

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

Студента 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми «Економіка бізнесу»
Плахути Іллі Денисовича

Науковий керівник
д.е.н., доцент Чубук Леся Петрівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань



Студент

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від 09.05.2025р. протокол № 12.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Галина ФИЛЮК

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ	6
1.1. Економічна природа та призначення оцінки вартості бізнесу.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки вартості бізнесу, особливості їх застосування	11
1.3. Фактори формування та підвищення вартості бізнесу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВАРТОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" В КОНТЕКСТІ ВАРТІСНОГО ЗРОСТАННЯ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика та перспектив розвитку підприємства	25
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану як підґрунття оцінки вартості	29
2.3. Оцінка ринкової вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" з діагностуванням чинників її підвищення	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"	40
3.1. Стратегічні напрями зростання вартості підприємства.....	40
3.2. Оптимізація операційної діяльності як фактор підвищення вартості бізнесу	46
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення вартості підприємства	56
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	75
Додаток А.....	75
Додаток Б	81

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки пріоритетним завданням для підприємств є максимізація їх вартості. Управління, орієнтоване на вартість бізнесу, дає можливість узгодити інтереси власників, менеджерів та інших зацікавлених сторін, а також забезпечити довгострокове стабільне функціонування підприємства. Оцінка вартості бізнесу набуває особливого значення при здійсненні інвестиційної діяльності, реорганізації підприємств, купівлі-продажу бізнесу, а також для розробки стратегії розвитку компанії.

В Україні проблеми оцінки вартості бізнесу стають особливо актуальними в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та інтеграції у світовий економічний простір. Підприємства роздрібної торгівлі, зокрема мережеві супермаркети, відіграють важливу роль в економіці країни та стикаються з необхідністю постійного підвищення своєї вартості для залучення інвестицій та забезпечення конкурентоспроможності. ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", як одна з найбільших торговельних мереж України, є показовим прикладом для дослідження процесів оцінки та підвищення вартості бізнесу.

Питання оцінки та управління вартістю підприємства досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, А. Дамодаран, О.Г. Мендрул, А.В. Астраханцева, О.О. Терещенко, О.І. Давидов, Н.В. Шевчук та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, потребують подальшого дослідження прикладні аспекти оцінки вартості бізнесу та розробки ефективних заходів щодо її підвищення з урахуванням галузевої специфіки підприємств роздрібної торгівлі.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оцінки та підвищення вартості бізнесу на прикладі ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- розкрити сутність та економічний зміст вартості бізнесу;
- охарактеризувати основні методичні підходи до оцінки вартості бізнесу;
- визначити ключові чинники формування та підвищення вартості бізнесу;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД";
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку ринкової вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" різними методами;
- обґрунтувати стратегічні напрями зростання вартості підприємства;
- розробити заходи з оптимізації операційної діяльності як фактору підвищення вартості бізнесу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо підвищення вартості підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси оцінки та підвищення вартості бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки та підвищення вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань оцінки та управління вартістю бізнесу. У процесі дослідження застосовано такі методи: абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків); системний аналіз (при вивченні підходів до оцінки вартості бізнесу); статистико-економічний (при аналізі фінансово-економічного стану підприємства); метод порівняння (при зіставленні результатів оцінки вартості різними методами); економіко-математичного моделювання (при розрахунку показників вартості

підприємства та оцінці ефективності запропонованих заходів); графічний (для наочного відображення отриманих результатів).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", матеріали періодичних видань, монографії та інші наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених методичних підходів та практичних рекомендацій щодо оцінки та підвищення вартості бізнесу в діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" та інших підприємств роздрібної торгівлі. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством на основі вартісного підходу, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку та забезпеченню її сталого розвитку.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить __ сторінок, у тому числі __ сторінок основного тексту. Робота містить __ таблиць, __ рисунків, __ додатків. Список використаних джерел налічує __ найменувань

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Економічна природа та призначення оцінки вартості бізнесу

Вартість бізнесу відображає комплексну характеристику майнового, фінансового, організаційного та технологічного стану підприємства, його перспектив розвитку. Дане поняття виражає відносини між суб'єктами господарювання, пов'язані з обміном активів, дисконтованими грошовими потоками та економічними перевагами, втіленими в бізнес-об'єкті. Вартість бізнесу формується з матеріальних і нематеріальних активів, визначається не тільки балансовою вартістю майна, а й потенціалом генерувати доходи, конкурентними перевагами, якістю клієнтської бази, рівнем корпоративного управління та іміджем компанії [1].

Вартість бізнесу трактується як грошовий еквівалент вартості майнового комплексу підприємства, включаючи нематеріальні активи, дохідний потенціал та синергетичні ефекти від об'єднання різних елементів системи. Ринкова вартість бізнесу визначається як ймовірна грошова сума, яку покупець готовий заплатити при здійсненні угоди у добровільному порядку за умови обґрунтованості комерційної привабливості підприємства та рівного доступу до інформації [9].

Об'єктивна оцінка вартості бізнесу потребує врахування всіх компонентів, що формують цінність для потенційних інвесторів, власників та інших зацікавлених сторін. Вартість бізнесу має ринково-орієнтований характер і визначається економічними вигодами, які може отримати власник від його використання [3].

Систематизація підходів до трактування поняття "вартість бізнесу" дозволяє виокремити основні напрями її розуміння, які відображають багатогранність цієї категорії.

1. Ціннісно-ціновий – розглядає вартість бізнесу через призму ринкової ціни, за якою він може бути проданий за умови достатньої поінформованості учасників ринку.
2. Стратегічний – фокусується на здатності бізнесу генерувати грошові потоки в майбутньому.
3. Майновий – розглядає вартість бізнесу з точки зору вартості активів, якими володіє підприємство.
4. Системний – трактує вартість як інтегральну характеристику ефективності функціонування підприємства як відкритої системи.
5. Комплексний – поєднує елементи різних підходів для більш повного відображення багатоаспектності вартості бізнесу [20].

В сучасних умовах господарювання особливо актуалізується дослідження вартості бізнесу як чинника забезпечення його конкурентоспроможності. Підприємства, орієнтовані на максимізацію вартості, ефективніше залучають інвестиції, впроваджують інновації, розширюють ринки збуту та оптимізують структуру капіталу. З практичної точки зору вартість бізнесу виступає кількісною мірою ефективності менеджменту та показником інвестиційної привабливості підприємства, стає основою для прийняття стратегічних рішень, пов'язаних з розвитком компанії, реалізацією інвестиційних проектів та виходом на нові ринки [7].

Залежно від мети оцінки та особливостей об'єкта виділяють різні види вартості бізнесу, що дозволяє точніше відобразити економічний потенціал підприємства в конкретних умовах господарювання. Розглянемо основні види вартості бізнесу в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Види вартості бізнесу та їх характеристика

Вид вартості	Характеристика	Сфера застосування	Особливості визначення
Ринкова вартість	Найбільш імовірна ціна, за якою об'єкт оцінки може бути відчужений на	Купівля-продаж бізнесу, визначення податкової бази,	Враховує поточну кон'юнктуру ринку, галузеві тенденції,

	відкритому ринку в умовах конкуренції	судові спори, розробка стратегій розвитку	базується на принципі найбільш ефективного використання
Інвестиційна вартість	Вартість для конкретного інвестора з урахуванням його індивідуальних інвестиційних вимог	Оцінка інвестиційних проєктів, злиття і поглинання, розробка програм реструктуризації	Враховує специфічні цілі інвестора, можливість досягнення синергетичного ефекту, особливі податкові умови
Ліквідаційна вартість	Вартість, що може бути отримана при продажу об'єкта в строк, значно коротший за термін експозиції аналогічного майна	Ліквідація підприємства, банкрутство, антикризове управління, розрахунок страхових виплат	Враховує вимушений характер продажу, обмежений термін реалізації активів, витрати на ліквідацію
Балансова вартість	Вартість, за якою активи і зобов'язання відображаються в балансі підприємства	Бухгалтерський облік, оподаткування, фінансова звітність	Базується на історичних даних, не відображає ринкову цінність активів, залежить від прийнятої облікової політики
Справедлива вартість	Сума, за якою можна обміняти актив або погасити зобов'язання в операції між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами	Міжнародна фінансова звітність, ринок цінних паперів, корпоративне управління	Враховує ринкові умови на дату оцінки, вимагає аналізу альтернативних сценаріїв використання активів
Суспільна вартість	Вартість, що створює додану вартість еквівалентну валовій доданій вартості підприємства	Державне управління, стратегічні галузі економіки, соціально орієнтований бізнес	Враховує соціально-економічні наслідки діяльності підприємства, його вклад в економіку регіону
Фундаментальна вартість	Вартість, яка визначається в результаті уважного і узгодженого вивчення всіх характеристик фірми і ринкових чинників	Фондовий ринок, інвестиційний аналіз, стратегічне планування	Базується на глибокому аналізі фінансових показників, ринкового середовища та перспектив розвитку
Вартість діючого бізнесу	Вартість підприємства, яке продовжуватиме функціонувати в майбутньому	Оцінка стабільно працюючих підприємств, інвестиційний аналіз	Враховує перспективи продовження діяльності, потенціал розвитку та зростання

Продовження таблиці 1.1

Джерело: складено автором на основі [6, 12, 23]

Аналіз різних видів вартості бізнесу дозволяє зробити висновок про багатогранність цієї економічної категорії та її значущість у різних сферах економічної діяльності. Вибір конкретного виду вартості залежить від мети

оцінки, особливостей об'єкта та нормативно-правових вимог. При цьому кожен вид вартості має свої методи розрахунку та сферу застосування, що дозволяє більш точно відобразити економічну сутність бізнесу в конкретних умовах [13].

Особливу увагу необхідно приділити взаємозв'язку вартості бізнесу з іншими економічними категоріями, такими як капіталізація, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність, економічна безпека та сталий розвиток. Вартість бізнесу виступає інтегральним показником, який відображає результативність діяльності підприємства в цих сферах та створює передумови для подальшого розвитку [15].

Показники вартості бізнесу використовуються при здійсненні різноманітних операцій, пов'язаних з діяльністю підприємства, зокрема при купівлі-продажу, злитті та поглинанні, реорганізації, додатковій емісії акцій, отриманні кредитів, страхуванні, оподаткуванні, реалізації інвестиційних проектів тощо. В кожному з цих випадків оцінка вартості бізнесу має свою специфіку, пов'язану з метою оцінки та особливостями використання її результатів [8].

У сучасних умовах господарювання вартість бізнесу все частіше розглядається як основний критерій ефективності управління підприємством. Вартісно-орієнтований менеджмент (Value-Based Management) спрямований на максимізацію вартості підприємства для акціонерів шляхом оптимізації бізнес-процесів, інвестиційних рішень, фінансової структури та системи корпоративного управління. Такий підхід дозволяє узгодити інтереси різних стейкхолдерів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства [17].

Методологічною основою оцінки вартості бізнесу є система принципів, які відображають соціально-економічні фактори та закономірності формування вартості підприємства. Ці принципи можна об'єднати в три групи: принципи, пов'язані з уявленням власника про об'єкт власності; принципи,

пов'язані з експлуатацією майна; принципи, пов'язані з ринковим середовищем. Дотримання цих принципів забезпечує об'єктивність та достовірність результатів оцінки вартості бізнесу [5].

Основним методологічним підходом до розуміння сутності вартості бізнесу є розгляд її як комплексної характеристики, що відображає основні аспекти діяльності підприємства: економічний (здатність генерувати доходи), майновий (наявність активів), ринковий (конкурентна позиція), фінансовий (структура капіталу), інвестиційний (привабливість для інвесторів), інноваційний (технологічний рівень розвитку), соціальний (вклад у суспільний розвиток) [10].

Таблиця 1.2

Матриця зв'язків показників вартості бізнесу

Показники	Вартість машин та обладнання	Вартість нерухомості	Вартість матеріальних запасів	Вартість трудового потенціалу	Вартість нематеріальних активів	Вартість бізнес-процесів	Конкурентоспроможність
Вартість машин та обладнання	-	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5
Вартість нерухомості	0,5	-	0	0	0	0,5	0,5
Вартість матеріальних запасів	0,5	0	-	0	0	0,5	0,5
Вартість трудового потенціалу	0,5	0	0	-	1	1	1
Вартість нематеріальних активів	0	0	0	1	-	1	1
Вартість бізнес-процесів	1	0,5	0,5	1	1	-	1
Конкурентоспроможність	0,5	0,5	0,5	1	1	1	-

Примітка: 0 - відсутність зв'язку; 0,5 - наявність прямого зв'язку; 1 - наявність прямого та зворотного зв'язків. Джерело: складено автором на основі [9]

Матриця зв'язків показників вартості бізнесу демонструє складність і багатогранність цієї економічної категорії. Найбільш тісні взаємозв'язки спостерігаються між вартістю бізнес-процесів, конкурентоспроможністю, вартістю трудового потенціалу та нематеріальних активів, що підтверджує зростаючу роль нематеріальних факторів у формуванні вартості сучасного бізнесу [9].

Сучасні тенденції розвитку економіки, пов'язані з цифровізацією, глобалізацією, посиленням ролі інтелектуального капіталу, трансформацією бізнес-моделей, призводять до зміни підходів до оцінки вартості бізнесу. Зокрема, зростає значення нематеріальних активів, технологічних інновацій, організаційного капіталу, бренду, корпоративної культури, соціальної відповідальності та екологічної стійкості у формуванні вартості підприємства [21].

Вартість бізнесу як економічна категорія має не лише теоретичне, але й практичне значення. Вона використовується для оцінки ефективності управлінських рішень, визначення інвестиційної привабливості підприємства, обґрунтування стратегії розвитку, оптимізації структури капіталу, підвищення конкурентоспроможності, залучення фінансових ресурсів та реалізації інших завдань, пов'язаних з функціонуванням і розвитком підприємства [15].

Отже, вартість бізнесу є комплексною економічною категорією, яка відображає економічний потенціал підприємства, його конкурентну позицію на ринку, перспективи розвитку та здатність генерувати доходи. Вона формується під впливом численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і є одним з ключових критеріїв ефективності функціонування підприємства в ринкових умовах.

1.2. Методичні підходи до оцінки вартості бізнесу, особливості їх застосування

Методологічна база оцінки вартості бізнесу сформувалась на основі багаторічної практики та теоретичних досліджень, які вказують на наявність трьох фундаментальних підходів: витратного (майнового), доходного та ринкового (порівняльного). Кожен з цих підходів має свої особливості, переваги та недоліки, що обумовлює доцільність їх комплексного застосування для отримання найбільш об'єктивної оцінки вартості підприємства (див. рис. 1.1)



Рис. 1.1 – Методичні підходи до оцінки вартості бізнесу

Вибір методичного підходу до оцінки вартості бізнесу визначається конкретними обставинами, зокрема метою проведення оцінки, доступною інформаційною базою, галузевою приналежністю суб'єкта господарювання, його поточним фінансово-економічним станом та перспективами розвитку. Ці фактори також впливають на вибір конкретних методів у межах кожного підходу та їх комбінації.

Витратний підхід до оцінювання вартості бізнесу заснований на визначенні вартості активів підприємства за вирахуванням зобов'язань. Основу цього підходу складають методи, які дозволяють визначити, скільки коштуватиме створення аналогічного підприємства з урахуванням зносу та

старіння. Для реалізації витратного підходу використовуються методи чистих активів, ліквідаційної вартості, заміщення, вартості відтворення та накопичених активів. Метод чистих активів дозволяє визначити вартість бізнесу на основі різниці між ринковою вартістю активів підприємства та його зобов'язаннями. Даний метод передбачає коригування вартості активів на основі їх ринкової оцінки, що дозволяє врахувати реальну вартість майна підприємства на момент оцінки. Натомість, метод ліквідаційної вартості застосовується у випадках, коли підприємство знаходиться на стадії банкрутства або ліквідації, та передбачає визначення вартості бізнесу як сукупності вартостей окремих активів за умови їх продажу на відкритому ринку за вирахуванням зобов'язань та витрат на ліквідацію [1, 5, 8].

Метод заміщення базується на визначенні вартості створення підприємства з аналогічними функціональними характеристиками, але з використанням сучасних технологій та матеріалів. Цей метод враховує фізичний, функціональний та економічний знос активів, що дозволяє більш точно оцінити реальну вартість бізнесу. Метод вартості відтворення передбачає визначення витрат на створення точної копії оцінюваного підприємства з урахуванням існуючих технологій та матеріалів. Цей метод є найбільш доречним для унікальних підприємств, які не мають аналогів на ринку. Метод накопичених активів включає в себе елементи аналізу фінансово-економічного стану підприємства та дозволяє врахувати вплив зовнішнього середовища на вартість бізнесу. Цей метод передбачає проведення моніторингу ринків збуту, аналіз портфелю замовлень та договорів, а також дослідження взаємозв'язків між показниками фінансового стану підприємства [2, 9, 10].

Доходний підхід до оцінки вартості бізнесу базується на принципі очікування та передбачає визначення вартості підприємства на основі майбутніх доходів від його діяльності. Цей підхід дозволяє врахувати потенціал підприємства щодо генерування грошових потоків, які в

майбутньому можуть отримати інвестори. Основними методами доходного підходу є метод капіталізації доходів та метод дисконтування грошових потоків. Метод прямої капіталізації доходів використовується для експрес-діагностики ринкової вартості бізнесу та передбачає визначення джерел і розмірів чистого доходу, розрахунок ставки капіталізації та оцінку вартості бізнесу як відношення чистого доходу до ставки капіталізації. Цей метод є відносно простим у застосуванні, але має обмеження, оскільки базується на припущенні про стабільність доходів підприємства в майбутньому [1, 3, 5].

Метод дисконтування грошових потоків є більш складним, але і більш точним, оскільки дозволяє врахувати зміни в доходах підприємства з часом. Цей метод передбачає прогнозування майбутніх грошових потоків підприємства, визначення ставки дисконтування та розрахунок термінальної вартості бізнесу, що дозволяє оцінити вартість підприємства як суму дисконтованих грошових потоків за прогнозний період та дисконтованої термінальної вартості. Вартість бізнесу при застосуванні методу дисконтування грошових потоків розраховується за формулою:

$$PV = \sum(CF_t / (1 + r)^t) + TV / (1 + r)^n \quad (1.1)$$

де PV – вартість бізнесу; CF_t – грошовий потік у t -му році; r – ставка дисконтування; TV – термінальна вартість бізнесу; n – кількість років прогнозного періоду [4, 7, 11].

До методів доходного підходу також відносяться метод економічного прибутку та метод додаткових доходів. Метод економічного прибутку базується на концепції економічної доданої вартості (EVA) та передбачає визначення вартості бізнесу як суми інвестованого капіталу та дисконтованої економічної доданої вартості за прогнозний період. Цей метод дозволяє врахувати не лише прибутковість підприємства, але й вартість залученого капіталу. Метод додаткових доходів передбачає визначення вартості бізнесу на основі порівняння середньої дохідності в галузі та дохідності конкретного підприємства. Вартість бізнесу за цим методом розраховується як сума

приведеної вартості середньорічного капіталу та приведеної вартості капіталізованого надлишкового доходу від діяльності підприємства [6, 8, 10].

Ринковий (порівняльний) підхід до оцінки вартості бізнесу базується на принципі заміщення та передбачає визначення вартості підприємства на основі аналізу ринкових цін на аналогічні об'єкти. Цей підхід є найбільш об'єктивним, оскільки відображає реальну ринкову ситуацію, але його застосування обмежене наявністю інформації про ринкові ціни на аналогічні підприємства. Основними методами ринкового підходу є метод ринку капіталу, метод угод та метод галузевих коефіцієнтів. Для реалізації зазначених методів використовуються різноманітні мультиплікатори, які відображають зв'язок між ринковою вартістю бізнесу та певними фінансово-економічними показниками [3, 9, 12].

Метод ринку капіталу передбачає визначення вартості бізнесу на основі аналізу цін на акції аналогічних компаній, що котируються на фондовому ринку. Цей метод дозволяє визначити вартість міноритарного пакету акцій, але потребує внесення коригувань для оцінки контрольного пакету. Метод угод базується на аналізі цін придбання контрольних пакетів акцій аналогічних компаній та дозволяє визначити вартість підприємства з урахуванням премії за контроль. Метод галузевих коефіцієнтів передбачає використання емпірично визначених співвідношень між вартістю бізнесу та певними фінансово-економічними показниками, характерними для конкретної галузі [2, 5, 13].

В таблиці 1.3 представлено порівняльний аналіз методичних підходів до оцінки вартості бізнесу, який дозволяє визначити їх переваги, недоліки та сфери застосування.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінки вартості бізнесу

Підхід	Методи	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Витратний	- Метод чистих активів- Метод	- Бабується на реальних	- Не враховує майбутні доходи	- Оцінка підприємств з значними

	ліквідаційної вартості- Метод заміщення- Метод вартості відтворення- Метод накопичених активів	активах підприємства- Враховує вартість матеріальних активів- Дозволяє визначити мінімальну вартість бізнесу- Відносно простий у застосуванні- Не потребує прогнозування майбутніх доходів	підприємства- Не відображає потенціал розвитку бізнесу- Складність оцінки нематеріальних активів- Неточність бухгалтерської оцінки активів- Не враховує синергетичний ефект від взаємодії активів	матеріальними активами- Оцінка збиткових або низькорентабельних підприємств- Оцінка підприємств, що знаходяться на стадії ліквідації- Оцінка холдингових або інвестиційних компаній
Доходний	- Метод капіталізації доходів- Метод дисконтування грошових потоків- Метод економічного прибутку- Метод додаткових доходів	- Враховує майбутні доходи підприємства- Відображає потенціал розвитку бізнесу- Враховує інвестиційні ризики- Дозволяє визначити реальну ринкову вартість- Враховує часову вартість грошей	- Складність прогнозування майбутніх доходів- Суб'єктивність визначення ставки дисконтування- Висока чутливість до зміни вхідних параметрів- Не враховує вартість окремих активів- Складність розрахунків	- Оцінка підприємств з стабільними доходами- Оцінка підприємств з високим потенціалом зростання- Оцінка сервісних компаній- Оцінка підприємств з значними нематеріальними активами
Ринковий	- Метод ринку капіталу- Метод угод- Метод галузевих коефіцієнтів- Метод мультиплікаторів	- Відображає реальну ринкову ситуацію- Базується на фактичних ринкових даних- Враховує всі фактори, що впливають на вартість- Відносно простий у застосуванні- Не потребує детального аналізу фінансового стану	- Складність пошуку аналогічних підприємств- Обмеженість ринкової інформації- Необхідність внесення коригувань- Не враховує специфіку конкретного підприємства- Залежність від стану ринку	- Оцінка підприємств, акції яких котируються на фондовому ринку- Оцінка підприємств, які мають аналоги на ринку- Оцінка підприємств в галузях з розвинутою статистикою угод- Оцінка підприємств для цілей M&A

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 3, 5, 7, 9, 11]

Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінки вартості бізнесу свідчить про необхідність їх комплексного застосування для отримання найбільш об'єктивної оцінки. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, які доповнюють один одного та дозволяють врахувати різні аспекти формування вартості бізнесу. Вибір конкретного підходу або їх комбінації залежить від мети оцінки, наявної інформаційної бази, галузевої приналежності та специфіки діяльності оцінюваного підприємства [4, 6, 13].

Зазначені методичні підходи можуть бути застосовані в різних модифікаціях, залежно від конкретних умов оцінювання та доступної інформації. Зокрема, в межах витратного підходу може використовуватись балансова оцінка активів або їх ринкова вартість, в межах доходного підходу можуть використовуватись різні моделі грошових потоків (для власного капіталу або для інвестованого капіталу), а в межах ринкового підходу можуть застосовуватись різні мультиплікатори (цінові або фінансові). Сучасна практика оцінки вартості бізнесу свідчить про доцільність комбінованого застосування різних методичних підходів, що дозволяє мінімізувати недоліки кожного з них та отримати більш обґрунтовану оцінку вартості підприємства [2, 8, 12].

1.3. Фактори формування та підвищення вартості бізнесу

Формування вартості бізнесу відбувається під впливом численних чинників, які мають різну природу, інтенсивність та напрямок впливу. Розуміння цих чинників дозволяє розробити ефективні стратегії підвищення вартості бізнесу та забезпечити його сталий розвиток. Чинники формування вартості бізнесу можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за джерелом походження (внутрішні та зовнішні), за характером впливу (прямі та опосередковані), за рівнем управління (стратегічні та операційні), за

сферою впливу (фінансові, маркетингові, виробничі, інноваційні, організаційні) тощо.

Ідентифікація та оцінка чинників формування вартості бізнесу є основою для розробки стратегії його розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Чинники формування вартості бізнесу можуть мати різний характер впливу залежно від галузевої приналежності підприємства, його розміру, стадії життєвого циклу, конкурентної позиції та інших факторів. Тому управління вартістю бізнесу потребує індивідуального підходу до визначення ключових чинників її формування та розробки відповідних стратегій підвищення (див. рис. 1.2)

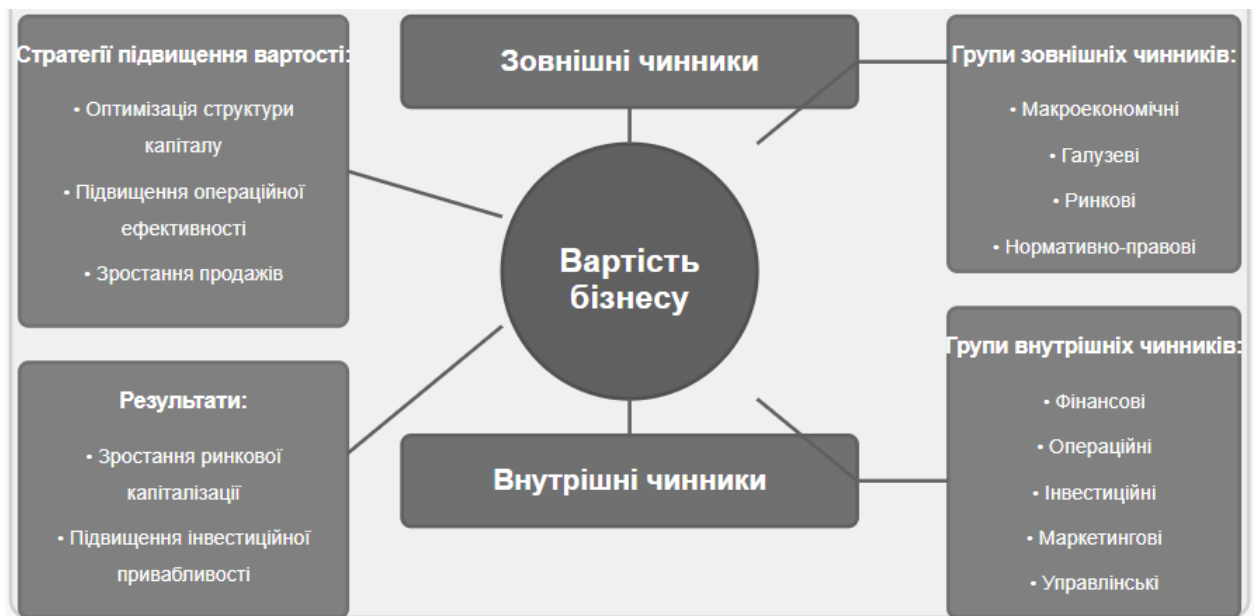


Рис. 1.2 – Чинники формування та підвищення вартості бізнесу

До зовнішніх чинників формування вартості бізнесу відносяться фактори макроекономічного середовища, галузеві фактори, ринкові фактори та нормативно-правові фактори. Макроекономічні фактори включають стан економіки країни, рівень інфляції, валютні курси, процентні ставки, рівень безробіття, темпи економічного зростання тощо. Ці фактори впливають на загальний рівень ділової активності, інвестиційний клімат та умови ведення бізнесу. Галузеві фактори визначаються специфікою галузі, в якій функціонує підприємство, та включають рівень конкуренції, бар'єри входу на ринок,

технологічні тренди, сезонність, циклічність розвитку галузі тощо. Ринкові фактори пов'язані з характеристиками конкретного ринку, на якому працює підприємство, та включають структуру ринку, споживчий попит, поведінку конкурентів, ринкову частку підприємства тощо. Нормативно-правові фактори визначаються законодавчим та нормативним регулюванням бізнесу, податковою системою, митними правилами, ліцензійними вимогами, стандартами якості та іншими регуляторними аспектами [7, 14, 15].

Внутрішні чинники формування вартості бізнесу пов'язані з діяльністю самого підприємства та його менеджменту. До них відносяться фінансові фактори, операційні фактори, інвестиційні фактори, управлінські фактори та інноваційні фактори. Фінансові фактори включають структуру капіталу, рівень фінансового левериджу, вартість залучення капіталу, дивідендну політику, ліквідність та платоспроможність підприємства, ефективність управління оборотними активами тощо. Операційні фактори пов'язані з виробничою діяльністю підприємства та включають операційний леверидж, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, якість продукції, технологічний рівень виробництва, логістичні процеси тощо. Інвестиційні фактори визначаються інвестиційною політикою підприємства та включають обсяг та структуру інвестицій, ефективність інвестиційних проєктів, інноваційну активність, придбання та поглинання інших підприємств тощо. Управлінські фактори пов'язані з якістю менеджменту та включають стратегічне планування, організаційну структуру, корпоративну культуру, мотивацію персоналу, систему контролю тощо. Інноваційні фактори визначаються інноваційною діяльністю підприємства та включають наявність патентів, ліцензій, інноваційних технологій, рівень НДДКР, інноваційність продукції тощо [2, 5, 16].

Чинники формування вартості бізнесу можуть мати різний вплив на різні аспекти його діяльності. Тому для ефективного управління вартістю бізнесу необхідно визначити ключові фактори вартості, які мають найбільший вплив

на формування вартості конкретного підприємства. Ключові фактори вартості можуть бути визначені за допомогою аналізу чутливості, який дозволяє оцінити вплив зміни кожного фактора на загальну вартість бізнесу. Кудіна О.В. пропонує виділяти такі ключові фактори вартості: обсяг продажів, операційний прибуток, інвестиції в основний капітал, інвестиції в оборотний капітал, вартість капіталу та тривалість періоду зростання вартості [11, 17, 19].

У таблиці 1.4 представлено основні чинники формування вартості бізнесу та їх вплив на різні аспекти його діяльності.

Таблиця 1.4

Чинники формування вартості бізнесу та їх вплив на діяльність підприємства

Група чинників	Чинники	Вплив на вартість бізнесу	Показники оцінки
Фінансові	- Структура капіталу- Ліквідність та платоспроможність- Фінансовий леверидж- Вартість залучення капіталу- Дивідендна політика- Ефективність управління оборотними активами	- Визначають вартість капіталу підприємства- Впливають на ризик інвестування- Визначають фінансову стійкість- Впливають на інвестиційну привабливість- Визначають можливості залучення додаткового фінансування	- Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)- Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC)- Коефіцієнт фінансового левериджу- Коефіцієнт автономії- Коефіцієнт ліквідності- Середньозважена вартість капіталу (WACC)
Операційні	- Операційний леверидж- Продуктивність праці- Ефективність використання ресурсів- Якість продукції- Технологічний рівень виробництва- Логістичні процеси	- Визначають операційний прибуток- Впливають на конкурентоспроможність продукції- Визначають ефективність виробництва- Впливають на задоволення потреб споживачів- Визначають можливості оптимізації витрат	- Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності- Коефіцієнт операційного левериджу- Продуктивність праці- Матеріаломісткість продукції- Енергоємність продукції- Показники якості продукції
Інвестиційні	- Обсяг та структура інвестицій- Ефективність інвестиційних проектів- Інноваційна активність- Придбання	- Визначають потенціал зростання- Впливають на майбутні грошові потоки- Визначають розширення бізнесу- Впливають на диверсифікацію діяльності-	- Індекс рентабельності інвестицій (PI)- Внутрішня норма дохідності (IRR)- Чиста приведена вартість (NPV)- Термін

	та поглинання- Продаж непрофільних активів- Реструктуризація активів	Визначають ефективність використання активів	окупності інвестицій- Коефіцієнт реінвестування- Показники ефективності M&A
Маркетингові	- Ринкова частка- Бренд та репутація- Лояльність споживачів- Канали збуту- Маркетингові комунікації- Цінова політика	- Визначають обсяг продажів- Впливають на маржинальність продукції- Визначають можливості розширення ринків- Впливають на стабільність грошових потоків- Визначають конкурентні переваги	- Частка ринку- Вартість бренду- Індекс лояльності споживачів (NPS)- Ефективність маркетингових витрат- Цінова премія- Показники ефективності каналів збуту
Інноваційні	- Наявність патентів та ліцензій- Інноваційні технології- Рівень НДДКР- Інноваційність продукції- Адаптивність до змін- Технологічний рівень	- Визначають конкурентні переваги- Впливають на можливості диференціації- Визначають потенціал розвитку- Впливають на ефективність виробництва- Визначають можливості освоєння нових ринків	- Частка інноваційної продукції- Кількість патентів та ліцензій- Обсяг витрат на НДДКР- Коефіцієнт інноваційної активності- Термін впровадження інновацій- Ефективність інноваційних проектів
Управлінські	- Якість менеджменту- Організаційна структура- Корпоративна культура- Мотивація персоналу- Система контролю- Комунікаційні процеси	- Визначають ефективність управління- Впливають на реалізацію стратегії- Визначають гнучкість бізнесу- Впливають на інноваційність- Визначають ефективність бізнес-процесів	- Показники ефективності управління- Показники продуктивності праці- Показники плинності кадрів- Рівень задоволеності персоналу- Ефективність бізнес-процесів- Якість корпоративного управління

Продовження таблиці 1.2

Джерело: систематизовано автором на основі [5, 11, 14, 17, 19, 21]

Оптимізація структури капіталу передбачає визначення оптимального співвідношення власного та позикового капіталу, яке дозволяє мінімізувати середньозважену вартість капіталу та максимізувати вартість бізнесу. Цей напрямок підвищення вартості бізнесу включає управління борговим навантаженням, використання фінансового левериджу, оптимізацію джерел фінансування, політику реінвестування прибутку, викуп власних акцій тощо.

Оптимальна структура капіталу залежить від галузевої приналежності підприємства, його фінансового стану, стадії життєвого циклу, рівня ризику та інших факторів [3, 6, 20].

Підвищення операційної ефективності спрямоване на зростання операційного прибутку та рентабельності інвестованого капіталу. Цей напрямок включає оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, впровадження системи управління якістю, оптимізацію логістичних процесів, впровадження нових технологій, автоматизацію виробництва, оптимізацію виробничої програми, аутсорсинг непрофільних видів діяльності тощо. Підвищення операційної ефективності дозволяє збільшити грошові потоки підприємства та знизити операційні ризики, що позитивно впливає на його вартість [7, 16, 22].

Зростання продажів є одним з ключових напрямків підвищення вартості бізнесу, оскільки дозволяє збільшити грошові потоки та забезпечити сталий розвиток підприємства. Цей напрямок включає розширення ринків збуту, збільшення ринкової частки, диверсифікацію діяльності, вихід на нові сегменти ринку, розширення асортименту продукції, удосконалення системи збуту, підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження програм лояльності, розвиток бренду та підвищення репутації підприємства. Зростання продажів може бути забезпечено як за рахунок органічного зростання, так і за рахунок придбання інших підприємств [9, 15, 23].

Зниження витрат є важливим напрямком підвищення вартості бізнесу, оскільки дозволяє збільшити операційний прибуток та грошові потоки підприємства. Цей напрямок включає оптимізацію постійних та змінних витрат, впровадження системи бюджетування, управління запасами, оптимізацію закупівельної діяльності, енергозбереження, оптимізацію використання виробничих потужностей, впровадження ощадливого виробництва, оптимізацію організаційної структури тощо. Зниження витрат

повинно здійснюватися з урахуванням можливого впливу на якість продукції та задоволення потреб споживачів [4, 12, 24].

Реструктуризація активів спрямована на підвищення ефективності використання активів підприємства та звільнення капіталу, інвестованого в неефективні активи. Цей напрямок включає продаж непрофільних активів, об'єднання та поглинання, створення стратегічних альянсів, аутсорсинг, реструктуризацію боргових зобов'язань, оптимізацію інвестиційного портфелю, управління нерухомістю та земельними ділянками тощо. Реструктуризація активів дозволяє підвищити ефективність використання капіталу та зосередити ресурси на ключових напрямках діяльності підприємства [2, 18, 25].

Інноваційний розвиток є стратегічним напрямком підвищення вартості бізнесу, який забезпечує довгострокові конкурентні переваги та створення додаткової вартості. Цей напрямок включає розробку та впровадження нових продуктів та технологій, підвищення інноваційної активності, розвиток НДДКР, патентування розробок, впровадження систем управління інноваціями, розвиток співпраці з науковими та освітніми установами, створення інноваційних кластерів тощо. Інноваційний розвиток дозволяє підприємству диференціювати свою продукцію, підвищити її конкурентоспроможність, вийти на нові ринки та забезпечити стійке зростання вартості бізнесу [8, 17, 20].

Вдосконалення корпоративного управління спрямоване на підвищення ефективності управління підприємством та зниження ризиків, пов'язаних з агентськими конфліктами. Цей напрямок включає розвиток системи корпоративного управління, впровадження міжнародних стандартів, підвищення прозорості діяльності, захист прав акціонерів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, вдосконалення системи мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури тощо. Вдосконалення корпоративного управління дозволяє підвищити інвестиційну привабливість

підприємства, знизити вартість залучення капіталу та підвищити вартість бізнесу [6, 13, 21].

Вибір конкретних напрямків підвищення вартості бізнесу залежить від специфіки діяльності підприємства, його фінансового стану, стадії життєвого циклу, конкурентної позиції та інших факторів. Для ефективного управління вартістю бізнесу необхідно розробити комплексну стратегію, яка враховує всі ключові фактори вартості та забезпечує їх синергетичну взаємодію. Реалізація такої стратегії потребує координації діяльності всіх підрозділів підприємства, інтеграції системи управління вартістю в загальну систему управління, розробки відповідних бізнес-процесів та системи мотивації персоналу [10, 19, 22].

Управління вартістю бізнесу є безперервним процесом, який потребує постійного моніторингу ключових факторів вартості, оцінки результатів реалізації стратегії та внесення необхідних коригувань. Ефективність управління вартістю бізнесу залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати нові можливості для зростання та мінімізувати ризики, пов'язані з його діяльністю [1, 14, 23].

Отже, формування вартості бізнесу відбувається під впливом численних чинників, які мають різну природу, інтенсивність та напрямок впливу. Ідентифікація та оцінка цих чинників є основою для розробки стратегії підвищення вартості бізнесу, яка може включати оптимізацію структури капіталу, підвищення операційної ефективності, зростання продажів, зниження витрат, реструктуризацію активів, інноваційний розвиток, вдосконалення корпоративного управління тощо. Ефективне управління вартістю бізнесу потребує комплексного підходу, який забезпечує синергетичну взаємодію всіх ключових факторів вартості та їх інтеграцію в загальну систему управління підприємством

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ВАРТОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" В КОНТЕКСТІ ВАРТІСНОГО ЗРОСТАННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та перспектив розвитку підприємства

ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" займає лідируючі позиції серед торговельних мереж України, функціонуючи на ринку з 5 серпня 2016 року. Юридично компанія оформлена як товариство з обмеженою відповідальністю з кодом ЄДРПОУ 40720198. Статутний капітал становить 16 993 339 081,21 грн, що підтверджує значну капіталізацію бізнесу.

Структура власності характеризується наявністю єдиного засновника – ПАТ "ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД "РІТЕЙЛ КАПІТАЛ" (код ЄДРПОУ 35454345) з часткою 100%. Кінцевим бенефіціарним власником виступає Костельман Володимир Михайлович з непрямым вирішальним впливом та відсотком частки 50,28%.

Управління компанією реалізується через загальні збори учасників та директора. Посаду директора обіймає Лесько Юрій Анатолійович, який має повноваження підписанта та може вчиняти юридичні дії від імені компанії.

Основна діяльність ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11). Додаткові напрями включають виробництво м'ясних продуктів (10.13), переробку риби (10.20) та виробництво хлібобулочних виробів (10.71).

Мережа супермаркетів оперує понад 300 магазинами, розташованими в усіх регіонах України. Формат магазинів переважно відповідає концепції "біля дому" з торговою площею 1500-5000 кв. м. Компанія активно впроваджує тематичне оформлення магазинів, створюючи унікальний дизайн для кожної нової торгової точки.

Конкурентні переваги ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" формуються завдяки наступним факторам.

1. Розвинена логістична інфраструктура з власними розподільчими центрами
2. Широкий асортимент (понад 30 000 товарних позицій)
3. Розвинена система власних торгових марок у різних цінових сегментах
4. Багаторівнева програма лояльності "Власний рахунок"
5. Власне виробництво хлібобулочних, кондитерських та м'ясних виробів

Організаційна структура компанії побудована за функціонально-територіальним принципом з централізацією стратегічних функцій (закупівлі, ціноутворення, маркетинг, фінанси) та делегуванням операційних повноважень на рівень окремих магазинів та регіональних керуючих.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за 2022-2024 роки представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ
"СІЛЬПО-ФУД" за 2022-2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2023, %
Дохід від реалізації, тис. грн	69 990 601	84 727 987	95 725 626	13,0
Собівартість реалізації, тис. грн	50 815 360	60 419 457	67 790 694	12,2
Валовий прибуток, тис. грн	19 175 241	24 308 530	27 934 932	14,9
Операційний прибуток/(збиток), тис. грн	(1 157 012)	1 140 287	2 875 420	152,2
Чистий прибуток/(збиток), тис. грн	(7 632 318)	(1 850 930)	325 740	117,6
Активи, тис. грн	33 668 858	33 358 509	35 693 605	7,0
Власний капітал, тис. грн	(10 689 056)	(10 434 623)	(10 108 883)	3,1
Рентабельність валового прибутку, %	27,4	28,7	29,2	0,5 п.п.

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Дані таблиці 2.1 свідчать про суттєве покращення фінансових показників ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" впродовж досліджуваного періоду. Дохід від реалізації зріс з 69 990 601 тис. грн у 2022 році до 95 725 626 тис. грн у 2024 році, демонструючи сукупний приріст 36,8%. Особливо значущим є перехід від операційного збитку в розмірі 1 157 012 тис. грн у 2022 році до операційного прибутку в розмірі 2 875 420 тис. грн у 2024 році.

Чистий фінансовий результат також демонструє позитивну динаміку. Якщо в 2022 році компанія зазнала збитку в розмірі 7 632 318 тис. грн, то в 2024 році вперше за досліджуваний період було отримано чистий прибуток у розмірі 325 740 тис. грн.

Власний капітал залишається від'ємним протягом усього періоду через накопичені збитки попередніх років, проте спостерігається чітка тенденція до його покращення – від'ємне значення зменшилося з 10 689 056 тис. грн у 2022 році до 10 108 883 тис. грн у 2024 році.

Важливо відзначити зростання рентабельності валового прибутку з 27,4% у 2022 році до 29,2% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності компанії.

Структура доходів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за видами діяльності представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура доходів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за видами діяльності,
2022-2024 рр.**

Вид діяльності	2022		2023		2024	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Роздрібні продажі	62 229 592	88,9	76 174 815	89,9	86 439 440	90,3
Оптові продажі на території України	7 277 835	10,4	8 053 172	9,5	8 711 032	9,1
Дохід від реалізації послуг	431 836	0,6	448 662	0,5	520 946	0,5
Програма лояльності "Власний рахунок"	51 338	0,1	51 338	0,1	54 208	0,1
Всього	69 990 601	100,0	84 727 987	100,0	95 725 626	100,0

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Аналіз структури доходів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" свідчить про домінування роздрібних продажів, частка яких зросла з 88,9% у 2022 році до 90,3% у 2024 році. Оптові продажі на території України становлять другу за значущістю статтю доходів, проте їх частка зменшилася з 10,4% у 2022 році до 9,1% у 2024 році. Дохід від реалізації послуг та програми лояльності "Власний рахунок" залишається відносно стабільним і сукупно не перевищує 0,6% загальних доходів.

Динаміка витрат ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за 2022-2024 роки представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка витрат ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"
за 2022-2024 рр.

Вид витрат	2022		2023		2024		Темп приросту 2024/2022, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Собівартість реалізації	50 815 360	69,7	60 419 457	68,9	67 790 694	71,0	33,4
Витрати на збут	17 517 114	24,0	19 669 097	22,4	21 240 425	22,2	21,3
Адміністративні витрати	3 379 927	4,6	4 342 286	4,9	4 562 380	4,8	35,0
Інші операційні витрати	160 302	0,2	63 819	0,1	58 635	0,1	-63,4
Фінансові витрати	2 503 139	3,4	2 909 288	3,3	1 760 425	1,8	-29,7
Інші витрати	3 980 812	5,5	930 310	1,1	112 360	0,1	-97,2
Всього витрат	78 356 654	100,0	88 334 257	100,0	95 524 919	100,0	21,9

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Аналіз витрат ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" свідчить про зростання їх загального обсягу на 21,9% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Найбільшу частку в структурі витрат займає собівартість реалізації, яка становила 69,7% у 2022 році та зросла до 71,0% у 2024 році. Витрати на збут є другою за

значущістю статтею витрат, проте їх частка зменшилася з 24,0% у 2022 році до 22,2% у 2024 році.

Суттєве скорочення демонструють інші операційні витрати (-63,4%), фінансові витрати (-29,7%) та інші витрати (-97,2%), що свідчить про оптимізацію діяльності та зменшення впливу негативних факторів, пов'язаних з військовою агресією та економічною нестабільністю.

Персонал ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" налічує понад 35 тисяч співробітників. Витрати на оплату праці демонструють зростання з 4 972 516 тис. грн у 2022 році до 5 789 238 тис. грн у 2023 році (+16,4%) та до 6 250 380 тис. грн у 2024 році (+8,0%), що відображає політику компанії щодо підвищення заробітної плати та соціальних стандартів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану як підґрунття оцінки вартості

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" включає аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства.

Аналіз майнового стану ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники майнового стану ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,38	0,41	0,39	0,01
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,10	0,17	0,20	0,10
Коефіцієнт мобільності активів	0,52	0,64	0,68	0,16
Фондовіддача	4,06	5,43	5,71	1,65
Фондомісткість	0,25	0,18	0,18	-0,07
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,52	0,37	0,34	-0,18
Частка основних засобів в активах	0,51	0,47	0,47	-0,04

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Аналіз майнового стану ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" свідчить про певне зростання зносу основних засобів (з 0,38 у 2022 році до 0,39 у 2024 році), проте одночасно спостерігається суттєве покращення коефіцієнта оновлення основних засобів, який зріс з 0,10 у 2022 році до 0,20 у 2024 році. Це вказує на активну політику інвестування в оновлення матеріально-технічної бази.

Коефіцієнт мобільності активів збільшився з 0,52 у 2022 році до 0,68 у 2024 році, що свідчить про зростання частки оборотних активів у загальній структурі активів. Фондовіддача демонструє суттєве зростання з 4,06 у 2022 році до 5,71 у 2024 році, вказуючи на підвищення ефективності використання основних засобів.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Коефіцієнт покриття	>1	0,40	0,44	0,56	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6-0,8	0,19	0,27	0,38	0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,04	0,05	0,08	0,04
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	-16 905 755	-16 775 668	-12 873 620	4 032 135

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Аналіз ліквідності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявляє проблеми з платоспроможністю. Коефіцієнт покриття залишається значно нижчим від нормативного значення протягом усього досліджуваного періоду, хоча спостерігається його покращення з 0,40 у 2022 році до 0,56 у 2024 році.

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності також не відповідають нормативним значенням, проте демонструють позитивну динаміку.

Чистий оборотний капітал залишається від'ємним протягом усього періоду, що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Проте слід відзначити суттєве покращення цього показника – від'ємне значення зменшилося з 16 905 755 тис. грн у 2022 році до 12 873 620 тис. грн у 2024 році.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники фінансової стійкості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"
за 2022-2024 рр.**

Показник	Нормативне значення	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Коефіцієнт автономії	>0,5	-0,32	-0,31	-0,28	0,04
Коефіцієнт фінансування	<1	4,15	4,20	3,53	0,62
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	2,86	2,32	1,89	0,97
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,58	0,61	0,64	0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	-0,24	-0,24	-0,28	-0,04

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Аналіз фінансової стійкості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявляє складну фінансову ситуацію, зумовлену від'ємним значенням власного капіталу. Коефіцієнт автономії залишається від'ємним протягом усього періоду, проте спостерігається його поступове покращення з -0,32 у 2022 році до -0,28 у 2024 році.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами також має від'ємне значення, але демонструє суттєве покращення – з -2,86 у 2022 році до -1,89 у 2024 році. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зростає з 0,58 у

2022 році до 0,64 у 2024 році, що вказує на покращення структури власних коштів.

Аналіз показників ділової активності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"
за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022
Коефіцієнт оборотності активів	2,08	2,54	2,68	0,60
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	26,71	13,04	16,48	-10,23
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	13,7	28,0	22,1	8,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,68	4,02	4,83	1,15
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	99,2	90,8	75,6	-23,6
Коефіцієнт оборотності запасів	8,50	12,54	14,86	6,36
Тривалість обороту запасів, днів	42,9	29,1	24,6	-18,3
Операційний цикл, днів	56,6	57,1	46,7	-9,9
Фінансовий цикл, днів	-42,6	-33,7	-28,9	13,7

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Аналіз ділової активності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" свідчить про суттєве покращення більшості показників. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 2,08 у 2022 році до 2,68 у 2024 році, що вказує на підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів.

Строк погашення дебіторської заборгованості збільшився з 13,7 днів у 2022 році до 22,1 днів у 2024 році, проте залишається в межах нормальних значень для галузі роздрібною торгівлі. Строк погашення кредиторської заборгованості суттєво скоротився з 99,2 днів у 2022 році до 75,6 днів у 2024 році, що свідчить про покращення платіжної дисципліни.

Особливо позитивним є скорочення тривалості обороту запасів з 42,9 днів у 2022 році до 24,6 днів у 2024 році, що вказує на суттєве підвищення ефективності управління товарними запасами. Операційний цикл скоротився

з 56,6 днів у 2022 році до 46,7 днів у 2024 році, а фінансовий цикл залишається від'ємним протягом усього періоду, що типово для підприємств роздрібною торгівлі.

Аналіз рентабельності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022, п.п.
Рентабельність активів, %	- 22,67	-5,55	0,91	23,58
Рентабельність власного капіталу, %	-	-	-	-
Рентабельність діяльності, %	- 10,90	-2,18	0,34	11,24
Рентабельність продукції, %	- 15,02	-3,06	0,48	15,50
Рентабельність операційної діяльності, %	-1,61	1,33	2,96	4,57
Валова рентабельність, %	27,40	28,70	29,18	1,78

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Аналіз рентабельності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" демонструє суттєве покращення всіх показників. Рентабельність активів зросла з -22,67% у 2022 році до 0,91% у 2024 році, демонструючи перехід від збитковості до прибутковості. Рентабельність діяльності також перейшла в позитивну зону – з -10,90% у 2022 році до 0,34% у 2024 році.

Рентабельність операційної діяльності демонструє найбільш помітне покращення – з -1,61% у 2022 році до 2,96% у 2024 році, підтверджуючи ефективність заходів з оптимізації операційних процесів. Валова рентабельність зросла з 27,40% у 2022 році до 29,18% у 2024 році, що свідчить про покращення цінової політики та оптимізацію структури закупівель.

Рентабельність власного капіталу не розраховується через від'ємне значення власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду.

Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за моделлю Альтмана представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за моделлю Альтмана

Показник	2022	2023	2024
X1 - Оборотний капітал / Загальна вартість активів	-0,50	-0,50	-0,36
X2 - Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів	-0,71	-0,77	-0,70
X3 - ЕВІТ / Загальна вартість активів	-0,03	0,03	0,08
X4 - Ринкова вартість акцій / Зобов'язання	0,00	0,00	0,00
X5 - Виручка / Загальна вартість активів	2,08	2,54	2,68
Z-показник	0,83	1,30	2,07
Ймовірність банкрутства	висока	висока	середня

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Аналіз інтегрального показника за моделлю Альтмана свідчить про суттєве покращення фінансового стану ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" протягом досліджуваного періоду. Z-показник зріс з 0,83 у 2022 році до 2,07 у 2024 році, що дозволило знизити ймовірність банкрутства з високої до середньої. Особливо помітним є покращення показника X3 (відношення ЕВІТ до загальної вартості активів), який змінився з -0,03 у 2022 році до 0,08 у 2024 році.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" характеризується такими особливостями.

1. Недостатній рівень ліквідності та платоспроможності, що проявляється в низьких значеннях коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, а також від'ємному значенні чистого оборотного капіталу.

2. Проблеми з фінансовою стійкістю, зумовлені від'ємним значенням власного капіталу внаслідок накопичених збитків попередніх років.

3. Висока ділова активність, що проявляється в позитивній динаміці коефіцієнтів оборотності активів, запасів та кредиторської заборгованості, а також у скороченні операційного циклу.

4. Позитивні зрушення в рентабельності, зокрема перехід від збитковості до прибутковості за показниками рентабельності активів, діяльності та продукції.

5. Покращення інтегральної оцінки фінансового стану, що проявляється в зростанні Z-показника за моделлю Альтмана та зниженні ймовірності банкрутства.

Отже, незважаючи на складну фінансову ситуацію, ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, що свідчить про ефективність заходів з фінансового оздоровлення компанії та перспективи покращення її фінансового стану в майбутньому.

2.3. Оцінка ринкової вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" з діагностуванням чинників її підвищення

Оцінка ринкової вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" потребує комплексного підходу з використанням різних методів, що дозволить отримати найбільш об'єктивне уявлення про вартість компанії. У цьому дослідженні застосовано три основні підходи до оцінки вартості бізнесу: витратний, доходний та порівняльний.

Витратний підхід базується на визначенні вартості бізнесу через оцінку вартості його активів за вирахуванням зобов'язань. У межах витратного підходу застосовано метод чистих активів, який передбачає коригування балансової вартості активів і зобов'язань до їх ринкової вартості.

Розрахунок вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за методом чистих активів представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за методом чистих активів станом на 2024 р.

Показник	Балансова вартість, тис. грн	Коефіцієнт коригування	Ринкова вартість, тис. грн
Активи			
Основні засоби	16 750 420	1,35	22 613 067
Нематеріальні активи	2 365 425	1,20	2 838 510
Інвестиційна нерухомість	1 278 650	1,45	1 854 043
Довгострокові фінансові інвестиції	1 284 450	1,00	1 284 450
Інші необоротні активи	568 435	0,95	539 993
Запаси	4 550 320	0,90	4 095 288
Дебіторська заборгованість	5 810 245	0,85	4 938 708
Грошові кошти	2 350 685	1,00	2 350 685
Інші оборотні активи	734 975	0,80	587 980
Всього активів	35 693 605		41 102 724
Зобов'язання			
Довгострокові зобов'язання	14 870 650	0,95	14 127 118
Поточні зобов'язання	30 931 838	0,98	30 313 201
Всього зобов'язань	45 802 488		44 440 319
Вартість чистих активів	-10 108 883		-3 337 595

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства

Результати розрахунку вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за методом чистих активів свідчать про від'ємне значення вартості чистих активів у розмірі 3 337 595 тис. грн. Це пояснюється значним перевищенням зобов'язань над активами компанії. Водночас слід зазначити, що ринкова вартість чистих активів (-3 337 595 тис. грн) є суттєво вищою за їх балансову вартість (-10 108 883 тис. грн) завдяки переоцінці активів до їх ринкової вартості.

Від'ємне значення вартості чистих активів вказує на обмеженість застосування витратного підходу для оцінки вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", оскільки він не враховує потенціал генерування доходів у майбутньому та гудвіл компанії.

Доходний підхід базується на оцінці вартості бізнесу через дисконтування майбутніх грошових потоків. У межах доходного підходу

застосовано метод дисконтування грошових потоків, який враховує часову вартість грошей та ризику, пов'язані з отриманням майбутніх доходів.

Прогноз грошових потоків ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" на 2025-2029 роки представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Прогноз грошових потоків ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" на 2025-2029

роки, тис. грн

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Дохід від реалізації	105 298 189	115 828 007	127 410 808	140 151 889	154 167 078
Собівартість реалізації	74 569 764	81 848 485	89 824 620	98 574 326	108 199 321
Валовий прибуток	30 728 425	33 979 522	37 586 188	41 577 563	45 967 757
Операційні витрати	26 640 625	28 305 862	30 087 242	32 192 749	34 446 241
Операційний прибуток (ЕВІТ)	4 087 800	5 673 660	7 498 946	9 384 814	11 521 516
Податок на прибуток	735 804	1 021 259	1 349 810	1 689 267	2 073 873
Чистий операційний прибуток після податків (NOPAT)	3 351 996	4 652 401	6 149 136	7 695 547	9 447 643
Амортизація	5 250 680	5 618 227	6 011 503	6 432 308	6 882 569
Капітальні інвестиції	4 750 320	5 272 855	5 960 327	6 734 769	7 611 289
Зміна оборотного капіталу	1 380 450	985 620	1 087 425	1 205 840	1 338 482
Вільний грошовий потік (FCF)	2 471 906	4 012 153	5 112 887	6 187 246	7 380 441

Продовження таблиці 2.11

Джерело: розраховано за первинними даними підприємства.

Для дисконтування грошових потоків використано середньозважену вартість капіталу (WACC), розрахунок якої представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок середньозваженої вартості капіталу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Показник	Значення
Безризикова ставка (r_f)	15,5%
Ринкова премія за ризик (MRP)	9,8%
Бета-коефіцієнт (β)	1,25
Вартість власного капіталу (k_e)	27,75%
Вартість позикового капіталу (k_d)	15,2%
Ставка податку на прибуток (t)	18%
Частка власного капіталу ($E/(D+E)$)	0,0%
Частка позикового капіталу ($D/(D+E)$)	100,0%
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	12,46%

Джерело: розраховано автором

Враховуючи особливості фінансового стану ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", зокрема від'ємне значення власного капіталу, при розрахунку WACC частка власного капіталу приймається рівною 0%. Це обумовлює домінування вартості позикового капіталу у структурі WACC.

На підставі прогнозу грошових потоків та розрахованої ставки дисконтування визначено вартість ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за методом дисконтування грошових потоків (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за методом дисконтування грошових потоків

Показник	Значення
Сума дисконтованих грошових потоків за прогностичний період, тис. грн	17 384 562
Темп зростання в постпрогностичний період, %	3,5%
Термінальна вартість, тис. грн	88 566 870
Дисконтована термінальна вартість, тис. грн	49 456 723
Загальна вартість бізнесу, тис. грн	66 841 285
Вартість позикового капіталу, тис. грн	45 802 488
Вартість власного капіталу, тис. грн	21 038 797

Джерело: розраховано автором

Результати оцінки вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за методом дисконтування грошових потоків свідчать про значну вартість бізнесу – 66 841 285 тис. грн. Після вирахування вартості позикового капіталу (45 802 488 тис. грн) отримано вартість власного капіталу в розмірі 21 038 797 тис. грн.

Суттєва різниця між результатами оцінки за методом чистих активів та методом дисконтування грошових потоків пояснюється тим, що доходний підхід враховує майбутні доходи компанії, її потенціал зростання та гудвіл, тоді як витратний підхід базується лише на вартості наявних активів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

3.1. Стратегічні напрями зростання вартості підприємства

Результати оцінки вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявили суттєвий розрив між балансовою та ринковою вартістю компанії. Незважаючи на від'ємне значення балансової вартості власного капіталу, узгоджена ринкова вартість власного капіталу становила 8 256 251 тис. грн. Ця розбіжність пояснюється потенціалом компанії генерувати позитивні грошові потоки в майбутньому, а також наявністю значного гудвілу, сформованого завдяки міцним позиціям на ринку роздрібної торгівлі.

Визначення стратегічних напрямів зростання вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" потребує ідентифікації ключових факторів вартості компанії та розробки заходів щодо їх активізації. На підставі аналізу діяльності підприємства та галузевих тенденцій визначено наступні стратегічні напрями зростання вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

1. Розширення мережі магазинів з фокусом на малі та середні міста
2. Розвиток омніканальної стратегії та електронної комерції
3. Оптимізація асортиментної політики та розвиток власних торгових марок
4. Впровадження інноваційних технологій у логістичні та операційні процеси
5. Диверсифікація форматів торгівлі
6. Оптимізація структури капіталу та зниження вартості залучення фінансових ресурсів

Аналіз географічного розподілу мережі "Сільпо" свідчить про суттєвий потенціал розширення в містах з населенням 20-100 тис. осіб. За результатами дослідження ринку, проведеного компанією GfK Ukraine, рівень насиченості сучасними торговельними площами в цих населених пунктах є значно нижчим

порівняно з обласними центрами та великими містами. Водночас, середній рівень доходів населення в малих та середніх містах демонструє стійке зростання, що створює передумови для розвитку сучасних форматів роздрібної торгівлі.

Пропонується відкриття 50 нових магазинів протягом 2025-2027 років з наступним розподілом:

- 2025 рік – 15 магазинів;
- 2026 рік – 20 магазинів;
- 2027 рік – 15 магазинів.

Для нових магазинів рекомендується формат "компактного супермаркету" площею 800-1200 кв. м, який дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між різноманітністю асортименту та інвестиційними витратами. Середня інвестиційна вартість відкриття одного магазину такого формату складає 25-30 млн грн.

Очікувані результати реалізації цього стратегічного напрямку:

- збільшення ринкової частки ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" на 2,5-3,0 відсоткових пункти;
- зростання щорічного доходу від реалізації на 15-18 млрд грн;
- підвищення операційної ефективності за рахунок ефекту масштабу;
- посилення впізнаваності бренду "Сільпо" в нових регіонах.

Світові тенденції розвитку роздрібної торгівлі свідчать про зростання ролі електронної комерції та омніканальних продажів. За даними Європейської асоціації електронної комерції, частка онлайн-продажів у сегменті FMCG (товари повсякденного попиту) в країнах Європи зросла з 3,5% у 2019 році до 9,8% у 2024 році. В Україні цей показник становить близько 4,5%, що вказує на значний потенціал зростання.

Для ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" пропонуються наступні заходи в межах цього стратегічного напрямку.

1. Розвиток власного інтернет-магазину з доставкою товарів додому. Планується збільшення географічного покриття з поточних 12 міст до 30 міст до кінця 2026 року.

2. Впровадження концепції "click and collect" (замовлення онлайн і самовивіз з магазину) у всіх магазинах мережі до кінця 2025 року.

3. Інтеграція програми лояльності "Власний рахунок" з онлайн-каналами, що дозволить забезпечити єдину систему акумулювання та використання бонусів як у фізичних магазинах, так і в онлайн-каналах.

4. Створення мобільного додатку з розширеним функціоналом, що включатиме не лише можливість здійснення покупок, але й персоналізовані пропозиції, кулінарні рецепти, інформацію про походження товарів тощо.

Очікувані результати реалізації цього стратегічного напрямку:

- збільшення частки онлайн-продажів у загальному обсязі до 8-10% до кінця 2027 року;
- залучення нових клієнтів, особливо в сегменті молодіжної аудиторії та зайнятих професіоналів;
- підвищення середнього чеку на 15-20% у онлайн-каналі порівняно з офлайн-магазинами;
- збільшення частоти покупок за рахунок більшої зручності та доступності.

Аналіз асортиментної політики ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявив потенціал підвищення ефективності через оптимізацію товарної структури та розвиток власних торгових марок (VTM). Частка продукції VTM у загальному обсязі продажів компанії у 2024 році становила 12,8%, що є нижчим за аналогічний показник провідних європейських ритейлерів (25-45%).

Пропонуються наступні заходи в межах цього стратегічного напрямку.

1. Впровадження системи категорійного менеджменту з визначенням ролі кожної категорії товарів (цільова, рутинна, сезонна, зручна)

та відповідних стратегій управління. Це дозволить оптимізувати асортимент, площу викладки та маркетингові інвестиції.

2. Розширення портфеля власних торгових марок з диференціацією за ціновими сегментами:

- економ-сегмент – бренд "Розумний вибір";
- середній сегмент – бренд "Сільпо Selection";
- преміум-сегмент – бренд "Premia".

3. Розвиток лінійки продукції здорового харчування під брендом "Зелена країна", що включатиме органічні продукти, безглютенову, безлактозну продукцію, суперфуди тощо.

4. Запровадження системи управління життєвим циклом продукції (PLM) для ефективного контролю процесу розробки, впровадження та оновлення товарів під власними торговими марками.

Очікувані результати реалізації цього стратегічного напрямку:

- збільшення частки ВТМ у загальному обсязі продажів до 22% до кінця 2027 року;
- підвищення валової маржі на 1,5-2,0 відсоткових пункти;
- зростання лояльності покупців за рахунок унікальної пропозиції;
- посилення конкурентних позицій у сегменті здорового харчування.

Аналіз операційної діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявив потенціал підвищення ефективності через впровадження інноваційних технологій у логістичні та операційні процеси. Автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів не лише сприятиме скороченню операційних витрат, але й підвищить якість обслуговування клієнтів та оперативність прийняття управлінських рішень.

Пропонуються наступні заходи в межах цього стратегічного напрямку.

1. Модернізація логістичної інфраструктури з впровадженням автоматизованих систем зберігання та комплектації замовлень (AS/RS).

Планується будівництво нового розподільчого центру з високим рівнем автоматизації в Західній Україні (Львівська область).

2. Впровадження системи управління транспортом (TMS) для оптимізації маршрутів доставки та зниження логістичних витрат.

3. Розширення використання електронних цінників у магазинах мережі, що дозволить оперативно змінювати ціни, зменшить витрати на друк паперових цінників та знизить кількість помилок.

4. Впровадження технології RFID для контролю товарних запасів, що дозволить підвищити точність обліку та зменшити втрати від крадіжок.

5. Розвиток системи самообслуговування з розширенням кількості кас самообслуговування та впровадженням технології Scan & Go.

Очікувані результати реалізації цього стратегічного напрямку:

- скорочення логістичних витрат на 12-15%;
- зменшення втрат товарів через закінчення терміну придатності на 25-30%;
- підвищення швидкості обслуговування клієнтів на 20-25%;
- зменшення витрат на персонал на 8-10%.

Аналіз споживчих тенденцій та зміни купівельної поведінки виявив зростання попиту на зручні формати торгівлі, розташовані поблизу місця проживання або роботи. Водночас, спостерігається зростання сегменту дискаунтерів, орієнтованих на економний сегмент споживачів.

Пропонуються наступні заходи в межах цього стратегічного напрямку.

1. Розвиток мережі магазинів формату "біля дому" під брендом "Сільпо Express" з площею 300-500 кв. м та асортиментом 3-5 тис. найменувань. Планується відкриття 100 магазинів цього формату протягом 2025-2027 років.

2. Запуск мережі дискаунтерів під брендом "ЕкономСільпо" з орієнтацією на базовий асортимент товарів за низькими цінами. Планується відкриття 30 магазинів цього формату протягом 2025-2027 років.

3. Розвиток формату "Foodstore" – гастрономічних супермаркетів з розширеним асортиментом свіжих продуктів, власним виробництвом та зоною кафе. Планується відкриття 10 магазинів цього формату в обласних центрах та великих містах.

4. Тестування формату dark store – магазинів, орієнтованих виключно на формування замовлень для онлайн-покупців.

Очікувані результати реалізації цього стратегічного напрямку:

- збільшення загальної кількості торгових точок на 42% до кінця 2027 року;
- диверсифікація джерел доходу та зниження залежності від одного формату;
- охоплення різних сегментів споживачів з різними купівельними можливостями та вимогами;
- збільшення ринкової частки на 3,5-4,0 відсоткових пункти.

Аналіз фінансового стану ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявив проблеми, пов'язані з високою часткою позикового капіталу та від'ємним значенням власного капіталу. Це призводить до високих фінансових витрат та обмежує можливості компанії щодо залучення додаткового фінансування для розвитку.

Пропонуються наступні заходи в межах цього стратегічного напрямку.

1. Проведення додаткової емісії часток та залучення стратегічного інвестора для збільшення статутного капіталу на 5-7 млрд грн. Потенційними інвесторами можуть бути міжнародні ритейл-групи, зацікавлені у виході на український ринок, або інвестиційні фонди, що спеціалізуються на інвестиціях у сектор роздрібної торгівлі.

2. Реструктуризація боргового портфеля з метою зменшення вартості обслуговування боргу та подовження термінів погашення. Пропонується рефінансування існуючих кредитів за рахунок залучення довгострокових кредитів міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, ІФС) на більш вигідних умовах.

3. Випуск корпоративних облігацій з цільовим спрямуванням коштів на розвиток мережі та модернізацію логістичної інфраструктури. Пропонується випуск облігацій на суму 3 млрд грн з терміном обігу 5 років.

4. Оптимізація управління оборотним капіталом з метою вивільнення фінансових ресурсів та зменшення потреби в зовнішньому фінансуванні. Пропонується впровадження системи управління робочим капіталом (Working Capital Management) з фокусом на оптимізацію запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

Очікувані результати реалізації цього стратегічного напрямку:

- покращення структури капіталу з досягненням позитивного значення власного капіталу до кінця 2026 року;
- зниження середньозваженої вартості капіталу (WACC) на 2,5-3,0 відсоткових пункти;
- зменшення фінансових витрат на 25-30%;
- підвищення кредитного рейтингу компанії та покращення умов залучення фінансування.

Запропоновані стратегічні напрями зростання вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" утворюють комплексну програму підвищення ефективності діяльності компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку роздрібною торгівлі. Їх реалізація дозволить суттєво збільшити вартість бізнесу в довгостроковій перспективі.

3.2. Оптимізація операційної діяльності як фактор підвищення вартості бізнесу

Аналіз операційної діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявив ряд резервів підвищення ефективності, використання яких дозволить збільшити операційний прибуток, покращити грошові потоки та, як наслідок, підвищити

вартість бізнесу. Пропонуються наступні напрями оптимізації операційної діяльності.

1. Впровадження енергоефективних технологій.
2. Оптимізація системи управління запасами.
3. Автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів.
4. Вдосконалення системи управління персоналом.
5. Оптимізація асортименту та підвищення ефективності використання торговельних площ.
6. Розвиток програми лояльності та персоналізації пропозицій.

Аналіз структури операційних витрат ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" свідчить про значну частку витрат на енергоресурси – 8,5% від загальних операційних витрат у 2024 році. В умовах постійного зростання тарифів на електроенергію та інші енергоносії, впровадження енергоефективних технологій є важливим фактором зниження операційних витрат.

Пропонуються наступні заходи в межах цього напрямку.

1. Заміна холодильного обладнання у магазинах на сучасні моделі з більш високим класом енергоефективності (клас A++ та вище). Планується заміна обладнання у 150 магазинах протягом 2025-2027 років.
2. Модернізація систем освітлення з повною заміною традиційних джерел світла на LED-освітлення. Додатково пропонується впровадження систем автоматичного регулювання освітлення в залежності від інтенсивності природного світла та присутності людей.
3. Встановлення систем рекуперації тепла від холодильного обладнання для опалення магазинів у холодну пору року.
4. Впровадження автоматизованих систем управління енергоспоживанням (BMS - Building Management System) у всіх магазинах мережі для оптимізації режимів роботи систем опалення, вентиляції, кондиціонування та освітлення.

5. Встановлення сонячних панелей на дахах магазинів та розподільчих центрів для часткового забезпечення власних потреб в електроенергії. Планується реалізація пілотних проектів у 10 магазинах.

Економічний ефект від впровадження енергоефективних технологій наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Економічний ефект від впровадження енергоефективних технологій

Захід	Інвестиції, тис. грн	Щорічна економія, тис. грн	Термін окупності, років
Заміна холодильного обладнання	750 000	210 000	3,6
Модернізація систем освітлення	120 000	65 000	1,8
Встановлення систем рекуперації тепла	180 000	45 000	4,0
Впровадження BMS	85 000	32 000	2,7
Встановлення сонячних панелей	50 000	12 000	4,2
Всього	1 185 000	364 000	3,3

Джерело: розраховано автором

Впровадження запропонованих заходів дозволить знизити витрати на енергоресурси на 25-30%, що становитиме близько 364 млн грн щорічно. Середній термін окупності інвестицій складає 3,3 роки.

Аналіз показників оборотності запасів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявив можливості оптимізації системи управління товарними запасами. Тривалість обороту запасів у 2024 році склала 24,6 днів, що є кращим показником порівняно з попередніми роками, але все ще залишає простір для покращення.

Пропонуються наступні заходи в межах цього напрямку.

1. Впровадження системи автоматичного поповнення запасів (ARS - Automatic Replenishment System) з використанням алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту. Система враховуватиме історичні дані

продажів, сезонність, промо-акції, погодні умови та інші фактори, що впливають на попит.

2. Оптимізація процесу управління товарними запасами на основі ABC-XYZ аналізу, що дозволить диференціювати підходи до управління запасами в залежності від їх цінності та стабільності попиту.

3. Впровадження системи електронного обміну даними (EDI) з постачальниками для автоматизації процесу замовлення товарів та зменшення термінів поставки.

4. Вдосконалення системи обліку товарів у магазинах з використанням технології RFID для забезпечення точності даних про наявність товарів.

5. Впровадження системи управління свіжими продуктами (Fresh Item Management) для мінімізації втрат через закінчення термінів придатності.

Економічний ефект від оптимізації системи управління запасами наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Економічний ефект від оптимізації системи управління запасами

Показник	2024	План 2025	План 2026	План 2027
Середній рівень запасів, тис. грн	4 550 320	4 095 288	3 685 759	3 317 183
Тривалість обороту запасів, днів	24,6	20,5	17,8	15,2
Вивільнення коштів з запасів, тис. грн	-	455 032	409 529	368 576
Економія на фінансуванні запасів, тис. грн	-	69 165	62 248	56 024
Зменшення втрат через закінчення термінів придатності, тис. грн	-	43 228	38 905	35 015
Загальний економічний ефект, тис. грн	-	112 393	101 153	91 039

Джерело: розраховано автором

Оптимізація системи управління запасами дозволить скоротити тривалість обороту запасів з 24,6 до 15,2 днів до кінця 2027 року, що призведе до вивільнення коштів у розмірі близько 1,2 млрд грн. Економія на фінансуванні запасів та зменшення втрат через закінчення термінів

придатності забезпечать щорічний економічний ефект у розмірі 91-112 млн грн.

Автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів.

Аналіз бізнес-процесів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявив можливості підвищення ефективності через автоматизацію та діджиталізацію. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить оптимізувати операційні процеси, зменшити кількість ручних операцій та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Пропонуються наступні заходи в межах цього напрямку:

1. Розширення використання технологій самообслуговування у магазинах мережі:

- збільшення кількості кас самообслуговування з поточних 20% до 50% від загальної кількості кас до кінця 2027 року;

- впровадження технології Scan & Go, що дозволяє покупцям сканувати товари за допомогою мобільного додатку та здійснювати оплату без участі касира;

- встановлення електронних інформаційних кіосків для отримання інформації про товари та акції;

2. Впровадження системи електронного документообігу та автоматизація адміністративних процесів:

- повний перехід на електронний документообіг з постачальниками;

- автоматизація процесів обробки первинних документів з використанням технологій OCR (оптичного розпізнавання символів) та RPA (роботизованої автоматизації процесів);

- впровадження електронних трудових книжок та автоматизація процесів кадрового діловодства.

3. Розвиток аналітичних систем та використання технологій Big Data для підтримки прийняття управлінських рішень:

- впровадження системи бізнес-аналітики (BI) для візуалізації та аналізу даних;
- розвиток системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) з використанням алгоритмів машинного навчання для персоналізації пропозицій;
- впровадження системи прогнозування попиту на основі історичних даних та зовнішніх факторів.

Економічний ефект від автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів

Захід	Інвестиції, тис. грн	Щорічна економія, тис. грн	Термін окупності, років
Розширення використання технологій самообслуговування	350 000	180 000	1,9
Впровадження системи електронного документообігу	45 000	28 000	1,6
Розвиток аналітичних систем та Big Data	75 000	35 000	2,1
Автоматизація операційних процесів у магазинах	120 000	65 000	1,8
Впровадження RPA для рутинних операцій	35 000	25 000	1,4
Всього	625 000	333 000	1,9

Джерело: розраховано автором

Впровадження запропонованих заходів з автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів дозволить отримати щорічну економію в розмірі 333 млн грн. Середній термін окупності інвестицій складає 1,9 роки, що свідчить про високу економічну ефективність заходів.

Аналіз структури операційних витрат ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" свідчить про значну частку витрат на персонал – близько 20% від загальних операційних витрат у 2024 році. Водночас, показники продуктивності праці та плинності кадрів мають потенціал для покращення. За результатами

дослідження ринку праці, проведеного компанією ЕУ, середній рівень плинності кадрів у галузі роздрібно́ї торгівлі в Україні складає 24%, тоді як у ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" цей показник становить 28%.

Пропонуються наступні заходи в межах цього напрямку.

1. Вдосконалення системи мотивації персоналу:
 - впровадження системи КРІ для всіх категорій працівників з прив'язкою заробітної плати до результатів діяльності;
 - розробка програми нематеріальної мотивації, що включає можливості кар'єрного зростання, навчання, гнучкий графік роботи тощо;
 - впровадження програми участі працівників у прибутку компанії через систему бонусів.
2. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу:
 - створення корпоративного університету для систематичного навчання працівників;
 - впровадження системи наставництва для нових працівників;
 - розвиток програм крос-функціонального навчання для підвищення універсальності працівників.
3. Оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів:
 - перегляд штатного розпису з метою виявлення дублювання функцій та надлишкової чисельності персоналу;
 - автоматизація рутинних операцій для підвищення продуктивності праці;
 - впровадження нових форматів організації роботи (віддалена робота, гнучкий графік) для адміністративного персоналу.
4. Впровадження системи управління талантами:
 - розробка програми виявлення та розвитку перспективних працівників;
 - створення кадрового резерву для ключових позицій;

– впровадження програми утримання високопродуктивних працівників.

Очікуваний економічний ефект від вдосконалення системи управління персоналом наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Економічний ефект від вдосконалення системи управління персоналом

Показник	2024	План 2025	План 2026	План 2027
Кількість працівників, осіб	35 200	35 800	36 500	37 200
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	2 720	2 965	3 232	3 523
Плинність кадрів, %	28,0	25,0	22,0	19,0
Витрати на персонал, тис. грн	8 112 790	8 622 840	9 181 320	9 778 105
Витрати на персонал, % від доходу	8,48	8,10	7,73	7,40
Економія від зниження витрат на персонал, % від доходу	-	0,38	0,37	0,33
Економія від зниження витрат на персонал, тис. грн	-	404 588	438 957	436 136
Економія від зниження плинності кадрів, тис. грн	-	86 228	91 813	97 781
Загальний економічний ефект, тис. грн	-	490 816	530 770	533 917

Джерело: розраховано автором

Вдосконалення системи управління персоналом дозволить підвищити продуктивність праці з 2 720 тис. грн на 1 працівника у 2024 році до 3 523 тис. грн у 2027 році (+29,5%). Водночас, очікується зниження плинності кадрів з 28,0% до 19,0% та скорочення витрат на персонал відносно доходу з 8,48% до 7,40%. Загальний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складе 490-534 млн грн щорічно.

Аналіз ефективності використання торговельних площ ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявив потенціал для оптимізації асортименту та підвищення рентабельності з квадратного метра площі. Середній показник продажів з 1 кв. м торговельної площі у 2024 році склав 185 тис. грн, що є нижчим за аналогічний показник провідних європейських ритейлерів (220-250 тис. грн).

Пропонуються наступні заходи в межах цього напрямку.

1. Впровадження системи планogram та оптимізація викладки товарів:
 - розробка оптимальних планogram для кожної категорії товарів з урахуванням їх рентабельності та оборотності;
 - перегляд розміру полиць для різних категорій товарів відповідно до їх внеску в прибуток;
 - оптимізація розташування товарів у магазині для стимулювання імпульсних покупок.
2. Впровадження системи категорійного менеджменту:
 - визначення ролі кожної категорії товарів (цільова, рутинна, сезонна, зручна);
 - розробка стратегій управління для кожної категорії відповідно до її ролі;
 - регулярний перегляд асортименту з виключенням низькооборотних позицій.
3. Оптимізація форматів магазинів відповідно до локальних особливостей:
 - адаптація асортименту та сервісів до потреб локальних покупців;
 - перегляд розміру та кількості секцій відповідно до локальних особливостей попиту;
 - впровадження концепції "магазин у магазині" для ключових категорій товарів.
4. Розвиток додаткових сервісів у магазинах для підвищення прибутковості з площі:
 - розширення зон кафе та готової їжі;
 - впровадження постаматів для видачі інтернет-замовлень;
 - встановлення платіжних терміналів, банкоматів та інших сервісних пристроїв.

Очікуваний економічний ефект від оптимізації асортименту та підвищення ефективності використання торговельних площ наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Економічний ефект від оптимізації асортименту та підвищення ефективності використання торговельних площ

Показник	2024	План 2025	План 2026	План 2027
Загальна торговельна площа, тис. кв. м	520	550	585	625
Продажі з 1 кв. м, тис. грн	185	196	208	221
Загальний обсяг продажів, млн грн	96 200	107 800	121 680	138 125
Додатковий дохід від підвищення ефективності, млн грн	-	6 050	11 730	22 500
Валова маржа, %	29,2	29,5	29,8	30,1
Додатковий валовий прибуток, млн грн	-	1 785	3 495	6 773
Додаткові витрати на впровадження, млн грн	-	350	420	520
Чистий економічний ефект, млн грн	-	1 435	3 075	6 253

Джерело: розраховано автором

Оптимізація асортименту та підвищення ефективності використання торговельних площ дозволять збільшити показник продажів з 1 кв. м з 185 тис. грн у 2024 році до 221 тис. грн у 2027 році (+19,5%). Це забезпечить додатковий дохід у розмірі 6-22,5 млрд грн та додатковий валовий прибуток у розмірі 1,8-6,8 млрд грн. З урахуванням додаткових витрат на впровадження запропонованих заходів, чистий економічний ефект складе 1,4-6,3 млрд грн.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" виявив потенціал для підвищення лояльності покупців та збільшення середнього чеку через розвиток програми лояльності та персоналізацію пропозицій. Частка покупок з використанням карток лояльності "Власний рахунок" у 2024 році склала 75%, що є хорошим показником, але залишає простір для покращення.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення вартості підприємства

Для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо підвищення вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" необхідно розрахувати їх вплив на ключові фінансові показники компанії та, як наслідок, на її ринкову вартість. Аналіз ефективності проведено з використанням моделі дисконтованих грошових потоків, що дозволяє оцінити зміну вартості бізнесу внаслідок реалізації запропонованих заходів.

На підставі аналізу запропонованих стратегічних напрямів зростання вартості та заходів з оптимізації операційної діяльності визначено їх вплив на основні фінансові показники ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" на період 2025-2029 років (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз фінансових показників ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" з урахуванням запропонованих заходів, тис. грн

Показник	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Базовий сценарій (без впровадження заходів)						
Дохід від реалізації	95 725 626	105 298 189	115 828 007	127 410 808	140 151 889	154 167 078
Валовий прибуток	27 934 932	30 728 425	33 979 522	37 586 188	41 577 563	45 967 757
Валова рентабельність, %	29,2	29,2	29,3	29,5	29,7	29,8
Операційний прибуток (ЕВІТ)	2 875 420	3 368 741	4 042 980	4 883 833	5 887 379	7 093 686
Операційна рентабельність, %	3,0	3,2	3,5	3,8	4,2	4,6
Чистий прибуток (збиток)	325 740	752 630	1 212 585	1 728 642	2 319 375	3 013 842
Рентабельність діяльності, %	0,3	0,7	1,0	1,4	1,7	2,0
Оптимістичний сценарій (з впровадженням заходів)						
Дохід від реалізації	95 725 626	110 089 470	128 804 687	150 701 484	174 815 722	200 393 318
Валовий прибуток	27 934 932	32 646 372	38 770 529	46 116 953	54 679 102	64 126 862
Валова рентабельність, %	29,2	29,7	30,1	30,6	31,3	32,0

Операційний прибуток (ЕВІТ)	2 875 420	5 504 474	8 372 304	12 056 119	16 782 309	22 043 265
Операційна рентабельність, %	3,0	5,0	6,5	8,0	9,6	11,0
Чистий прибуток (збиток)	325 740	2 356 923	4 723 447	7 837 972	11 865 616	16 431 609
Рентабельність діяльності, %	0,3	2,1	3,7	5,2	6,8	8,2
Зміна показників внаслідок впровадження заходів						
Приріст доходу від реалізації	-	4 791 281	12 976 680	23 290 676	34 663 833	46 226 240
Приріст валового прибутку	-	1 917 947	4 791 007	8 530 765	13 101 539	18 159 105
Приріст операційного прибутку	-	2 135 733	4 329 324	7 172 286	10 894 930	14 949 579
Приріст чистого прибутку	-	1 604 293	3 510 862	6 109 330	9 546 241	13 417 767

Джерело: розраховано автором

Аналіз прогнозних фінансових показників свідчить про суттєвий позитивний вплив запропонованих заходів на діяльність ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". У базовому сценарії (без впровадження заходів) очікується помірне зростання доходу від реалізації та поступове покращення показників рентабельності. В оптимістичному сценарії (з впровадженням запропонованих заходів) прогнозується прискорене зростання доходу від реалізації та значне покращення показників рентабельності.

До 2029 року впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити дохід від реалізації на 46,2 млрд грн (+30,0%), валовий прибуток на 18,2 млрд грн (+39,5%), операційний прибуток на 14,9 млрд грн (+210,7%) та чистий прибуток на 13,4 млрд грн (+445,2%) порівняно з базовим сценарієм.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на вартість ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" використано метод дисконтування грошових потоків. Прогноз вільних грошових потоків (FCF) для базового та оптимістичного сценаріїв наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Прогноз вільних грошових потоків ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" для
базового та оптимістичного сценаріїв, тис. грн**

Показник	2025	2026	2027	2028	2029
Базовий сценарій					
Операційний прибуток (ЕВІТ)	3 368 741	4 042 980	4 883 833	5 887 379	7 093 686
Податок на прибуток	606 373	727 736	879 090	1 059 728	1 276 863
НОРАТ	2 762 368	3 315 244	4 004 743	4 827 651	5 816 823
Амортизація	5 250 680	5 618 227	6 011 503	6 432 308	6 882 569
Капітальні інвестиції	4 750 320	5 272 855	5 960 327	6 734 769	7 611 289
Зміна оборотного капіталу	1 380 450	985 620	1 087 425	1 205 840	1 338 482
Вільний грошовий потік (FCF)	1 882 278	2 674 996	2 968 494	3 319 350	3 749 621
Темп зростання FCF, %	-	42,1	11,0	11,8	13,0
Оптимістичний сценарій					
Операційний прибуток (ЕВІТ)	5 504 474	8 372 304	12 056 119	16 782 309	22 043 265
Податок на прибуток	990 805	1 507 015	2 170 101	3 020 816	3 967 788
НОРАТ	4 513 669	6 865 289	9 886 018	13 761 493	18 075 477
Амортизація	5 755 720	6 486 765	7 323 052	8 292 219	9 376 209
Капітальні інвестиції	7 675 320	9 350 655	11 120 980	12 985 845	15 012 680
Зміна оборотного капіталу	1 104 360	1 284 640	1 498 325	1 723 074	1 952 585
Вільний грошовий потік (FCF)	1 489 709	2 716 759	4 589 765	7 344 793	10 486 421
Темп зростання FCF, %	-	82,4	69,0	60,0	42,8
Зміна FCF внаслідок впровадження заходів	-392 569	41 763	1 621 271	4 025 443	6 736 800

Джерело: розраховано автором

Для оцінки вартості бізнесу в базовому та оптимістичному сценаріях використано наступні параметри:

- прогнозний період: 2025-2029 роки;
- постпрогнозний темп зростання (g): 3,5% для базового сценарію, 5,0% для оптимістичного сценарію;

– середньозважена вартість капіталу (WACC): 12,46% для базового сценарію, 11,25% для оптимістичного сценарію (зниження WACC в оптимістичному сценарії обумовлено покращенням фінансового стану компанії та зниженням ризиків).

Розрахунок вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" для базового та оптимістичного сценаріїв наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" для базового та оптимістичного сценаріїв, тис. грн

Показник	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Зміна
Сума дисконтованих грошових потоків за прогнозний період	10 018 523	12 627 305	2 608 782
Термінальна вартість	43 867 180	172 983 947	129 116 767
Дисконтована термінальна вартість	24 454 820	101 307 863	76 853 043
Вартість бізнесу	34 473 343	113 935 168	79 461 825
Вартість позикового капіталу	45 802 488	45 802 488	0
Вартість власного капіталу	-11 329 145	68 132 680	79 461 825

Джерело: розраховано автором

Оцінка вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" методом дисконтування грошових потоків свідчить про суттєвий позитивний вплив запропонованих заходів на вартість компанії. У базовому сценарії вартість бізнесу складає 34 473 343 тис. грн, а вартість власного капіталу має від'ємне значення (-11 329 145 тис. грн) через високу вартість позикового капіталу. В оптимістичному сценарії вартість бізнесу зростає до 113 935 168 тис. грн (+230,6%), а вартість власного капіталу стає позитивною і складає 68 132 680 тис. грн.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити вартість бізнесу на 79 461 825 тис. грн та забезпечити зростання вартості власного капіталу на аналогічну суму.

Аналіз чутливості вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" до зміни ключових параметрів.

Для оцінки стійкості отриманих результатів проведено аналіз чутливості вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" до зміни ключових параметрів: середньозваженої вартості капіталу (WACC) та постпрогнозного темпу зростання (g). Результати аналізу наведено в таблиці 3.10.

Для оцінки ефективності інвестицій у запропоновані заходи розраховано основні показники інвестиційної привабливості: чисту приведену вартість (NPV), внутрішню норму прибутковості (IRR), індекс прибутковості (PI) та дисконтований термін окупності (DPP). Результати розрахунків наведено в таблиці 3.10

Таблиця 3.10

Показники ефективності інвестицій у запропоновані заходи

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	12 700 000
Середньозважена вартість капіталу (WACC), %	11,25
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	79 461 825
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	43,8
Індекс прибутковості (PI)	7,26
Дисконтований термін окупності (DPP), років	3,2

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників ефективності інвестицій свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Чиста приведена вартість (NPV) складає 79,5 млрд грн, що значно перевищує обсяг необхідних інвестицій (12,7 млрд грн). Внутрішня норма прибутковості (IRR) складає 43,8%, що суттєво перевищує середньозважену вартість капіталу (11,25%). Індекс прибутковості (PI) складає 7,26, що означає, що на кожен інвестований гривню припадає 7,26 грн приведеної вартості. Дисконтований термін

окупності (DPP) складає 3,2 роки, що є прийнятним для інвестицій такого масштабу.

Для визначення пріоритетності впровадження запропонованих заходів проведено порівняльний аналіз ефективності окремих напрямів інвестування. Результати аналізу наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Порівняльний аналіз ефективності окремих напрямів інвестування

Напрямок інвестування	Обсяг інвестицій, тис. грн	NPV, тис. грн	IRR, %	PI	DPP, років	Пріоритет
Розширення мережі магазинів	4 850 000	25 620 750	35,6	6,28	3,7	3
Впровадження енергоефективних технологій	1 185 000	7 865 320	48,2	7,64	2,9	2
Автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів	625 000	5 830 420	56,4	10,33	2,3	1
Вдосконалення системи управління персоналом	275 000	3 450 180	53,8	13,55	2,5	1
Оптимізація асортименту та використання торговельних площ	850 000	6 780 590	45,7	8,98	3,0	2
Розвиток програми лояльності та персоналізації	615 000	4 275 810	42,3	7,95	3,1	2
Розвиток омніканальної стратегії	2 350 000	12 450 680	38,5	6,30	3,5	3
Оптимізація структури капіталу	1 950 000	13 188 075	40,2	7,76	3,3	2
Всього	12 700 000	79 461 825	43,8	7,26	3,2	-

Джерело: розраховано автором

Порівняльний аналіз ефективності окремих напрямів інвестування дозволив визначити їх пріоритетність.

1. Пріоритет 1 (найвища ефективність) - автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів, вдосконалення системи управління персоналом. Ці напрями характеризуються найвищими показниками IRR (53,8-56,4%) та PI (10,33-13,55), найкоротшим терміном окупності (2,3-2,5 років) та відносно невеликими обсягами необхідних інвестицій.

2. Пріоритет 2 (середня ефективність) - впровадження енергоефективних технологій, оптимізація асортименту та використання

торговельних площ, розвиток програми лояльності та персоналізації, оптимізація структури капіталу. Ці напрями характеризуються високими показниками IRR (40,2-48,2%) та PI (7,64-8,98), середнім терміном окупності (2,9-3,3 років) та середніми обсягами необхідних інвестицій.

3. Пріоритет 3 (нормальна ефективність) - розширення мережі магазинів, розвиток омніканальної стратегії. Ці напрями характеризуються найнижчими показниками IRR (35,6-38,5%) та PI (6,28-6,30), найдовшим терміном окупності (3,5-3,7 років) та найбільшими обсягами необхідних інвестицій.

Визначення пріоритетності напрямів інвестування дозволяє розробити оптимальний план впровадження запропонованих заходів з урахуванням наявних фінансових ресурсів та організаційних можливостей ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

Важливим аспектом оцінки ефективності запропонованих заходів є їх вплив на вартість акціонерного капіталу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". Для цього розраховано економічну додану вартість (EVA) та ринкову додану вартість (MVA) для базового та оптимістичного сценаріїв. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Оцінка впливу запропонованих заходів на вартість акціонерного капіталу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", тис. грн

Показник	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Базовий сценарій						
Інвестований капітал (IC)	35 693 605	38 240 155	41 513 010	45 473 912	50 208 661	55 834 614
Чистий операційний прибуток після податків (NOPAT)	2 357 844	2 762 368	3 315 244	4 004 743	4 827 651	5 816 823
Середньозважена вартість капіталу (WACC), %	12,46	12,46	12,46	12,46	12,46	12,46
Вартість інвестованого капіталу (IC × WACC)	4 447 423	4 764 723	5 172 521	5 666 050	6 256 000	6 956 993

Економічна додана вартість (EVA = NOPAT - IC × WACC)	-2 089 579	-2 002 355	-1 857 277	-1 661 307	-1 428 349	-1 140 170
Дисконтована EVA	-2 089 579	-1 780 501	-1 469 639	-1 169 356	-894 906	-635 702
Ринкова додана вартість (MVA)	-7 950 104	-5 860 525	-4 080 024	-2 222 747	-561 440	867 907
Оптимістичний сценарій						
Інвестований капітал (IC)	35 693 605	41 568 925	49 919 580	61 042 560	75 005 349	91 518 444
Чистий операційний прибуток після податків (NOPAT)	2 357 844	4 513 669	6 865 289	9 886 018	13 761 493	18 075 477
Середньозважена вартість капіталу (WACC), %	11,25	11,25	11,25	11,25	11,25	11,25
Вартість інвестованого капіталу (IC × WACC)	4 015 531	4 676 504	5 615 952	6 867 288	8 438 102	10 295 825
Економічна додана вартість (EVA = NOPAT - IC × WACC)	-1 657 687	-162 835	1 249 337	3 018 730	5 323 391	7 779 652
Дисконтована EVA	-1 657 687	-146 367	1 009 090	2 194 909	3 481 380	4 577 030
Ринкова додана вартість (MVA)	9 458 355	11 116 042	11 278 877	10 029 540	7 010 810	1 688 419
Зміна показників внаслідок впровадження заходів						
Зміна EVA	431 892	1 839 520	3 106 614	4 680 037	6 751 740	8 919 822
Зміна MVA	17 408 459	16 976 567	15 358 901	12 252 287	7 572 250	820 512

Джерело: розраховано автором

Аналіз впливу запропонованих заходів на вартість акціонерного капіталу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" свідчить про їх високу ефективність. У базовому сценарії економічна додана вартість (EVA) залишається від'ємною протягом усього прогнозного періоду, хоча і демонструє тенденцію до покращення. Це означає, що компанія не створює додаткової вартості для акціонерів, оскільки прибуток від операційної діяльності не покриває вартість залученого капіталу.

В оптимістичному сценарії економічна додана вартість стає позитивною, починаючи з 2026 року, і демонструє стійке зростання. Це свідчить про створення додаткової вартості для акціонерів внаслідок

впровадження запропонованих заходів. До 2029 року щорічна EVA в оптимістичному сценарії складає 7,8 млрд грн, що на 8,9 млрд грн перевищує показник базового сценарію.

Ринкова додана вартість (MVA) у базовому сценарії залишається від'ємною до 2028 року включно, що свідчить про незадовільну інвестиційну привабливість компанії. В оптимістичному сценарії MVA є позитивною протягом усього прогностичного періоду, що підтверджує ефективність запропонованих заходів з точки зору створення вартості для акціонерів.

Проведений аналіз ефективності запропонованих заходів щодо підвищення вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" дозволяє зробити наступні висновки.

1. Впровадження запропонованих стратегічних напрямів зростання вартості та заходів з оптимізації операційної діяльності дозволить суттєво покращити фінансові показники компанії. До 2029 року порівняно з базовим сценарієм прогнозується збільшення доходу від реалізації на 46,2 млрд грн (+30,0%), валового прибутку на 18,2 млрд грн (+39,5%), операційного прибутку на 14,9 млрд грн (+210,7%) та чистого прибутку на 13,4 млрд грн (+445,2%).

2. Запропоновані заходи дозволять значно збільшити вартість ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". Вартість бізнесу зросте з 34,5 млрд грн у базовому сценарії до 113,9 млрд грн в оптимістичному сценарії (+230,6%), а вартість власного капіталу зміниться з від'ємного значення (-11,3 млрд грн) до позитивного (68,1 млрд грн).

3. Інвестиції у запропоновані заходи характеризуються високою економічною ефективністю. При загальному обсязі інвестицій 12,7 млрд грн чиста приведена вартість (NPV) складає 79,5 млрд грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) - 43,8%, індекс прибутковості (PI) - 7,26, дисконтований термін окупності (DPP) - 3,2 роки.

4. Найбільш ефективними напрямками інвестування є автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів і вдосконалення системи управління персоналом, які характеризуються найвищими показниками IRR (53,8-56,4%) та PI (10,33-13,55) і найкоротшим терміном окупності (2,3-2,5 років).

5. Впровадження запропонованих заходів дозволить створити додаткову вартість для акціонерів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". Економічна додана вартість (EVA) стане позитивною, починаючи з 2026 року, і до 2029 року досягне 7,8 млрд грн, що на 8,9 млрд грн перевищує показник базового сценарію.

6. Аналіз чутливості підтверджує стійкість отриманих результатів до зміни ключових параметрів. Навіть при найбільш консервативних значеннях WACC та g вартість бізнесу в оптимістичному сценарії (89,7 млрд грн) значно перевищує вартість у базовому сценарії (34,5 млрд грн).

Таким чином, запропоновані стратегічні напрями зростання вартості та заходи з оптимізації операційної діяльності є економічно доцільними та дозволять суттєво підвищити вартість ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", покращити його фінансовий стан та зміцнити конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінки та підвищення вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" дозволило сформулювати низку важливих висновків та рекомендацій.

У першому розділі було розкрито теоретико-методичні основи оцінки вартості бізнесу. Вартість бізнесу визначено як комплексну економічну категорію, що відображає майновий, фінансовий, організаційний та технологічний стан підприємства, його перспективи розвитку. Аналіз наукових підходів дозволив систематизувати види вартості бізнесу (ринкова, інвестиційна, ліквідаційна, балансова, справедлива, суспільна, фундаментальна) та методичні підходи до їх оцінки (витратний, доходний, порівняльний). Досліджено чинники формування вартості бізнесу, серед яких виділено фінансові, операційні, інвестиційні, маркетингові, інноваційні та управлінські.

У другому розділі проведено комплексний аналіз та оцінку вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". Встановлено, що компанія функціонує на ринку роздрібної торгівлі України з 2016 року та є однією з провідних мереж супермаркетів. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022-2024 роки показав стійку позитивну динаміку доходів від реалізації (зростання з 69,99 млрд грн у 2022 році до 95,73 млрд грн у 2024 році) та перехід від операційного збитку (-1,16 млрд грн у 2022 році) до операційного прибутку (2,88 млрд грн у 2024 році).

Діагностика фінансового стану виявила проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю підприємства, зумовлені від'ємним значенням власного капіталу (-10,11 млрд грн у 2024 році) внаслідок накопичених збитків попередніх періодів. Водночас, відзначено покращення показників ділової активності, зокрема скорочення тривалості обороту запасів з 42,9 днів у 2022 році до 24,6 днів у 2024 році та операційного циклу з 56,6 до 46,7 днів.

Позитивною тенденцією є зростання рентабельності валового прибутку з 27,4% до 29,2% та перехід до чистої прибутковості в 2024 році (0,34%).

Оцінка ринкової вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" проведена з використанням трьох підходів. За витратним підходом (метод чистих активів) вартість власного капіталу становила -3,34 млрд грн, що зумовлено перевищенням зобов'язань над активами. За доходним підходом (метод дисконтування грошових потоків) вартість власного капіталу склала 21,04 млрд грн, а за порівняльним підходом (метод ринкових мультиплікаторів) – 18,50 млрд грн. Узгоджена вартість бізнесу становила 53,79 млрд грн, а вартість власного капіталу – 8,26 млрд грн.

У третьому розділі розроблено стратегічні напрями підвищення вартості ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", серед яких: розширення мережі магазинів з фокусом на малі та середні міста, розвиток омніканальної стратегії та електронної комерції, оптимізація асортиментної політики та розвиток власних торгових марок, впровадження інноваційних технологій у логістичні та операційні процеси, диверсифікація форматів торгівлі, оптимізація структури капіталу. Проведені розрахунки показали, що розширення мережі на 50 магазинів дозволить збільшити річний дохід на 9,2 млрд грн, розвиток онлайн-продажів – на 8,7 млрд грн, а збільшення частки власних торгових марок з 12,8% до 22% – підвищити валовий прибуток на 1,8 млрд грн.

Запропоновано заходи з оптимізації операційної діяльності, зокрема впровадження енергоефективних технологій (з економічним ефектом 364 млн грн щороку), оптимізація системи управління запасами (91-112 млн грн щороку), автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів (333 млн грн щороку), вдосконалення системи управління персоналом (490-534 млн грн щороку), оптимізація асортименту (1,4-6,3 млрд грн щороку), розвиток програми лояльності (0,6-2,7 млрд грн щороку).

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація дозволить суттєво покращити фінансові показники компанії. Прогнозується

збільшення доходу від реалізації до 2029 року на 46,2 млрд грн (+30,0% порівняно з базовим сценарієм), валового прибутку – на 18,2 млрд грн (+39,5%), операційного прибутку – на 14,9 млрд грн (+210,7%) та чистого прибутку – на 13,4 млрд грн (+445,2%). Вартість бізнесу зросте з 34,5 млрд грн у базовому сценарії до 113,9 млрд грн в оптимістичному сценарії (+230,6%), а вартість власного капіталу – з -11,3 млрд грн до 68,1 млрд грн. Розрахунок показників інвестиційної привабливості підтвердив високу ефективність запропонованих заходів: NPV = 79,5 млрд грн, IRR = 43,8%, PI = 7,26, DPP = 3,2 роки.

Проведене дослідження підтверджує, що вартісно-орієнтований підхід є ефективним інструментом управління підприємством в сучасних умовах, а запропоновані заходи можуть бути використані не лише в практичній діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", але й адаптовані для інших підприємств роздрібною торгівлі з метою підвищення їх вартості та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Могилова М. М., Корейба В. Д. Основні фактори впливу на вартість бізнесу в контексті актуалізації питання його оцінки. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 5(2). С. 33-38.
2. Святенко С., Кульчицька Н. Оцінка бізнесу як інструмент управління вартістю малого підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 6(23). С. 403–409.
3. Тюленєва Ю. Ідентифікація ризиків підприємства в процесі оцінювання вартості. Підприємництво та інновації. 2020. № 11. С. 46-51.
4. Цыган Р., Лижова Є. Аналіз підходів та методів оцінки вартості підприємства. Молодий вчений. 2020. № 11(87). С. 209-214.
5. Терлецька В. О. Підходи та методи оцінювання інноваційної компанії. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3. С. 177-182.
6. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13. С. 16-21.
7. Hensen A. H. R., Dong J. Q. Hierarchical business value of information technology: Toward a digital innovation value chain. Information & Management. 2020. № 57(4). 103209.
8. Kutzner K., Schoormann T., Knackstedt R. Designing business models for sustainability: Exploring the concepts and impacts. Electronic Markets. 2020. № 30(1). P. 447–472.
9. Poncet P., Portait R. Arbitrage Pricing Theory (APT) APT Pricing Theory and Multi-factor Models Multi-factor models. In Capital Market Finance: An Introduction to Primitive Assets, Derivatives, Portfolio Management and Risk. Cham: Springer International Publishing. 2022. P. 963–990.

10. Rut J., Ostafil M. The value chain in the digital age. *Economics and Organization of Logistics*. 2021. № 6(4). P. 101–112.
11. Мохненко А. С. Моделювання економічної безпеки підприємства при зміні інвестиційного забезпечення. *Studies of Applied Economics*. 2021. № 39(7). С. 68-75.
12. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 46. С. 16-22.
13. Мохненко А. С. Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком підприємства. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: міжнар. наук.-прак. конф. м. Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р. Львів, 2023*. С. 281-282.
14. Федорчук А., Петренко В., Карнаушенко А. Інноваційна інфраструктура як фреймворк для розвитку конкуренції регіональних підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: економіка і менеджмент*. 2020. № 2(27). С. 126-133.
15. Mokhnenko A. Software economy as a vector of management of innovative infrastructure of the region. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки"*. 2020. № 5. С. 7-10.
16. Mokhnenko A. Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9, № 4. P. 548-556.
17. Elhennawy E. The Impact of Corporate Governance on the Value of the Company in the Egyptian Stock Market. *Business Ethics and Leadership*. 2020. Vol. 4, № 3. P. 6-15.
18. Krasiuk I., Demidova Ye. Impact of Intangible Factors on Business Value. *Business Ethics and Leadership*. 2020. Vol. 4, № 4. P. 52-59.
19. Мохненко А. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Розвиток підприємства в*

умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: колективна монографія / за ред. Шарко М.В. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 227-243.

20. Мохненко А. С. Підвищення економічної ефективності підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Теорія, методологія і практика обліку, оподаткування й аналізу виробничо-економічної діяльності суб'єктів агробізнесу та сільських територій: нові реалії та перспективи в умовах інтеграційних процесів: колективна монографія. Херсон: Айлант, 2020. С. 187-200.

21. Ahmad N., Atniesha M. The Pecking Order Theory and Start-up Financing of Small and Medium Enterprises: Insight into Available Literature in the Libyan Context. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2020. Vol. 4, № 1. P. 80-89.

22. Bonamigo A., Mendes D. Value Co-creation and Leadership: An Analysis Based on the Business Ecosystem Concept. *Business Ethics and Leadership*. 2020. Vol. 4, № 1. P. 50-59.

23. Костирко Р. О., Тертична Н. В., Шевчук В. О. Комплексна оцінка вартості підприємства: монографія / за заг. ред. М. Г. Чумаченко. Луганськ: Вид-во СНУ ім. Володимира Даля, 2020. 226 с.

24. Smith M. A Real Options Approach To Evaluating Agricultural Investments Under Uncertainty: When To Get In And Out Of Sugarcane Production. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2020. Vol. 4, № 3. P. 60-72.

25. Шишова Ю. Методичні аспекти управління вартістю підприємства в умовах екологоорієнтованого розвитку на основі вартісного розриву. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4. С. 206-214.

26. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Аларіки С. Н. Фінансова стійкість як складова економічної ефективності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. С. 42-47.

27. Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка і суспільство*. 2020. Вип. 22. С. 188-193.
28. Гуменна Ю., Тютюнник І. Управління податковими розривами як перспективний напрям детінізації економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2020. № 12. С. 146–150.
29. Лаговська О. Обліково-аналітичне забезпечення процесу оцінки вартості підприємства через призму інтересів груп заінтересованих осіб. *Вісник ЖДТУ*. 2020. № 2(92). С. 276–278.
30. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
31. Гондарева І., Боровик М., Бабенко В., Перезозова І., Мохненко А. Ідентифікація факторів ефективності для контролю за інформаційно-комунікаційним забезпеченням сталого розвитку у вищих навчальних закладах. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2020. № 15. P. 593-604.
32. Перезозова І., Гораль Л., Мохненко А., Гречаник Н., Устенко А., Малинка О., Михайлишин Л. Інтеграція управління ланцюгами поставок та розвиток маркетингової системи. *International Journal of Supply Chain Management*. 2020. № 9(3). P. 496-507.
33. Мохненко А., Бабенко В., Наумов О., Перезозова І., Федорчук О. Математико-логістична модель інтегрованої виробничої структури харчового виробництва. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. Vol. 2732. P. 446-454.
34. Бондаренко С., Ткачук Г., Клочан І., Мохненко А., Ліганенко І., Мартиненко В. Моделювання економічної безпеки підприємства при зміні інвестиційного забезпечення. *Studies of Applied Economics*. 2021. № 39(7). P. 68-75.

35. Сакун А., Перезовова І., Карташова О., Пристемський О., Мохненко А. Інноваційна парадигма управлінського обліку та розвиток контролінгу в підприємстві. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9, № 4. P. 548-556.
36. Мохненко А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі застосування системного підходу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2020. № 2(28). С. 13-25.
37. Мохненко А. С. Concept of sustainable development of the food sector enterprises in the competitive environment. *Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: monograph / edited by Khudolei V., Ponomarenko T. Prague: OKTAN PRINT s.r.o., 2020. С. 123-141.*
38. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2020. 208 с.
39. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2020. № 30. С. 136-144.*
40. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2020. 156 с.
41. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Полтава: ПДАА, 2020. 430 с.
42. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 10. С. 17-21.
43. Фінанси підприємств: навч. посіб. / за ред. Аніловської Г. Я., Висоцької І. Б. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 440 с.
44. Мних Є. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2020. 412 с.

45. Вартісно-орієнтоване управління підприємствами на основі стейкхолдерського підходу: монографія / за ред. О. Захаркіна. Суми: СумДУ, 2020. 270 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	725 090	412 331
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 379 927)	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	(160 302)	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	58 748	314 875
Фінансові витрати	14	(2 503 139)	(2 358 809)
Дохід(витрати) від участі в капіталі	15	(4 859)	(2 814)
Прибуток(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(8 879)
Дохід(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А.



Головний бухгалтер ТОВ

"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

Документи та примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

8

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 804 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про зміни в капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/(непокри- тий збиток) тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2021	13 047 703	(14 155 395)	(1 107 692)
Виправлення помилок	-	(40 843)	(40 843)
На 1 січня 2021	13 047 703	(14 196 238)	(1 148 535)
Збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
На 31 грудня 2021	13 047 703	(16 042 417)	(2 994 714)
Виправлення помилок	-	(62 610)	(62 610)
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 105 027)	(3 057 324)
Збиток за рік	-	(7 632 318)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід	-	586	586
Загальний сукупний збиток за рік	-	(7 631 732)	(7 631 732)
На 31 грудня 2022	13 047 703	(23 736 759)	(10 689 056)



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А

Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

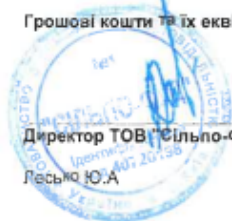
	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		77 082 353	87 898 262
Повернення податків і зборів		476	5 901
Цільового фінансування		123 875	113 460
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		14 098	15 435
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		22 886	38 159
Надходження від операційної оренди		324 860	322 160
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		-	2 134
Інші надходження		506 455	11 407
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(61 541 256)	(67 091 924)
Праці		(4 972 516)	(6 398 262)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 356 676)	(1 717 940)
Зобов'язань з податків і зборів		(3 203 622)	(3 924 556)
Інші витрачання		(3 078 221)	(1 338 544)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		3 922 712	7 935 692
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		159 143	348 550
необоротних активів		35 077	467 131
Надходження від отриманих дивідендів		4 451	1 292
Надходження від погашення позик		7 883	206 231
Інші надходження		-	109 302
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		(186 208)	(854 465)
необоротних активів		(1 707 885)	(4 317 767)
Витрачання на надання позик		(14 811)	(87 186)
Інші платежі		-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		(1 702 350)	(4 126 912)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		-	201 638
Отримання позик		1 328 368	2 930 339
Інші надходження		6 577	367 342
Витрачання на:			
Погашення позик		(490 351)	(2 267 273)
Витрачання на сплату відсотків		(2 228 921)	(2 150 876)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		(939 971)	(1 873 630)
Інші платежі		-	(965 784)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		(2 324 298)	(3 758 244)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти		(103 936)	50 536
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	32	1 141 078	1 091 012
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		1 151	(470)
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	32	1 038 293	1 141 078

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.



Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	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)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
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)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	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	-
Всього необоротних активів		20 386 742	22 214 755
Оборотні активи			
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
Всього оборотних активів		12 971 767	11 454 683
Всього активів		33 358 509	33 669 438

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 623 369)	(23 772 439)
Всього власний капітал		(10 434 623)	(10 724 736)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
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
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
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
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 747 435	28 396 118
Всього зобов'язань		43 793 132	44 394 174
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 358 509	33 669 438

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток) тис.грн.	Резерв переоцінки тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 042 417)	-	(2 994 714)
Виправлення помилок	-	(62 610)	-	(62 610)
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 105 027)	-	(3 057 324)
Збиток за рік	-	(7 632 318)	-	(7 632 318)
Інший сукупний дохід	-	586	-	586
Загальний сукупний збиток за рік	-	(7 631 732)	-	(7 631 732)
На 31 грудня 2022	13 047 703	(23 736 759)	-	(10 689 056)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 736 759)	-	(10 689 056)
Виправлення помилок	-	(35 680)	-	(35 680)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 772 439)	-	(10 724 736)
Збиток за рік	-	(1 850 930)	-	(1 850 930)
Інший сукупний дохід	-	-	43	43
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 850 930)	43	(1 850 887)
Внески до статутного капіталу	2 141 000	-	-	2 141 000
На 31 грудня 2023	15 188 703	(25 623 369)	43	(10 434 623)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А

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

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		91 485 202	77 082 353
Повернення податків і зборів		3 021	476
Цільового фінансування		84 302	123 875
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		24 912	14 098
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		17 468	22 886
Надходження від операційної оренди		602 843	324 860
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		34 395	-
Інші надходження		550 299	496 948
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(72 922 317)	(61 541 257)
Праці		(5 789 238)	(4 972 516)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 524 877)	(1 356 676)
Зобов'язань з податків і зборів		(4 618 226)	(3 203 622)
Витрачання на оплату цільових внесків		(45 065)	(12 427)
Інші витрачання		(1 218 332)	(3 056 286)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		6 684 387	3 922 712
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		8 264	159 143
необоротних активів		42 631	35 077
Надходження від отриманих дивідендів		35 642	4 451
Надходження від погашення позик		538 982	7 883
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		(55 244)	(186 208)
необоротних активів		(2 724 374)	(1 707 885)
Витрачання на надання позик		(532 639)	(14 811)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		(2 686 738)	(1 702 350)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		2 141 000	-
Отримання позик		637 600	1 328 368
Інші надходження		-	6 577
Витрачання на:			
Погашення позик		(1 271 369)	(490 351)
Витрачання на сплату відсотків		(2 666 299)	(2 228 921)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		(1 517 280)	(939 971)
Інші платежі		(1 000 000)	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		(3 676 348)	(2 324 298)
Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти		321 301	(103 936)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	30	1 038 293	1 141 078
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		87	1 151
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	30	1 359 681	1 038 293

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.

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