МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____Грінченко Р.В.
(підпис)
«_____» травня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності»

на тему:

«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПРОСТОРУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Виконавець:
Студентка факультету економіки
та управління підприємництвом
Корявченкова Олександра Сергіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Кошельок Галина Володимирівна_____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПРОСТОРУ 6
1.1. Сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі в Україні 6
1.2. Поняття та сутність організації торгівельного простору 12
1.3. Фактори організації торгового простору 22
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПРОСТОРУ 25
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» 25
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» 32
2.3. Аналіз показників ефективності торгівельного простору 47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОКАЗНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПРОСТОРУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 57
ВИСНОВКИ 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у вивченні раціонального планування торговельного простору, котре сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, збільшенню товарообігу, поліпшенню досвіду споживачів та формуванню лояльності клієнтів. Недостатня увага до організації простору може призвести до втрати конкурентних переваг, падіння рівня продажів та зниження прибутковості.

У процесі дослідження проблематики організації та підвищення ефективності використання торговельного простору варто відзначити внесок таких науковців, як О. С. Безрукавий, Л. В. Яковенко, В. Г. Герасимчук, І. В. Пилипенко, Н. В. Ковтун, О. В. Кожем'яко, Л. П. Середницька, О. І. Шалева, М. Ф. Аверкіна, Я. М. Антонюк, А. І. Кашперська, А. Д. Братчик, С. Л. Оліферук, С. С. Лиса, Г. О. Мірошниченко, О. Л. Гончарова, С. М. Кравченко, І. І. Лукінов, Р. П. Бандура, І. В. Пігуляк, а також сучасних дослідників цифрової трансформації торгівлі – І. В. Сичевська, Ю. О. Данилюк, L. Akimova, M. Romaniv, O. Kovtun і O. Hrynko. У своїх працях вони розглядали різні аспекти функціонування торговельної діяльності, зокрема просторове планування, поведінкові фактори споживача, цифровізацію бізнес-процесів, адаптацію до ринкових умов, енергоефективність та організаційні зміни, що свідчить про багатовекторність підходів до вивчення ефективності торговельного простору в сучасних умовах.

З огляду на це, дослідження вдосконалення організації торговельного простору на підприємствах роздрібної торгівлі є на часі як з наукової, так і з практичної точки зору. Особливого значення набуває аналіз діяльності одного з провідних операторів українського ринку роздрібної торгівлі – ТОВ «Сільпо-Фуд», що дає змогу оцінити ефективність застосовуваних підходів та виробити практичні рекомендації для їх оптимізації.

Метою дослідження підвищення ефективності торговельного простору на підприємствах роздрібної торгівлі.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

1. Дослідити сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі в Україні.
2. Визначити поняття, сутність організації торгівельного простору.
3. Окреслити фактори організації торгівельного простору.
4. Надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».
5. Здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».
6. Проаналізувати показники ефективності торгівельного простору за допомогою факторного аналізу.
7. Визначити основні напрями підвищення ефективності показників торговельного простору ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є процес підвищення торговельного простору підприємств роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності торговельного простору в роздрібній торгівлі.

Для досягнення поставленої мети у роботі застосовувалися такі наукові **методи дослідження**: аналіз та узагальнення наукових джерел – для вивчення теоретичних засад організації торговельного простору та методів його оптимізації; спостереження – для аналізу поведінки споживачів у торговельній залі; аналіз фінансово-економічних показників – для оцінки ефективності використання торгової площі магазину; методи графічного та статистичного аналізу – для візуалізації отриманих результатів дослідження; інформаційною базою дослідження стали: наукові публікації з питань організації торговельного простору та мерчандайзингу; нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств роздрібної торгівлі; внутрішня документація підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» (звітність, планування торговельного простору, маркетингові дослідження тощо); дані спостережень та експертних оцінок ефективності організації простору у магазині «Сільпо».

Інформаційна база дослідження є дані економічної літератури вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали конференцій, публікацій в економічних виданнях, монографії, законодавчі акти, дані фінансової, управлінської звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього впровадження в господарську діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою підвищення ефективності використання торговельного простору. Виявлені в процесі дослідження резерви зростання продуктивності площ, підкріплені кількісними розрахунками, лягли в основу розроблених рекомендацій щодо оптимізації просторової структури, скорочення витрат, впровадження цифрових технологій та підвищення товарообігу.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення та практичні результати бакалаврського дослідження були апробовані під час участі у IX науково-практичній конференції «Незалежна Україна: вектори політичного та соціально-економічного розвитку», що відбулася у 2025 році. У межах наукового заходу автор презентував доповідь на тему «Сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі в Україні», де представив результати аналізу ефективності використання торговельного простору в роздрібній торгівлі на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі в Україні» у збірнику матеріалів IX науково-практичної конференції «Незалежна Україна: вектори політичного та соціально-економічного розвитку». Публікація підтверджує наукову новизну й актуальність тематики, а також її прикладне значення для розвитку сучасного торговельного бізнесу.

Структура і обсяг роботи Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (41 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 81 сторінки комп’ютерного тексту, містить 19 таблиць та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПРОСТОРУ

1.1. Сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі в Україні

Роздрібна торгівля, без перебільшення, є не лише фундаментальним елементом економічної системи, а й потужним каталізатором структурних трансформацій, що охоплюють увесь спектр національного господарства. Виконуючи ключову функцію – задоволення споживчого попиту населення, вона водночас відіграє визначальну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, сприяє створенню робочих місць, а також стимулює підприємницьку ініціативу на різних рівнях економіки.

На думку С.С. Лиси конкуренція на цьому ринку дуже висока, що змушує торгові компанії активно розвиватися та шукати нові стратегії для приваблення клієнтів. Деякі компанії зосереджуються на широкому асортименті товарів та низьких цінах, тоді як інші наголошують на високій якості продукції та обслуговуванні [17].

На думку Я. М. Антонюка роздрібна торгівля – це не просто спосіб продажу товарів, але й стратегія, спрямована на зниження витрат і уповільнення зростання цін. Це досягається за допомогою програм лояльності для клієнтів та постійного оновлення основного асортименту [2, с. 23]. Роздрібна торгівля приваблює багатьох покупців, що призводить до зростання прибутку завдяки збільшенню обороту. Торгівлю можна поділити на кілька типів в залежності від виду товарів, від розділення на різні категорії та види товарів, які пропонуються споживачам. Такі типи включають у себе: продуктовий ритейл (продукти харчування, предмети першої необхідності, товари для дому та побуту), стріт-ритейл (торгівля у вуличних кіосках, невеликих вуличних майданчиках), фешн-ритейл (подаж модних продуктів, таких як одяг, аксесуари, взуття), онлайн-ритейл (продаж на спеціалізованих інтернет-майданчиках, інтернет-магазинах), мережевий ритейл продаж в

мережі магазинів, які належать одній компанії чи реалізують товари під одним брендом) [4, с. 24].

Водночас варто відзначити, що окремі складові рітейлу важко піддаються аналізу з огляду на відсутність статистичних даних, спрощеного обліку чи взагалі нелегальній торгівлі. В цілому слід вказати обмеженість статистичних даних по роздрібній торгівлі в Україні в останні декілька років, що обумовлено військовою агресією, оголошеним воєнним станом з 2022 р. Так, наприклад, останній статистичний щорічний було випущено Державною службою статистики України лише в 2021 р. [11]. За його даними оборот роздрібної торгівлі в Україні в 2021 р. склав 1443,8 млрд. грн. У т.ч. роздрібний товарооборот підприємств торгівлі – 1044,5 млрд. грн. порівняно з 2020 р. він зріс на 10,7%. Перевищив межу в 100 млрд. грн. роздрібний товарооборот в таких областях як Дніпропетровська, Київська, Одеська та в м. Київ (278,8 млрд. грн). Майже досяг цієї позначки і товарооборот в Харківській та Львівській областях. Однак найвищі темпи зростання порівняно з 2020 р. спостерігалися в Тернопільській (23,96%), Закарпатській (21,4%) Вінницькій (18,6%) областях [11]. В структурі роздрібного товарообороту в 2021 р. найбільшу частку займали непродовольчі товари – 56,98%, серед яких на фармацевтичні товари – припадало 8,4%, дизельне паливо – 4,7%, на автомобілі, деталі та приладдя припадало 7,7%. На продовольчі товари припадало 43,1%, у т. ч. молочні продукти – 4,7%, фрукти – 3,3%, кондитерські вироби – 3,2%, інші продовольчі товари – 4% [11]. Основні тенденція ринку представлено на рис. 1.1.

Проте на обсяги та тенденції, які представлено на рис. 1.1 щодо роздрібного товарообороту надзвичайно сильний вплив здійснила війна. Це пов’язано не тільки з тим, що сусідньою державою було окуповано частину територій, а й з тим, що роздрібна торгівля здійснюється під постійним обстрілами, була змушена змінювати логістику, втратила значну частину клієнтів, які перетворилися в біженців, у населення зменшилися доходи, відбулося переорієнтація витрат та інші чинники.

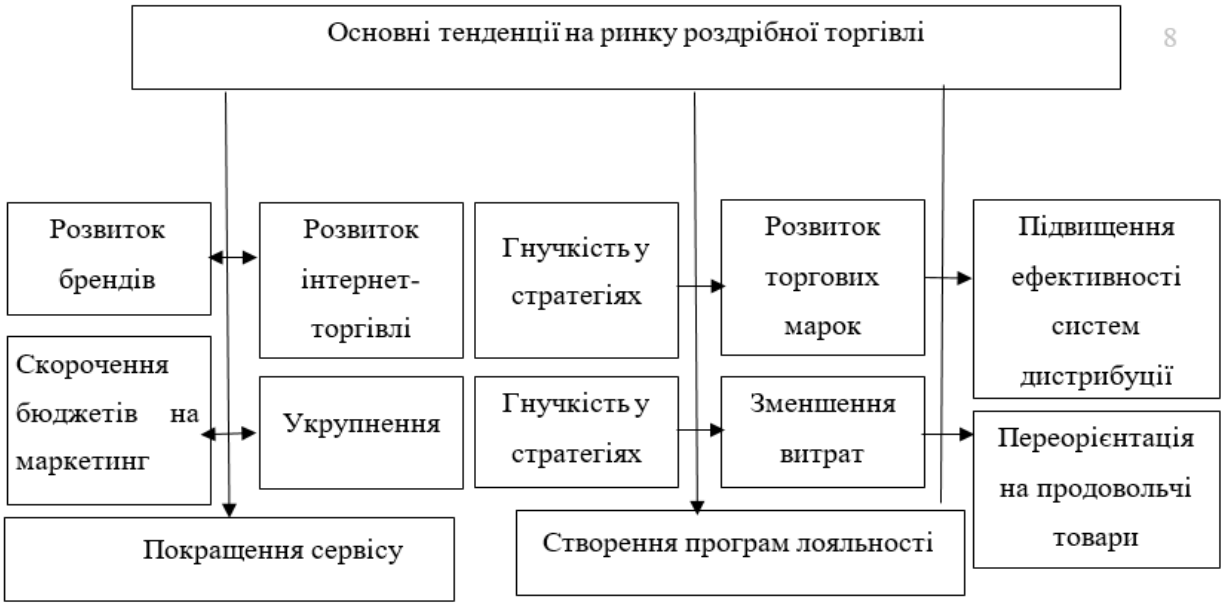


Рис. 1.1 – Основні тенденції розвитку ринку послуг торгівлі в Україні до 2022 р.

*Джерело: складено автором за даними [*13*]*

Про зміну обсягів товарообороту під час військових дій можна помітити з наступної таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Динаміка роздрібного товарообороту в Україні за 2021-2023 рр.

Вид діяльності	Роки			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	У сумі	У %	У сумі	У %
Оборот роздрібної торгівлі, млн. грн.	1443,8	1396,3	1821,9	-47,5	-3,29	425,6	30,48
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі, млн. грн.	1044,5	971,1	1226,8	-73,4	-7,03	255,7	26,33
Частка роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі в загальному обороті роздрібної торгівлі, млн. грн.	72,34	69,55	67,34	-2,79	-	-2,21	-

Джерело: складено автором за даними [11]

Дані табл. 1.1. засвідчують, що після початку агресії в 2022 р. обсяги роздрібної торгівлі за рік скоротилися на 47,5 млрд. грн або на 3,29%. Причому значно більше скорочення показав показник роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, який скоротився на 73,4 млрд. грн. (-7,03%) порівняно з 2021 р. В 2023 р. ситуація почала покращуватися і роздрібна торгівля почала нарощувати свій оборот. Порівняно з 2022 р. в 2023 р. спостерігалося 30,48% зростання обороту роздрібної торгівлі (+425,6 млрд. грн), а роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі зріс на 255,7 млрд. грн. (+26,33). Водночас варто звернути увагу на показник частки роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі в загальному обороті роздрібної торгівлі, який в 2021 р. склав 72,34%, а в 2022 р. скоротився на 2,79% та продовжив скорочення на 2,21%. Це засвідчує, що в Україні активізувалася роздрібна торгівля за межами підприємств роздрібної торгівлі – тобто торгівля на ринках, стихійних майданчиках, вуличних кіосках, яка здійснюється приватними підприємцями тощо. Варто також звернути увагу, що в 2023 р. при порівнянні з 2021 р. (тобто за три роки) оборот роздрібної торгівлі зріс на 26,18% з 14473,8 до 1821,9 млрд. грн. при цьому на 17,45% зросли обсяги роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі (з 1044,5 млрд. грн в 2021 р. до 1226,8 млрд. грн в 2023 р.). За окремими оцінками обсяги роздрібної торгівлі України у 2024 році продовжують зростати (в середньому на 10%) [21].

На сучасному етапі розвитку ця галузь зазнає глибоких якісних змін, що зумовлені комплексною взаємодією низки чинників, серед яких чільне місце посідають процеси цифровізації, еволюція споживчих очікувань, глобалізаційні тенденції та посилення вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу. Технології нового покоління – зокрема онлайн-платформи, мобільні застосунки, аналітика великих даних та інструменти штучного інтелекту – не лише відкривають нові горизонти для персоналізації товарної пропозиції, але й забезпечують глибоку оптимізацію логістичних

ланцюгів і підвищення загальної ефективності функціонування торгівельних структур.

Ілюстрацією високої значущості сектору роздрібної торгівлі для економіки України є офіційні статистичні дані. Так, згідно з інформацією Міністерства фінансів, у 2021 році частка роздрібного товарообігу в структурі ВВП країни становила 15,90 %. Цей показник не лише демонструє вагому роль галузі у формуванні національного доходу, а й слугує індикатором рівня внутрішнього споживання, стабільності економічного середовища та загального добробуту населення.

Порівнюючи ситуацію в Україні з практикою розвинених країн, можна зазначити, що частка роздрібної торгівлі у ВВП, як правило, коливається в межах від 10 до 20%, залежно від економічного профілю держави. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки цей показник становить близько 15%, у країнах Європейського Союзу – трохи нижчий через домінування промислового виробництва та сфери послуг. У цьому контексті значення 15,90% для України виглядає достатньо вагомим, що підтверджує важливість внутрішнього споживання як рушійної сили економічної динаміки.

Частка роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.11) у 2023 році сягнула 45,0% від загального обсягу товарообігу, що наведено на рисунку 1.2.

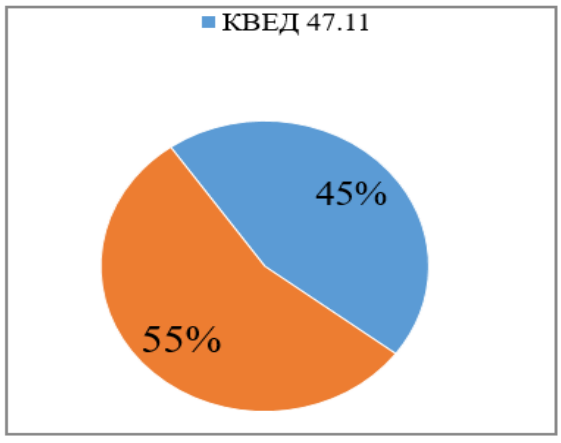


Рисунок 1.2 – Структура роздрібної торгівлі підприємств України за видами економічної діяльності та товарними групами у 2023 році

Джерело: складено автором за даними Міністерства фінансів України

Такий вагомий показник не лише демонструє домінантну позицію цього сегменту у структурі внутрішнього споживчого ринку, але й вказує на незмінно високий рівень попиту на товари повсякденного вжитку.

Передусім, мова ідеться про продукти харчування, напої та тютюнові вироби – категорії, які формують основу споживчого кошика переважної більшості населення.

У контексті таких тенденцій особливої актуальності набуває завдання системного удосконалення організації торговельного простору в межах цього типу закладів. Раціональне планування площі, стратегічне розміщення товарів, ефективна навігація для покупців – усі ці складові безпосередньо впливають на загальну продуктивність торговельного процесу та рівень задоволеності споживачів. Саме завдяки впровадженню сучасних підходів до формування внутрішнього середовища магазину підприємства галузі можуть забезпечити не лише зростання обсягів реалізації, а й підвищення власної конкурентоспроможності в умовах стрімкої трансформації ринку.

Упродовж останніх років український роздріб демонструє стійку тенденцію до зростання, що виявляється у збільшенні кількості суб’єктів господарювання – як серед великих торговельних мереж, так і серед представників малого та середнього підприємництва. Відповідно до даних за 2024 рік, у сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.11) зареєстровано 135 623 суб’єкти господарювання, переважна більшість з яких – 121 994 – це фізичні особи-підприємці. Така структура ринку є показовою: вона засвідчує не лише високий рівень зацікавленості громадян у власній підприємницькій діяльності, а й формування конкурентного середовища, що сприяє підвищенню якості обслуговування та адаптивності бізнесу до змін ринкової кон’юнктури. У зв’язку з цим актуальним завданням для підприємств галузі є удосконалення організації торговельного простору, що сприятиме підвищенню їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

1.2. Поняття та сутність організації торгівельного простору

У контексті сучасної роздрібної торгівлі торговельний простір постає не лише як фізичне середовище для реалізації товарів, а й як стратегічний інструмент впливу на поведінку споживача, формування іміджу підприємства та зростання ефективності продажів. Багатозначність цього поняття відображена у науковій літературі, де дослідники пропонують різні інтерпретації які сформовані у таблиці 1.1., що акцентують на архітектурному, функціональному, емоційному та економічному аспектах простору.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «торгівельний простір»

Дослідник	Визначення
Котлер Ф.	Торговельний простір – це частина ринкового середовища, в якій здійснюється безпосередній контакт товару зі споживачем, і яка здатна впливати на купівельну поведінку через атмосферу, викладку, мерчандайзинг і послуги
Петруня Ю. Є.	Торговельний простір є матеріальним втіленням торговельного процесу, що поєднує економічні, технологічні й емоційні фактори взаємодії підприємства та покупця.
Кожем'яко О. В.	Торговельний простір – це організаційна модель розміщення товарів у межах торгового залу, яка спрямована на оптимізацію товаропотоку та зростання обсягів продажу.
Гладка Л. В.	Під торговельним простором розуміється цілісна система візуальних, просторових та функціональних характеристик інтер'єру магазину, яка визначає споживчий комфорт і впливає на формування імпульсивного попиту.
Мартинюк О. І	Торговельний простір – це фізичне середовище, де реалізується товар, включаючи архітектурне планування, елементи торгового обладнання та систему стимулювання продажів.
Герасимчук В. Г.	Торговельний простір – це просторово-предметне середовище торгового закладу, що сприяє підвищенню привабливості магазину, забезпечує зручність і сприяє створенню позитивного досвіду споживання.

Джерело: сформовано автором за джерелами [10,16,22,15,9,7]

У сучасних умовах конкуренції та підвищених очікувань з боку споживачів раціональна організація торговельного простору стає однією з ключових передумов забезпечення ефективної діяльності роздрібного підприємства. Торговельний простір виконує не лише утилітарну функцію

розміщення товарів, а й виступає інструментом комунікації з покупцем, впливаючи на його поведінку та рішення щодо здійснення покупки.

Відповідно до тлумачення О. С. Безрукавого, торговельний простір –це частина торговельного залу підприємства, спеціально облаштована для здійснення процесу купівлі-продажу товарів, яка включає обладнання, зони викладки продукції, проходи, касові зони тощо. Така трактовка підкреслює фізичну сутність простору, однак у новітніх дослідженнях акцент все частіше зміщується на функціональний та емоційний вимір його організації [5].

Згідно з позицією Л. В. Яковенка, організація торговельного простору – це цілеспрямована діяльність щодо планування та реалізації таких умов розміщення товарів і потоків покупців, які забезпечують зручність покупок, ефективність товаропросування та зростання прибутковості. Науковець звертає увагу на інтеграцію комерційних і психологічних аспектів у процесі просторової організації [29].

У цьому контексті особливого значення набуває поняття «мерчандайзинг» – система заходів із презентації товарів у торговельному залі, що має на меті стимулювання продажів. Як зазначає О. І. Шалева, організація торговельного простору є одним з основних інструментів мерчандайзингу, оскільки саме вона формує візуальне середовище для прийняття споживачем рішень щодо купівлі [27].

У науковій літературі виокремлюють кілька основних принципів організації торговельного простору, зокрема: функціональність, логічність розміщення товарів, зручність для покупця, доступність, економічність використання площі, естетичність оформлення. Врахування цих принципів дає змогу формувати середовище, що сприяє збільшенню тривалості перебування споживачів у торговельному залі, активізує імпульсні покупки та сприяє формуванню лояльності до бренду.

Слід зазначити, що сучасний підхід до організації простору базується не лише на ергономічних розрахунках, а й на глибокому розумінні поведінкових моделей споживачів. Так, за даними досліджень у галузі нейромаркетингу,

покупці реагують на структуру викладки, освітлення, музику та запах, що робить організацію торговельного простору багатофакторною системою впливу.

Окрім того, стратегія просторової організації має враховувати формат підприємства (дискаунтер, супермаркет, гіпермаркет), його цільову аудиторію, товарну спеціалізацію, а також специфіку конкурентного середовища. Відповідність просторової конфігурації концепції позиціонування магазину, згідно з дослідженням Л. П. Середницької, прямо впливає на рівень продажів, середній чек та частоту візитів покупців [26].

Технічні приміщення, які є невід'ємною складовою структури магазину, об'єднують у собі низку функціональних зон, серед яких – машинні відділення для холодильного та ліфтового обладнання, вентиляційні камери, електрощитові, котельні, теплопункти, а також системи кондиціонування повітря й радіотехнічне обладнання. Їхнє взаємне розташування має бути ретельно продуманим і технічно пов’язаним, адже саме це сприяє організації раціонального переміщення товарів найкоротшими маршрутами, мінімізуючи ризик перетину потоків покупців і товару.

У свою чергу, проєктування простору повинне враховувати можливість подальшого розвитку торговельного об’єкта. Йдеться, зокрема, про потенційне розширення площі неторговельних приміщень – наприклад, шляхом збільшення складських зон, що особливо актуально при переході на контейнерну систему зберігання та логістики.

Дотримання кожного з принципів організації торговельного простору, навіть у мінімальному обсязі, сприяє підвищенню ефективності торговельної діяльності підприємства, формуванню лояльності споживачів і сталому розвитку компанії в конкурентному середовищі.

Процес управління організацією торговельного простору, на наш погляд, є комплексною багаторівневою системою, що передбачає поетапну реалізацію заходів, спрямованих на створення максимально ефективного

просторового середовища для здійснення продажів схему якого надано на рисунку 1.3.

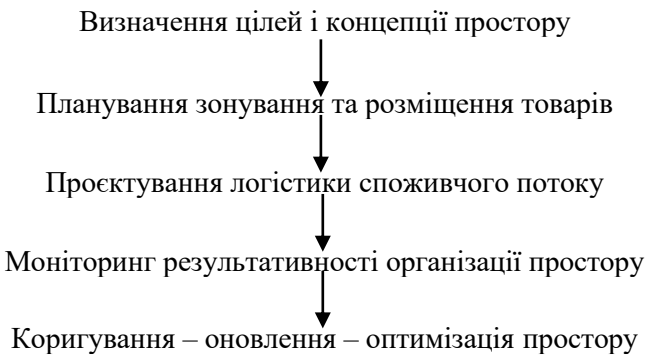


Рисунок 1.3 – Схема процесу управління організацією торговельного простору підприємства

Джерело: Складено автором за даними [6,27,29]

Успішне управління торговельним простором неможливе без злагодженої взаємодії функціональних підрозділів підприємства: комерційного відділу, маркетингу, логістики, а також персоналу торгового залу. Збалансована система повинна включати підсистеми: планування товарного розміщення; управління потоком покупців; координацію оформлення вітрин; контроль зон продажу; моніторинг конверсії та середнього чека; аналіз ефективності викладки та обґрунтованості просторових рішень.

Доцільно погодитися з думкою Л. П. Середницької [26, с. 12], яка підкреслює, що ефективна організація простору – це не разова дія, а постійний процес адаптації до змін середовища та споживчих уподобань. У цьому контексті торговельний простір перетворюється на стратегічний інструмент підвищення рентабельності діяльності та конкурентної позиції підприємства.

Одним із важливих критеріїв є організація руху покупців, що має бути односторонньою, з мінімізацією перехресних потоків. Такий підхід дозволяє краще спрямовувати увагу споживачів, збільшуючи ймовірність імпульсних

покупок, водночас знижуючи ризики утворення скупчень і хаотичного переміщення.

Щодо типології торговельних центрів, на практиці переважають три основні форми архітектурного планування: квадратна (або близька до круглої), фронтальна (витягнута вздовж дороги) та глибока (розташована перпендикулярно до транспортних потоків). Найбільш функціональними та зручними визнаються центри квадратної або прямокутної форми зі співвідношенням сторін у межах 2:3 чи 1:2. Такий формат забезпечує ефективну організацію простору, сприяє оптимальному розміщенню товарних груп і зменшує навантаження на когнітивну здатність покупця орієнтуватися у середовищі торгівлі. Натомість довгаста форма часто породжує труднощі в реалізації концепції самообслуговування, що призводить до дезорієнтації клієнта та подовженого шляху його руху.

Технічне планування торгового залу передбачає виокремлення низки функціональних зон, кожна з яких виконує свою чітко визначену роль у загальній архітектоніці торгівельного простору. До таких зон належать:

– зони входу та виходу;

– зони викладки і демонстрації товару;

– розрахункові зони;

які мають бути інтегровані між собою у логічну, зручну для покупця систему.

Особливе значення має архітектурно-функціональне оформлення вхідної групи, що виконує як естетичну, так і утилітарну функцію. У магазинах з площею понад 300 м² чинні нормативи протипожежної безпеки передбачають обов’язкове розділення вхідної та вихідної зон. Такий підхід не лише відповідає вимогам безпеки, але й дозволяє спрямувати потік відвідувачів у потрібному напрямку, формуючи зручний маршрут пересування. Сучасні архітектурні рішення передбачають використання дверей з автоматизованим механізмом, повітряних завіс або конструкцій із

шарнірною підвіскою, що сприяє збереженню мікроклімату всередині залу та зменшенню втрат тепла.

Значну частку торгової площі займає зона викладки товарів – саме тут відбувається презентація продукції, здатна спонукати до купівлі ще до раціонального осмислення вибору. Продумана система розміщення продукції на вітринах, полицях та інших торговельних пристроях має відповідати таким критеріям, як:

– раціональне використання простору;
– швидка орієнтація споживача;
– зручність доступу до товару;
– рівномірний розподіл потоків покупців по всій території залу.

Важливо також враховувати психологічні особливості поведінки споживачів – наприклад, домінування правостороннього руху або закономірності першого враження. Саме такі нюанси трансформують планування торгового залу з утилітарної площини у сферу маркетингової стратегії, де кожен квадратний метр працює на формування прибутку.

Значний простір торгового залу, як правило, відводиться під зони розміщення та викладки товарів – ці площі відіграють ключову роль у формуванні споживчого досвіду та ефективності реалізації продукції. Грамотна презентація товарів передбачає не лише естетично привабливе, а й стратегічно вивірене розташування продуктів на торговельно-технологічному обладнанні. Йдеться, зокрема, про досягнення чотирьох головних цілей: максимально ефективного використання торговельної площі, полегшеного орієнтування покупця, забезпечення вільного доступу до товарів та рівномірного розподілу клієнтських потоків по всьому простору магазину.

Для досягнення подібного балансу рекомендується підтримувати коефіцієнт зайнятості площі в межах 27–32%, що вважається оптимальним для більшості форматів. Водночас у продуктових магазинах із системою самообслуговування цей показник коливається від 0,65 до 0,72, відображаючи вищий ступінь насиченості товарним наповненням.

Окремої уваги потребує проектування вузла розрахунку. Його планування має забезпечувати безперешкодний, логічно спрямований рух покупців до касових зон. Найефективнішою є схема, за якої клієнтський потік спрямовується зліва від робочого місця контролера-касира, що відповідає ергономічним стандартам. Водночас важливо точно розрахувати кількість касових кабін, аби забезпечити належну пропускну здатність та уникнути черг.

У контексті раціональної організації торговельного простору, важливою складовою є вибір оптимальної форми планування торгового залу, яка безпосередньо впливає на ефективність використання площі, зручність навігації для споживачів і рівень продажів. У сучасній практиці господарювання застосовуються різні підходи до планування простору, які враховують специфіку товарного асортименту, формат магазину та споживчу поведінку. Узагальнену характеристику основних форм планування торгового залу наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних форм планування торгівельного простору

Форма планування	Коротка характеристика
Лінійне планування	Встановлення торгового обладнання паралельними рядами, що забезпечує логічну послідовність переміщення покупців та раціональне використання площі.
Острівне планування	Розміщення торгових одиниць у вигляді окремих «островів» з товарами різного типу, що сприяє візуальній привабливості та стимулює імпульсні покупки.
Боксове планування	Передбачає поділ простору на ізольовані функціональні зони з автономними розрахунковими вузлами, що підвищує зручність та прискорює обслуговування клієнтів.
Виставкове планування	Орієнтоване на продаж товарів за зразками, створює умови для демонстрації продукції та зосереджене на презентаційній функції торгового простору.
Комбіноване планування	Передбачає інтеграцію елементів кількох планувальних підходів відповідно до специфіки асортименту, типу магазину та поведінки споживачів.

Джерело: складено автором за даними [6]

Ефективна організація простору є одним із визначальних чинників успішного функціонування магазину. Вона безпосередньо впливає як на динаміку продажів, так і на загальний рівень задоволеності клієнтів, а відтак – і на конкурентоспроможність підприємства. Сучасне планування має враховувати не лише геометричну форму торговельного залу, а й принципи зонування, відповідність нормативним вимогам та актуальним споживчим очікуванням.

Одним із найважливіших аспектів виступає вибір загальної схеми організації простору. Найпоширенішими є сіткове, вільне та бутікове планування. Сіткове передбачає чітку логіку розміщення та навігації, вільне – стимулює комфорт і сприяє імпульсним покупкам, а бутіковий формат формує вишукану атмосферу, що підсилює емоційний зв’язок з брендом і підвищує лояльність клієнта.

Зонування – ще один важливий інструмент, що впливає на поведінку споживача. Так, товари повсякденного попиту доцільно розміщувати у глибині залу, аби покупець змушений був пройти повз інші відділи, що, своєю чергою, стимулює додаткові придбання. Імпульсні ж товари – аксесуари, снеки, напої – мають бути стратегічно розташовані у місцях скупчення покупців, зокрема у прикасовій зоні.

У наш час усе більшого значення набуває впровадження цифрових інструментів управління простором. Інтерактивні навігаційні системи, електронні цінники, мобільні додатки – усе це створює нову якість обслуговування, підвищує зручність для клієнтів і дозволяє оперативно адаптувати просторові рішення до змін у попиті.

Ще однією важливою особливістю організації торгівельного простору є використання методик та інструментів організації продажу товарів та обслуговування покупців. Розвиток роздрібної торгівлі та підвищення рівня торговельного обслуговування населення безпосередньо залежать від впровадження та раціонального використання різноманітних форм і методів продажу товарів, а також від якості надання супутніх послуг покупцям.

Поняття форми продажу охоплює сукупність засобів і прийомів, за допомогою яких реалізується товар і надається комплекс торговельних послуг. У цьому контексті ключовим інструментом формування ефективного торгового простору виступає метод продажу, що визначає характер взаємодії покупця з фізичним середовищем магазину та його персоналом.

Сьогодні роздрібний товарообіг здійснюється через кілька основних форм: традиційні магазини, позамагазинну торгівлю (зокрема онлайн) та спеціалізовані форми реалізації товарів. Серед них центральне місце посідає магазинна форма продажу, яка історично сформувалася як базовий канал споживчого обслуговування. У межах цієї форми створюється можливість для презентації широкого асортименту продукції, що сприяє розширенню споживчого вибору та забезпеченню високої якості обслуговування.

Організація торгового простору в магазинах відіграє вирішальну роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду. Раціональна компоновка торгово-технічного обладнання, оптимізація покупецьких потоків, ефективна викладка товарів і використання сучасних технологій обслуговування створюють умови для швидкого вибору товарів, підвищення продуктивності персоналу та загального рівня торговельної культури.

Методи продажу тісно пов’язані з архітектурно-планувальними рішеннями магазину, адже кожен з них висуває специфічні вимоги до просторової організації, функціонального наповнення та логіки взаємодії з покупцем. Серед найбільш поширених методів слід виокремити:

Метод самообслуговування – передбачає вільний доступ покупців до товарів, що відкрито викладені на спеціальних торговельних пристроях. Така організація сприяє підвищенню пропускної здатності магазину, скороченню черг та активізації імпульсних покупок. Для його реалізації важливим є продумане розміщення стелажів, широкі проходи, інтуїтивне зонування простору та чітке маркування асортиментних груп.

Продаж за попереднім замовленням – забезпечує можливість дистанційного вибору товарів (через онлайн-платформи чи інфозони в

торгових залах) з подальшою доставкою або видачею у точці самовивозу. Реалізація цього методу потребує наявності окремих зон для приймання та обробки замовлень, логістичних вузлів та зручного клієнтського сервісу.

Продаж за зразками – застосовується переважно для великогабаритних або технічно складних товарів, що вимагають консультаційного супроводу. У цьому випадку торговий простір організовується таким чином, щоб забезпечити демонстрацію зразків, зручність ознайомлення з характеристиками товарів та легкість оформлення замовлення.

Для максимально ефективної реалізації кожного з наведених методів доцільно використовувати сучасні інструменти організації торгового простору, серед яких:

– Оптимізація торгового обладнання – передбачає застосування стелажів, вітрин і прилавків з урахуванням ергономіки й поведінкових особливостей споживачів;

– Інтерактивні технології – зокрема, впровадження електронних цінників, сенсорних панелей, інтерактивних мап магазину, що дозволяють клієнтам швидко орієнтуватися в просторі й отримувати інформацію про акції та товари;

– Розумне зонування – створення логічних функціональних блоків відповідно до категорій товарів, попиту та поведінкових патернів покупців, що забезпечує простоту навігації й підвищує ефективність покупки;

– Аналіз покупецьких потоків – застосування систем відеоаналітики, сенсорів руху, теплових карт для дослідження динаміки руху клієнтів, що дозволяє оперативно адаптувати торговий простір до змін у попиті.

Таким чином, методи продажу товарів виступають не лише механізмом реалізації продукції, а й інструментом стратегічного планування торгового простору. Їх правильний вибір і впровадження дають змогу сформувати ефективне середовище, орієнтоване на потреби сучасного споживача, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Фактори організації торгового простору

У сучасних умовах конкурентної торгівлі, коли споживачі очікують не лише якісного товару, а й комфорту під час покупки, ефективне використання торговельної площі виступає одним із ключових чинників прибутковості роздрібного підприємства. Саме тому підприємства дедалі частіше використовують кількісні показники, що дають змогу оцінити, наскільки дохідним є кожен квадратний метр торгового залу.

До таких показників належать щільність продажів, рентабельність торгової площі, витрати на 1 м², прибуток з 1 м² площі, а також питома площа на 1 млн грн доходу. Усі ці індикатори базуються на формах фінансової звітності (насамперед – Форма №2 «Звіт про фінансові результати») та дають змогу підприємству відслідковувати ефективність використання площі у динаміці.

Варто підкреслити, що сучасна аналітика в сфері роздрібної торгівлі дедалі частіше покладається не лише на абсолютні фінансові показники, а й на відносні коефіцієнти, які дають змогу порівнювати ефективність між магазинами різного формату, регіональними відділеннями або навіть на рівні окремих категорій товарів. Нижче подано таблицю 1.4., яка систематизує методику розрахунку найважливіших індикаторів ефективності торгового простору підприємства.

Таблиця 1.4 – Методика розрахунку показників ефективності використання торговельної площі

№ з/п	Назва показника	Економічне розуміння	Формула розрахунку
1.	Щільність продажів, грн/м²	Визначає суму виручки, яку приносить 1 м² торгової площі	Чистий дохід від реалізації / Торговельна площа
2.	Прибуток з 1 м², грн/м²	Показує, який обсяг прибутку отримано з кожного м²	Прибуток від реалізації / Торговельна площа

Продовження табл. 1.4

3.	Витрати на 1 м² площі, грн/м²	Визначає, яку суму витрат припадає на 1 м² площі	Повна собівартість реалізованої продукції / Торговельна площа
4.	Рентабельність торгової площі, %	Відображає відношення прибутку до площі; показник прибутковості використання площі	(Прибуток від реалізації / Торговельна площа) × 100 / (Повна собівартість / Торговельна площа)
5.	Питома площа на 1 млн грн доходу, м²/млн грн	Показує, скільки площі потрібно для отримання 1 млн грн виручки	Торговельна площа / (Чистий дохід / 1 000 000)

Джерело: сформовано автором за данними [40, 5,36,37]

Організація внутрішнього простору торговельного закладу становить один із ключових елементів стратегії ефективної роздрібної торгівлі, адже саме просторове середовище формує перше враження покупця, визначає зручність переміщення, логіку споживчого маршруту та, врешті-решт, впливає на рівень продажів і загальне задоволення клієнтів. Злагоджене функціональне й естетичне оформлення простору має задовольняти як практичні потреби покупців, так і виробничі вимоги персоналу, створюючи умови для комфортного перебування та ефективного обслуговування.

Передусім, архітектурні параметри об’єкта – його форма, площа та місце розташування – визначають первинні можливості щодо зонування торговельного залу, оптимізації логістики переміщення клієнтів і персоналу, а також розміщення товарних груп, касових зон і підсобних приміщень. Розташування закладу обумовлює доступність для певної цільової аудиторії, зокрема, щодо транспортної інфраструктури, щільності забудови та навколишнього середовища. Форма приміщення, своєю чергою, диктує можливості візуального сприйняття торговельного простору й розробки ефективної навігації всередині магазину.

Для магазинів формату дискаунтер або cash-and-carry, де характерною є висока інтенсивність споживчого потоку та значні обсяги товарів, критично важливо забезпечити широкий, вільний простір між стелажами. Це дозволяє

зменшити скупчення, прискорити пересування та покращити загальну ефективність обслуговування. Просторі зони біля касових апаратів, логічно організовані проходи та відкриті викладки товарів сприяють швидшому прийняттю рішень покупцями, що знижує навантаження на персонал і прискорює обіг товарів.

На противагу цьому, супермаркети зазвичай орієнтовані не лише на функціональність, а й на створення комфортної, привабливої атмосфери. У цьому разі велику увагу приділяють дизайну торговельного простору, освітленню, оформленню вітрин і гармонійному поєднанню кольорових рішень. Ці елементи спонукають до довшого перебування в магазині, що, згідно з маркетинговими дослідженнями, позитивно корелює зі збільшенням середнього чека.

Невід’ємним елементом грамотної організації внутрішнього простору є раціональне планування торговельного залу. Важливу роль відіграє чітка навігація: вказівники, інформаційні стенди, зрозуміла візуалізація зон. Збалансоване розташування імпульсних товарів – наприклад, у зоні біля кас або на перетині основних маршрутів – стимулює додаткові покупки й, відповідно, збільшує прибутковість торгового закладу. Нарешті, атмосфера магазину, яка формується через дизайн інтер'єру, освітлення, музичний супровід, кольорову палітру та навіть ароматичне оформлення. Усе це формує особливий мікроклімат, здатний не лише привернути увагу, але й вплинути на поведінкові аспекти – наприклад, спонукати до більш тривалого перебування в магазині чи підвищити готовність до здійснення незапланованих покупок.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що організація внутрішнього простору торговельного закладу є складним багаторівневим процесом, який потребує комплексного підходу та врахування низки взаємопов’язаних чинників. Від архітектурного проєктування до тонкощів оформлення атмосфери – кожен компонент відіграє суттєву роль у забезпеченні ефективного функціонування закладу, підвищенні рівня обслуговування та формуванні стійкої конкурентної переваги на сучасному роздрібному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПРОСТОРУ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Торговельна мережа «Сільпо-Фуд» є однією з провідних роздрібних мереж України, що спеціалізується на продажу продовольчих та супутніх товарів. Її історія розпочалася у 1998 році з відкриття першого супермаркету в місті Києві на вулиці Філатова, 7.

Заснування мережі «Сільпо-Фуд» було ініційовано корпорацією Fozzy Group, яка прагнула створити сучасну роздрібну мережу, здатну задовольнити потреби українських споживачів у якісних продуктах харчування та товарах повсякденного вжитку. Протягом першого року діяльності було відкрито п'ять супермаркетів у Києві, що стало початком активного розвитку мережі.

Організаційну структуру управління ТОВ «Сільпо-Фуд» можна визначити як матричну. В її основі лежить географічна структура, яка стосується безпосередньо управлінням п’ятьма регіонами України – Південь та Північ, Захід та Схід, Центр. Далі чітко спостерігаються функціональні зв’язки з різними офісами, які спеціалізуються на певних функціях управління: маркетингу, постачання, фінансування, адміністрування, інвестування тощо.

Директор з операційної діяльності є безпосереднім підпорядкованим генеральному директорові і фактично керує діяльністю компанії на оперативному рівні. Його обов'язки включають:

– здійснення оперативного управління компанією;

– контроль за діяльністю персоналу компанії;

– організація роботи в межах узгоджених стратегічних, тактичних і оперативних планів.

У свою чергу, у директора з операційної діяльності є заступник, чия відповідальність включає управління та контроль за діяльністю кожного з

регіонів, в яких розташовані філії компанії.

У різних регіонах директори забезпечують контроль над виробничим процесом та координують діяльність персоналу. У кожному регіоні працює керівник торгівельного відділу, який відповідає за організацію продажу товарів або послуг, відслідковує строків поставок, забезпечує виконання планів продажів та керує менеджерами. Підрозділи та працівники підприємства, які здійснюють функції управління, створюють функціональну підсистему управління.

У окремих супермаркетах працюють наступні співробітники: керуючий, його заступники, керівники відділів, адміністратори, продавці, вантажники, старші касири і касири, двірник, начальник служби безпеки, начальники змін та охоронники. Загальна кількість персоналу в кожному супермаркеті зазвичай становить приблизно 70 осіб, з певними коливаннями в залежності від масштабу діяльності магазину.

Розглядаючи переваги даної структури управління, можна відзначити, що їх більше, ніж недоліків. Наприклад, існує установка між підрозділами на зрозумілі та чіткі зв'язки, оперативність та скоординованість у прийнятті рішень, а також чітка схема розпоряджень. Гармонійність у діях виконуючих та забезпечення виконавцям чітких завдань і ресурсів також є перевагами. Крім того, відповідальність за кінцевий результат покладається на керівника.

Проте можна виділити декілька недоліків. Наприклад, керівник повинен мати значний досвід у різних сферах діяльності, оскільки на нього покладаються складні завдання та високі вимоги, що може обмежувати його ефективність управління. Крім того, існує значний потік інформації та документації, часті контакти з підлеглими та колегами, які можуть перешкоджати ефективному управлінню. Також важливою є відсутність спеціалістів у певних функціях управління.

У кожному регіоні функціонують окремі управлінські ланки, очолювані регіональними менеджерами, відповідальними за організацію виробничих процесів, координацію дій працівників і досягнення встановлених показників

ефективності. Крім того, у регіонах діють менеджери з продажу, які відповідають за реалізацію товарів і послуг, контроль виконання планів продажів, взаємодію з постачальниками та партнерами, а також за підбір і підготовку персоналу. Найуспішніші з них можуть просуватися по кар'єрній драбині, обіймаючи вищі керівні посади. Управління мережею супермаркетів «Сільпо-Фуд» здійснюється на кількох рівнях:

Загальне керівництво компанією забезпечує «управління мережі (УМ)», яке відповідає за стратегічне планування, фінансовий менеджмент, операційну діяльність, маркетинг та логістику. Мережа супермаркетів поділена на регіони за територіальним принципом, і кожен регіон має власне «регіональне управління (РУ)», яке здійснює контроль і координацію роботи магазинів у межах відповідної території.

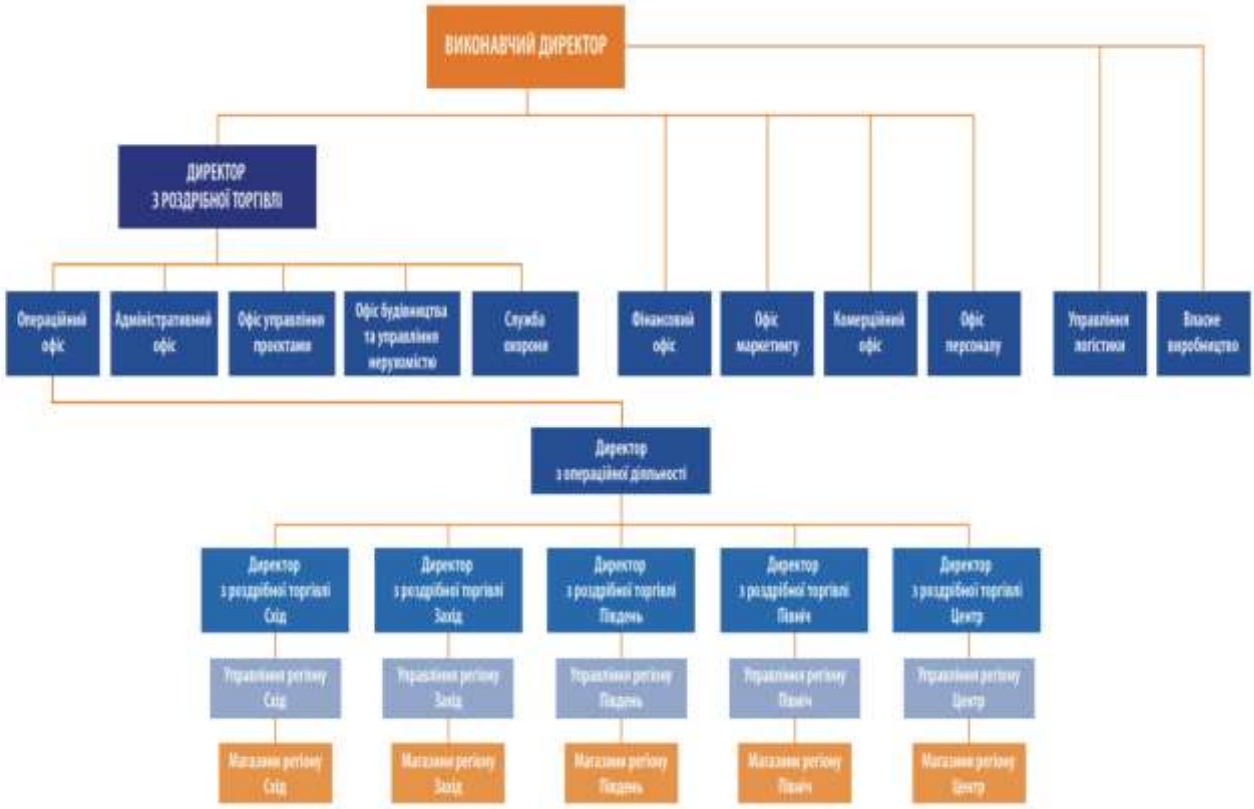


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [24]

На рівні корпоративного управління компанія поділена на функціональні офіси, , що відповідають за окремі напрями діяльності. До основних офісів належать:

Фінансовий офіс, який займається контролем фінансових потоків, обліком та бюджетуванням;

– Комерційний офіс, який відповідає за формування асортименту, закупівельну політику та взаємодію з постачальниками;

– Офіс управління товарними запасами, що здійснює контроль над логістикою та оптимізацією товарних залишків;

– «E-commerce» офіс, який координує онлайн-продажі, розвиток цифрових сервісів і впровадження інноваційних рішень у сфері електронної комерції;

– Офіс персоналу, відповідальний за управління людськими ресурсами, найм працівників, навчання та мотиваційні програми.

Кожен функціональний офіс поділяється на «департаменти», а ті, своєю чергою, складаються з «відділів», що виконують конкретні завдання у межах своїх компетенцій.

Керівництво магазином здійснює «керуючий», який відповідає за всі аспекти роботи торгової точки, включаючи фінансові показники, взаємодію з персоналом, підтримку асортименту та дотримання операційних стандартів компанії.

Загалом у мережі «Сільпо» працює близько 28 000 співробітників, що робить компанію одним із найбільших роботодавців у сфері роздрібної торгівлі України.

У межах кожного супермаркету функціонує власна система управління, яка забезпечує ефективну організацію робочих процесів, дотримання корпоративних стандартів і забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Для ефективного функціонування торговельної мережі «Сільпо-Фуд» розвинула власну систему логістики, яка охоплює всі етапи постачання

товарів від виробників до кінцевого споживача. Компанія співпрацює з понад 2500 постачальниками, у тому числі здійснює імпорт продукції з 68 країн світу.

Логістична інфраструктура включає п’ять розподільчих центрів загальною площею 134 000 м², які забезпечують швидкий та ефективний розподіл товарів між магазинами мережі. Автопарк компанії налічує 320 автомобілів, що дозволяє здійснювати 1,2 мільйона тонн перевезень на рік. Розподільчі центри мають близько 90 тисяч палетомісць, що дозволяє зберігати значні обсяги товарів і оптимізувати товарообіг.

Однією з ключових переваг логістичної системи «Сільпо-Фуд» є висока швидкість постачання продукції: товари доставляються від розподільчих центрів до будь-якого магазину мережі впродовж 8 годин, що забезпечує свіжість продукції та стабільне наповнення торгових точок.

Аналізуючи асортиментну політику супермаркету «Сільпо», варто зауважити, що вона базується на чітко структурованому поділі товарів на основний і супутній асортимент. Такий підхід дозволяє не лише ефективно задовольняти споживчі запити, а й формувати конкурентоспроможну торговельну пропозицію.

Основне місце в асортиментній структурі займають продукти харчування – саме вони представлені у вигляді 12 ключових асортиментних груп, що охоплюють найпоширеніші потреби побутового споживання. Продукти першої необхідності, свіжі овочі та фрукти, м’ясна та молочна продукція, бакалія та інші категорії, що формують базовий набір споживання, складають ядро товарної пропозиції «Сільпо».

Поряд із цим, безперечно важливою складовою є супутній асортимент. До нього входять промислові товари, засоби побутової хімії, дрібна господарська продукція та інші позиції, які, на перший погляд, не є основними для супермаркета, однак відіграють стратегічну роль у підвищенні рівня задоволеності покупців. Уведення таких товарів у торговий простір дозволяє забезпечити принцип «усе в одному місці», що значною мірою впливає на

формування лояльності клієнта та підвищення середнього чека. Більше того, наявність супутнього асортименту не лише розширює можливості вибору, а й відкриває нові джерела отримання прибутку для підприємства, створюючи додаткову вартість через крос-продажі.

Формування асортименту у «Сільпо» здійснюється, насамперед, за функціональним принципом. Іншими словами, структура товарного наповнення орієнтована на максимальне задоволення щоденних життєвих потреб споживачів. Такий підхід, з огляду на сучасну динаміку ринку, дозволяє не лише адаптувати асортимент під змінні запити покупців, а й підтримувати сталість відвідуваності торгової точки.

Оцінюючи асортимент за таким показником, як глибина номенклатури, слід звернути увагу на кількість варіантів одного й того ж продукту в межах певної товарної групи. Наприклад, у категорії молочних продуктів одночасно можуть бути представлені як традиційні позиції (молоко, кефір, йогурт), так і продукти з доданою цінністю – безлактозні, органічні, збагачені вітамінами тощо. Це свідчить про орієнтацію на сегментований попит і високий ступінь асортиментного насичення, що дозволяє підприємству позиціонувати себе як гнучкий і сучасний торговельний суб’єкт.

Таким чином, асортимент супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» – це не просто набір товарів, а результат стратегічного планування, що враховує як економічні інтереси підприємства, так і очікування кінцевого споживача. Його структурну візуалізацію можливо подати у вигляді графічної схеми (рис. 2.2), яка ілюструє логіку побудови асортиментного ряду, розмежування товарів за групами та глибину їх номенклатурного представлення.

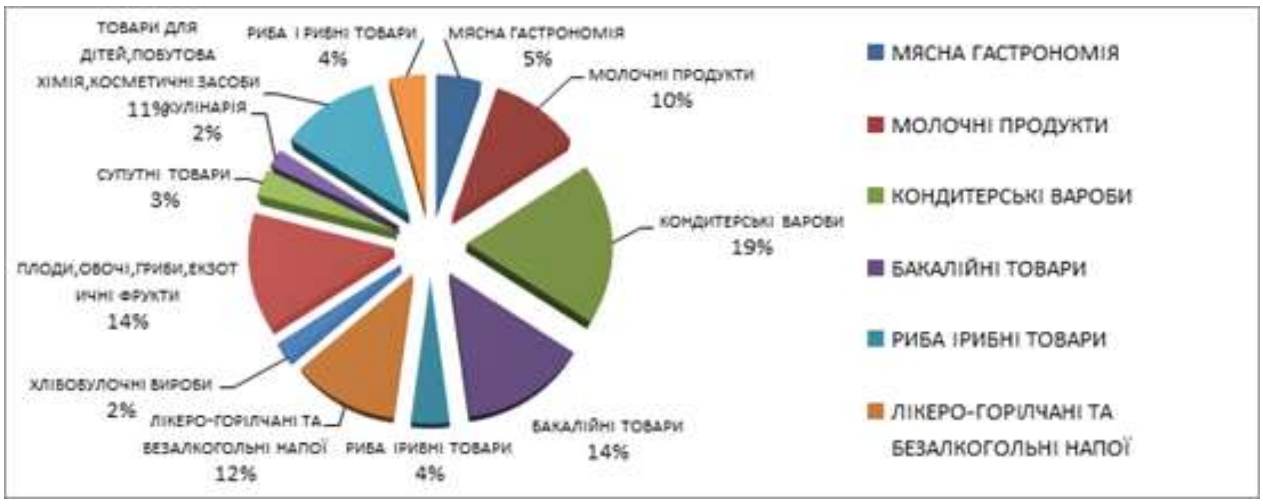


Рисунок 2.2 – Структура асортименту супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

Отже, на підставі здійсненого аналізу можна дійти висновку, що асортиментна структура супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє характерне домінування певних товарних груп, що формують ядро попиту сучасного споживача. Найбільшу частку займають кондитерські вироби, що становлять 20% загального асортименту. Така висока питома вага цілком виправдана, адже ця категорія є однією з найбільш популярних у щоденному та святковому споживанні, а також часто входить до спонтанних, імпульсних покупок.

Далі за обсягом представленості йдуть плоди й овочі, а також бакалійні товари, кожна з цих категорій охоплює по 14% асортименту. Фрукти та овочі традиційно належать до найбільш затребуваних позицій на ринку, забезпечуючи споживачів свіжою та корисною продукцією, водночас як бакалія формує базовий набір довготривалого зберігання, що постійно оновлюється в господарствах населення.

Лікеро-горілчані та безалкогольні напої займають 12% асортименту – це досить відчутна частка, яка відображає стабільний попит у межах різних категорій покупців. Аналогічний обсяг мають товари для дітей та побутова хімія, що вказує на важливість супутнього асортименту для формування універсального споживчого кошика та задоволення потреб у щоденному побуті.

Молочні продукти займають 11% – це ще одна ключова група, представлена широким розмаїттям варіантів, від базових до спеціалізованих (безлактозні, органічні тощо). Дещо меншою є частка м'ясних товарів – 5%, а також риби та рибної продукції – 4%, що, втім, відповідає загальним тенденціям щодо вибірковості споживання та цінової політики в цих сегментах.

Категорії кулінарії, супутніх товарів та хлібобулочних виробів займають найменшу частку в загальній структурі – 2–3%, однак їхня присутність у торговельному просторі все ж є важливою, адже дозволяє задовольняти поточні запити покупців та створює атмосферу комплексного сервісу.

Однією з важливих конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-Фуд» є наявність власного імпортного відділу, що дає змогу компанії самостійно здійснювати імпорт продукції. Це дозволяє оптимізувати витрати, розширити асортимент товарів, покращити якість обслуговування споживачів та забезпечити більшу гнучкість у взаємодії з міжнародними партнерами.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»

У сучасних умовах посилення конкуренції на споживчому ринку ефективність функціонування торговельного підприємства визначається не лише якістю товарного асортименту чи рівнем обслуговування, а й здатністю раціонально організовувати торговельний простір з урахуванням економічної доцільності. Зважаючи на це, важливим кроком у дослідженні шляхів підвищення ефективності використання площі є детальне вивчення показників фінансово-господарської діяльності підприємства за останні роки, розглянуті у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення (+,-) від			
		2021	2022	2023	2022 до 2021 року		2023 до 2022 року	
					У сумі	У %	У сумі	У %
1.	Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг, млн. грн.	72784	69991	84728	-2794	-3,8	14737	21,1
2.	Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	19531	23066	21301	3536	18,1	-1766	-7,7
3.	Фондовіддача, грн./грн.	3,73	3,03	3,98	-0,69	-18,6	1	31,3
4.	Середній залишок оборотних коштів, млн.грн.	14910	13247	12213	-1663	-11,2	-1034	-7,8
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	4,882	5,284	6,937	0,402	8,2	2	31,3
6.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42175	36496	29 526	-5679	-13,5	-6 970	-19,1
7.	Середньорічний дохід одного працівника, тис. грн./особу	1725,77	1917,76	2869,61	191,99	11,1	952	49,6
8.	Фонд оплати праці, млн. грн.	8010	6301	7314	-1709	-21,3	1013	16,1
9.	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	189,93	172,66	247,72	-17,27	-9,1	75	43,5
10.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	1,01	1,025	0,996	0,015	1,5	-0,03	-2,8
11.	Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	73493	71712	84431	-1780	-2,4	12718	17,7

Продовження табл. 2.1

12.	Прибуток (збиток) від реалізації, млн. грн.	-708	-1722	297	-1013	143	2019	-117,3
13.	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-1846	-7632	-1851	-5786	313,4	5781	-75,7

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю підприємства [25]

Зокрема, обсяг реалізованої продукції у 2022 році, порівняно з 2021 роком, зменшився на 3,8 % або 2 793 630 тис. грн, що могло бути спричинено впливом макроекономічних та геополітичних факторів, зокрема повномасштабної війни в Україні. Однак вже у 2023 році спостерігається позитивна динаміка: виручка зросла на 14 737 386 тис. грн (21,1 %), що свідчить про часткову стабілізацію ринку та відновлення купівельної активності населення.

Середньорічна вартість основних засобів протягом 2021–2022 років зросла на 18,1 %, що свідчить про інвестиції підприємства у матеріально-технічну базу, ймовірно пов’язані з оновленням обладнання або відкриттям нових магазинів. У 2023 році, навпаки, спостерігається незначне зниження на 7,7 %, що може вказувати на припинення капітальних інвестицій або часткову амортизацію активів.

Разом з тим, фондовіддача демонструє позитивну тенденцію – після зниження у 2022 році на 0,69 грн/грн (до рівня 3,03), у 2023 році показник виріс до 3,98 грн/грн, що є свідченням ефективнішого використання основних засобів.

Середній залишок оборотних коштів протягом двох років зменшувався: у 2022 році на 11,2 %, а у 2023 – ще на 7,8 %. Така тенденція може сигналізувати про раціоналізацію складських запасів або зниження потреби у фінансуванні обігових активів. Водночас коефіцієнт оборотності оборотних засобів стабільно зростав: з 4,882 об. у 2021 році до 6,937 об. у 2023 році, що є свідченням ефективнішого управління товарообігом.

Середньооблікова чисельність працівників зменшувалась: на 13,5 % у 2022 році та на 19,1 % у 2023 році. Це може бути наслідком автоматизації процесів або адаптації підприємства до нових ринкових умов. При цьому середньорічний дохід на одного працівника у 2023 році сягнув 2 869,61 тис. грн, що на 49,6 % більше, ніж у 2022 році – ознака зростання продуктивності праці.

Фонд оплати праці у 2023 році зріс на 1 012 768 тис. грн (16,1 %), хоча у 2022 році демонстрував суттєве зниження. Це дозволило середньорічну заробітну плату одного працівника підвищити на 43,5 %, що є важливим чинником соціального захисту персоналу.

Щодо витрат на 1 грн реалізованої продукції, то в 2023 році спостерігається їх зниження на 2,8 % (з 1,025 до 0,996 грн), що позитивно вплинуло на прибутковість підприємства.

Повна собівартість реалізованої продукції у 2023 році збільшилась на 17,7 % порівняно з попереднім періодом, однак прибуток від реалізації при цьому також значно покращився: підприємство подолало кризу збитковості, досягнувши позитивного значення 297 147 тис. грн проти -1 721 800 тис. грн у 2022 році.

Що ж до чистого прибутку, то попри отримання позитивного фінансового результату в операційній діяльності, ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році знову зазнало збитків у розмірі -1 850 887 тис. грн. Проте це майже на 76 % менше, ніж у 2022 році, що демонструє тенденцію до фінансового оздоровлення підприємства.

Важливим показником фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» є показник загальної торгівельної площі, динаміку якого представлено на рисунку 2.3. та у таблиці 2.2, що дає змогу оцінити темпи розвитку підприємства за останні сім років.



Рисунок 2.3 – Динаміка операційних показників мережі підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

Таблиця 2.2 – Оцінка операційних показників мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рік	Кількість магазинів	Загальна торговельна площа, тис. м²	Зміна торговельної площі у %, порівняно з попереднім роком
2017	235	339,8	-
2018	240	344,4	1,4
2019	258	380,2	10,4
2020	276	407	7,1
2021	333	484,2	18,9
2022	305	430	-11,2
2023	316	446	3,7

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

Упродовж аналізованого періоду спостерігається стійка тенденція до розширення мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» як за кількістю магазинів, так і за

загальною торговельною площею. Зокрема, кількість торгових точок зросла з 235 магазинів у 2017 році до 316 у 2023 році, що становить збільшення на 34,5 % за шість років. Такий темп зростання свідчить про активну експансію компанії, а також про стабільну інвестиційну політику, орієнтовану на розширення присутності бренду на внутрішньому ринку.

У динаміці загальної торговельної площі також спостерігається позитивна динаміка: з 339,8 тис. м² у 2017 році до 446 тис. м² у 2023 році, що становить приріст у 106,2 тис. м² або понад 31%. Найбільш помітний стрибок зафіксовано у 2021 році, коли площа сягнула 484,2 тис. м², а кількість магазинів – 333 одиниці, що стало піковим значенням за весь період.

Однак у 2022 році відбулося тимчасове скорочення обох показників: кількість магазинів знизилася до 305, а площа – до 430 тис. м². Це, найімовірніше, було наслідком зовнішніх негативних чинників, зокрема військової агресії, переміщення населення, змін у логістиці та підвищення витрат на утримання. Водночас уже в 2023 році мережа відновила позитивну динаміку, що свідчить про адаптаційні можливості компанії та ефективну реалізацію антикризових заходів.

За даними табл. 2.2. маємо можливість побудувати графік прогнозування кількості магазинів на 2024–2025 роки. Такий графік, побудований на основі лінійної трендової моделі, дає змогу візуалізувати динаміку розвитку торговельної мережі та визначити очікувані зміни у кількості торгових точок у найближчій перспективі.

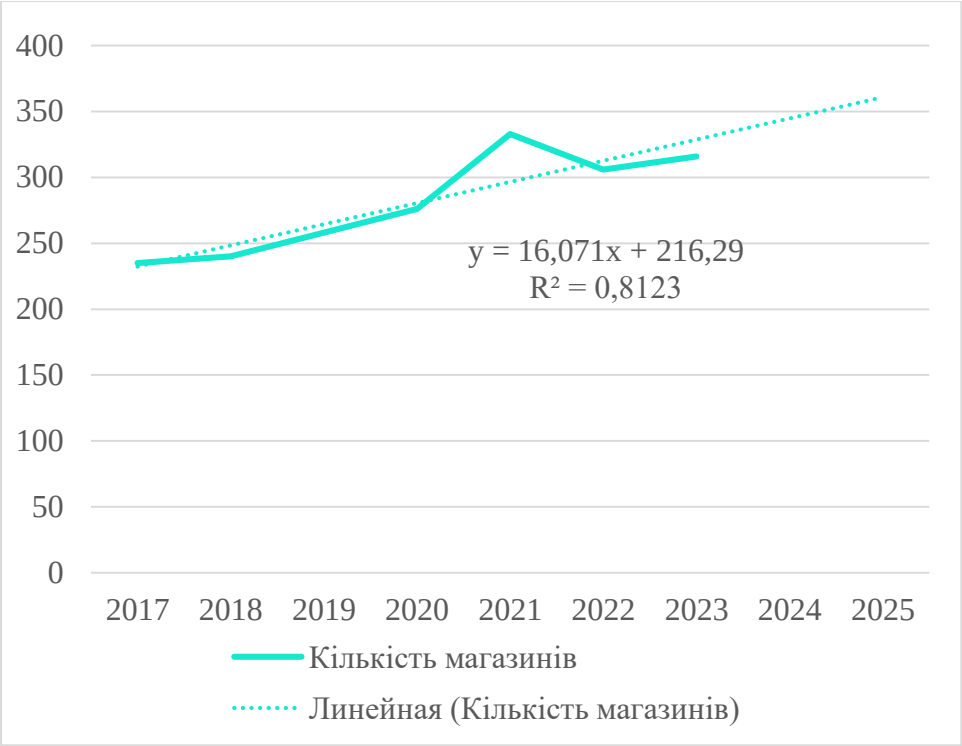


Рисунок 2.4 – Прогноз динаміки кількості торговельних об’єктів на 2024–2025 роки

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

З рис. 2.4 графіка прогнозування кількості магазинів на 2024–2025 роки видно, що очікується подальше зростання торговельної мережі. Так, у 2024 році прогнозується відкриття приблизно 29 нових магазинів порівняно з 2023 роком (з 316 до 345 торговельних точок). У 2025 році кількість магазинів може збільшитися ще на 16 одиниць, досягнувши орієнтовно 361 магазину. Така динаміка свідчить про поступове відновлення та розширення господарської діяльності підприємства після попереднього зниження у 2022 році.

Загалом, аналіз операційних показників підтверджує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високий рівень життєздатності, стійку динаміку розвитку та прагнення до постійного вдосконалення. Системне нарощування площі продажу та зростання кількості об’єктів торгівлі створюють передумови для підвищення ефективності використання торговельного простору, що є безпосереднім предметом дослідження в межах даної роботи.

Доцільно також звернути увагу на персонал підприємства. Динаміка

кількості персоналу представлена на рис. 2.5.

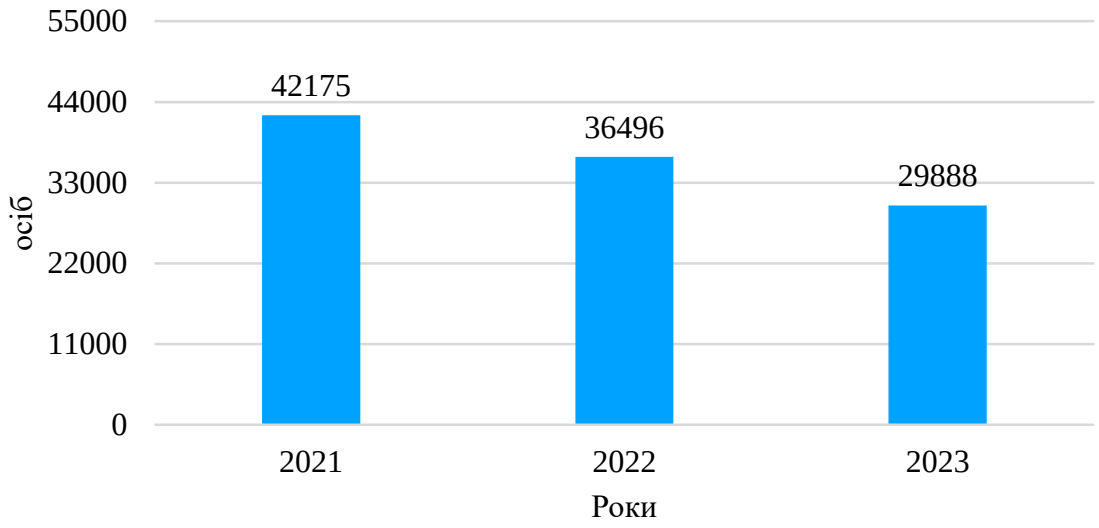


Рис. 2.5 – Динаміка чисельності персонал на ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023рр.

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

В цілому на ТОВ «Сільпо-Фуд» працює 29888 осіб. Лише за 2022 р. керівництво підприємства було змушене звільнити 5679 осіб, тому чисельність персоналу скоротилася на 13,47%. Ця тенденція продовжилася і в 2023 р., коли було звільнено ще 6608 осіб персоналу (-18,11%).

Для визначення розмірів та загальної характеристики підприємства доцільно також звернути увагу на місце, яке ТОВ «Сільпо-Фуд» займає на ринку послуг торгівлі в Україні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка частки ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку послуг торгівлі України в 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Обсяг ринку, млрд. грн.	1443,8	1396,3	1821,9
Чистий дохід від реалізації, млрд. грн.	72,7	70	84,7
Частка на ринку, %	5,04	5,01	4,65

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

З даних табл. 2.3 можна зробити висновок про те, що частка ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку послуг торгівлі має чітку тенденцію до скорочення – за останні три роки вона скоротилася з 5,04 до 4,65%, тобто на 0,39%.

Далі варто звернути на зміну розмірів підприємства за показником валюти балансу (рис. 2.6).

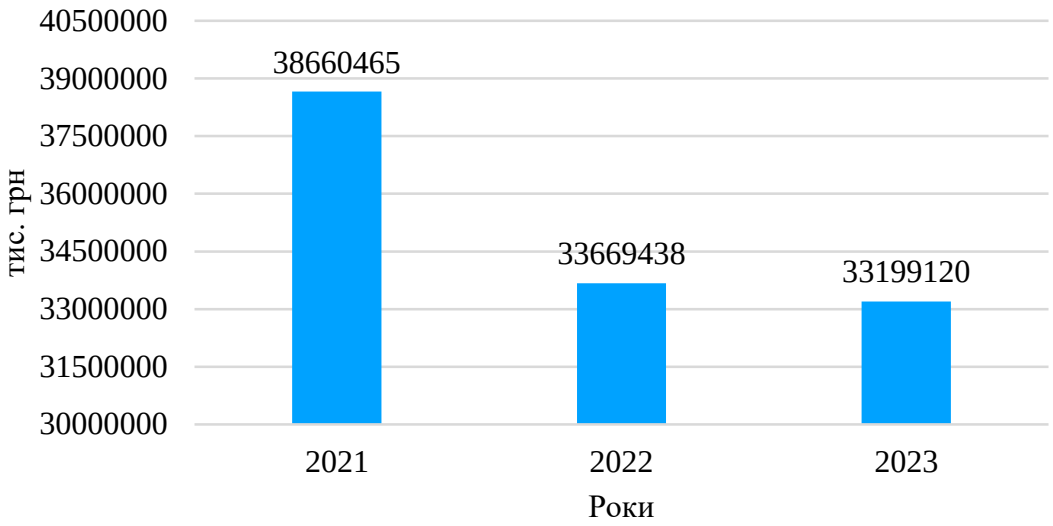


Рис. 2.6 – Динаміка валюти балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

З рис. 2.6 видно, що валюта балансу на ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротилася на 12,91%, а в 2023 р. порівняно з 2022 р. скоротилася на 1,4%. Варто відзначити, що зростання вартості активів та пасивів свідчить про розширення господарської діяльності на підприємстві, а скорочення вартості валюти балансу засвідчує згортання господарської діяльності. На ТОВ «Сільпо-Фуд» в перший рік активної фази війни спостерігалося суттєве скорочення вартості активів, а в другий рік – незначне скорочення, що свідчить про поступове згортання господарської діяльності.

При цьому за останні три роки вартість валюти балансу скоротилася на 14,13%. Більш детальна динаміка вартості активів та пасивів підприємства представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка вартості активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Розділ активу чи пасиву	Рік			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	У сумі	%	У сумі.	%
Необоротні активи, млн. грн.	23652	22215	20227	-1438	-6,08	-1987	-8,95
Оборотні активи, млн. грн.	15008	11455	12972	-3553	-23,68	1517	13,24
Всього активів, млн. грн.	38661	33669	33199	-4991	-12,91	-470	-1,4
Власний капітал, млн. грн.	-2995	-10725	-10434	-7730	258,12	291	-2,71
Довгострокові зобов'язання, млн. грн.	15149	15998	13908	849	5,61	-209	-13,06
Поточні зобов'язання, млн. грн.	26506	28396	29725	1889	7,13	1329	4,68
Всього пасивів, млн. грн.	38660	33669	33199	-4991	-12,91	-470	-1,4

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

З даних табл. 2.4 можна зробити наступні висновки.

По-перше, на ТОВ «Сільпо-Фуд» війна суттєво вплинула на активів підприємства. Лише за 2022 р. підприємство втратило 6,08% необоротних активів та 23,68% оборотних активів. За другий рік війни було втрачено ще 8,95% необоротних активів. Водночас для підприємства ситуація почала дещо покращуватися, в результаті чого було нарощено 13,24% оборотних активів порівняно з 2022 р. (+1517084 тис. грн.). На рис. 2.7 представлено структуру активів ТОВ «Сільпо-Фуд».

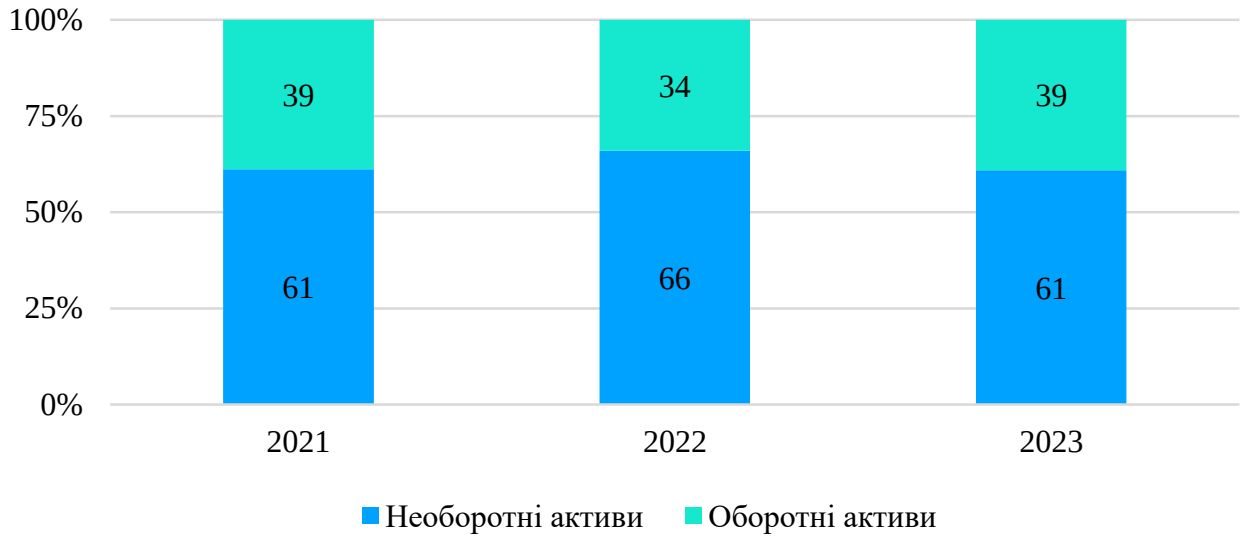


Рис. 2.7 – Структура активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними табл. 2.4

З рис. 2.7 видно, що переважну частку активів підприємства займають необоротні активи – на них припадає більше 60% усієї вартості активів. Водночас в динаміці їх частка розподіляється нерівномірно. В 2022 р. вона зростає на 4,8% за рахунок того, що підприємство втрачає на 2115791 тис. грн. більше оборотних активів ніж необоротних активів, що впливає на зміну структури активів. Натомість в 2023 р. частка необоротних активів скорочується на 5,05% і становить 60,93%, що менше ніж в 2021 р. Така ситуація обумовлена тим, що вартість оборотних активів в 2023 р. зростає на 1517084 тис. грн. тоді як вартість необоротних активів продовжує скорочуватися.

Далі звернемо увагу на динаміку вартості пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд». В 2022 р. спостерігається значне зростання вартості зобов'язань як джерел фінансування активів. При цьому вартість довгострокових зобов'язань зросла на 5,61%, а поточних – на 7,13%. Важливим є і те, що власний капітал ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2022 р. покращився в 2,58 р. за рахунок зменшення нерозподіленого збитку. В 2023 р. ситуація дещо змінилася. Порівняно з 2022 р. на ТОВ «Сільпо-Фуд» спостерігалося зменшення негативної частини вартості власного капіталу на 290638 тис. грн. При цьому зросла вартість

поточних зобов'язань на 1328640 тис. грн. або на 4,68%. Натомість вартість довгострокових зобов'язань зменшилася на 2089596 тис. грн. або на 13,06%.

На сьогодні ТОВ «Сільпо-Фуд» співпрацює з майже 800 постачальниками з 89 різних краї світу. Підприємство володіє 26 власних торгівельних марок та реалізує на своїх торговельних площах продукцію 230 постачальників. Окрім того, підприємство має своє власне виробництво. Особливу увагу приділяється логістичній складовій, що обумовлено великою кількістю магазинів по усій країні. Саме тому підприємство утримує потужний автопарк, власну станцію технічного обслуговування, мережу складів розподільчих центрів класу А (4 штуки). Окрім цього у власності ТОВ «Сільпо-Фуд» перебуває біля 256 об'єктів нерухомості, 7 земельних ділянок.

Матеріальна технічна база спирається на основні засоби підприємства. Динаміку їх залишкової вартості на ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр. представлено на рис. 2.8.

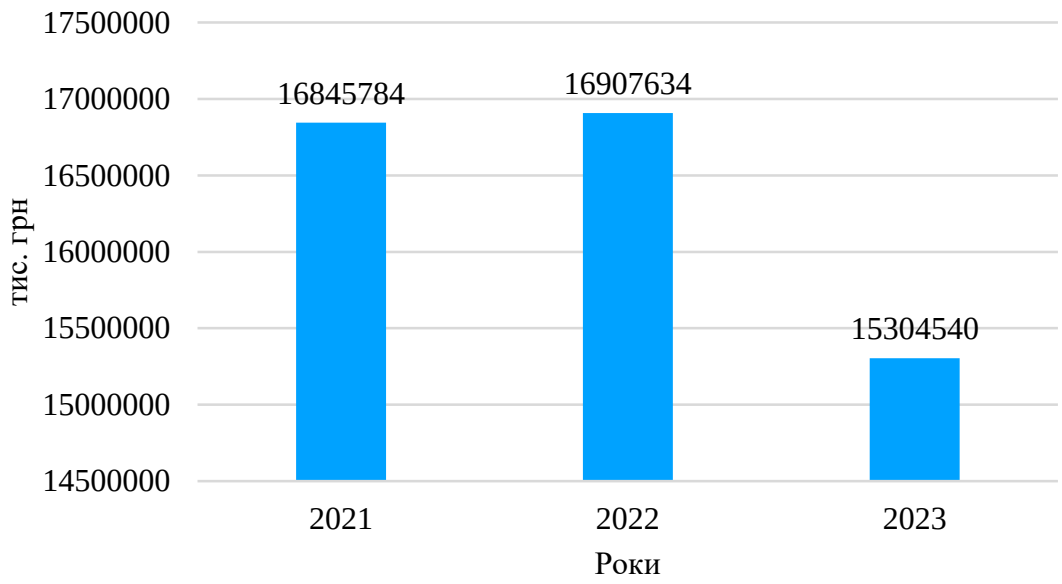


Рис. 2.8 – Динаміка вартості основних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

З рис. 2.8 можна помітити суттєве скорочення вартості основних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2023 р., що обумовлено зняттям з балансу втрачених

магазинів та приміщень, де вони розміщувалися. Якщо в 2022 р. порівняно з 2021 р. вартість основних засобів навіть зросла (+0,37%), то в 2023 р. порівняно з 2022 р. вона скоротилася на 9,48% і склала 15304540 тис. грн.

Однак слід звернути увагу на ще один важливий момент – на коефіцієнт зносу основних засобів. Його динаміка представлена на рис. 2.9.

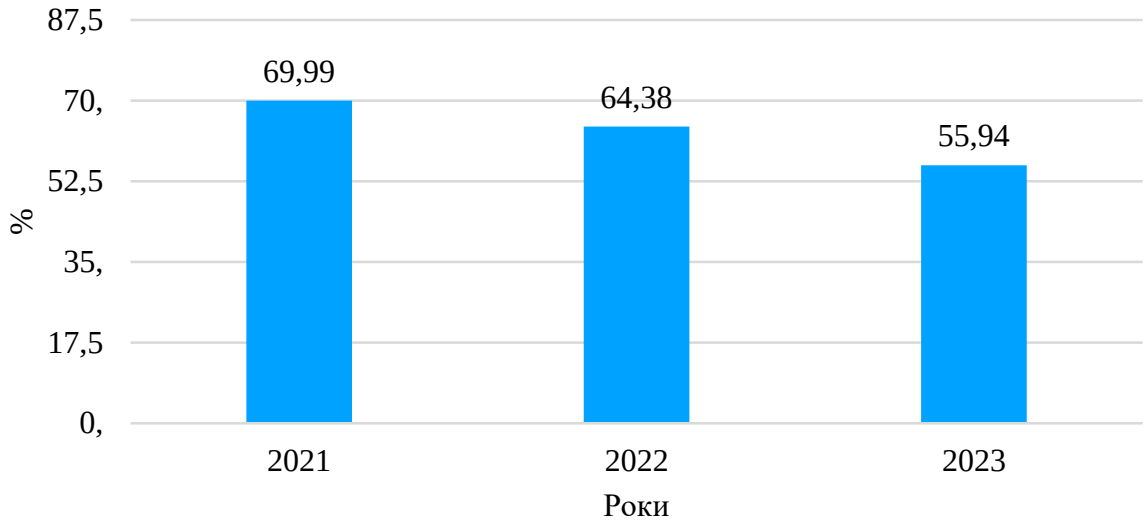


Рис. 2.9 – Динаміка вартості основних засобів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

З рис. 2.9 видно, що коефіцієнт зносу основних засобів на ТОВ «Сільпо-Фуд» має чітку тенденцію до скорочення. При цьому в динаміці первісна вартість основних засобів зростає. В 2022 р. вона зросла на 9,11% порівняно з 2021 р., а в 2023 р. – ще на 4,17% порівняно з 2022 р. Це привело до того, що при скороченні залишкової вартості основних засобів та зростанні вартості зносу, коефіцієнт зносу має позитивну динаміку до скорочення. Оновлення стосується переважно автомобільного парку та торгівельного обладнання, яке закуповується у нові супермаркети та при відшкодуванні втраченого в результаті військових дій.

Для подальшого функціонування підприємства надзвичайно важливим є оцінити фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд». Динаміка основних фінансових коефіцієнтів представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних фінансових коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2021	2022	2023	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,337	0,388	0,458	0,051	15,13	0,07	18,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,314	0,157	0,105	-0,157	-50	-0,052	-33,12
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,566	0,403	0,436	-0,163	-28,8	0,033	8,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,554	0,193	0,274	-0,361	-65,16	0,081	41,97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,044	0,038	0,048	-0,006	-13,64	0,01	26,32
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,209	0,094	0,22	-0,115	-55,02	0,126	134,04

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

З даних табл. 2.5 можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт автономії характеризує можливість ТОВ «Сільпо-Фуд» виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Його незалежність від позикових джерел має бути вище 0,5. В нашому випадку цей показник нижче норми, але в динаміці він суттєво покращується. В 2022 р. він зріс на 0,051 пункти, а в 2023 р. – ще на 0,07 пункти і досяг рівня в 0,458.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. В ідеальному варіанті він має бути на рівні 0,85-0,9. На ТОВ «Сільпо-Фуд» цей показник суттєво нижче і в динаміці погіршується (в 2022 р. було зафіксовано його погіршення на 50%, а в 2023 р. – ще на 33,12%).

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Його критичне значення – на рівні 1. На ТОВ «Сільпо-Фуд» цей показник значно нижче критичного рівня, що свідчить про наявність неліквідного балансу. В 2022 р. цей показник суттєво погіршився – на 0,163 пункт або 28,8%, в 2023 р. він підвищився порівняно з 2022 р. але не досяг рівня 2021 р.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Він має бути вище 1, але на ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2022 р. цей показник суттєво погіршився – на 0,361 пункт або 65,16%, в 2023 р. він підвищився порівняно з 2022 р. але теж не досяг рівня 2021 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність ТОВ «Сільпо-Фуд» негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Він має бути вище 0,2-0,35. В нашому випадку він складає 0,048 в 2023 р., що є нижче запланованого, хоча в динаміці цей показник має тенденцію до покращення.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує здатність ТОВ «Сільпо-Фуд» розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року. Даний показник має бути вище 1. На ТОВ «Сільпо-Фуд» він суттєво нижче 1. В 2022 р. він значно скоротився, але в 2023 р. зріс на 0,126 пункти і перевищив рівень 2021 р.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним з провідних мереживних рітейлерів в Україні. Підприємство має 305 магазинів з загальною торговельною площею 435,5 тис. кв. м., що впливає на формування організаційної структури, яку можна віднести до структур матричного типу. При цьому підприємство суттєво постраждало від війни, що привело до втрати низки магазинів, скорочення валюти балансу, необхідності відновлювати їх роботу там, де це можливо, суттєво скорочувати персонал. При цьому підприємство змогло наростити в таких складних умовах обсяги реалізації. Далі необхідно більш пильно поглянути на ефективність діяльності підприємства в складних умовах воєнного стану.

2.3. Аналіз показників ефективності торгівельного простору

Показники ефективності торгівельного простору мережі ТОВ «Сільпо Фуд» – це кількісні індикатори, що відображають результативність використання площ магазинів для досягнення фінансових і операційних цілей. Вони дозволяють оцінити продуктивність торгівельної площі, ефективність розміщення товарів і рівень залученості покупців. Аналіз цих показників дозволяє виявляє сильні та слабкі сторони організації торгівельного простору й допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Основні вихідні показники торгівельного простору мережі ТОВ «Сільпо Фуд» представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників торгівельного простору мережі ТОВ «Сільпо Фуд» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна за 2021-2023 роки	
				Абсолютна	%
Супермаркети «Сільпо», одиниць	329	301	312	-17	-5,17
Делікатес-маркети «Le Silpo», одиниць	4	4	4	0	0
Середня торгівельна площа супермаркету «Сільпо», м^2	1449	1410	1394	-55	-3,80
Середня торгівельна площа супермаркету «Le Silpo», м^2	1878	1878	1794	-84	-4,47
Загальна торгівельна площа «Сільпо», м^2	476711	428000	434790	-41921	-8,79
Загальна торгівельна площа «Le Silpo», м^2	7513	7513	7175	-338	-4,50
Всього торгівельна площа, м^2	484224	435513	441965	-42259	-8,73

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

Аналіз динаміки основних показників торгівельного простору мережі ТОВ «Сільпо Фуд» за період 2021–2023 років свідчить про загальну тенденцію

до скорочення масштабів мережі як у кількісному, так і в площинному вимірах, що є відображенням адаптаційної стратегії компанії до зовнішніх викликів.

Зокрема, кількість супермаркетів «Сільпо» у 2023 році становила 312 одиниць, що на 17 одиниць менше, ніж у 2021 році (або на 5,17 %), тоді як кількість делікатес-маркетів «Le Silpo» залишалася незмінною впродовж усього періоду, що свідчить про стабільну, але обмежену присутність цього формату на ринку. Зменшення кількості супермаркетів відбулося на тлі несприятливих економічних умов, зокрема повномасштабної війни, яка розпочалася у 2022 році, що призвело до закриття частини об'єктів, особливо в зонах активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях.

Крім кількісного зменшення, відбулося також поступове скорочення середньої торгівельної площі супермаркетів обох форматів. Так, середня площа одного магазину «Сільпо» зменшилася з 1449 м^2 у 2021 році до 1394 м^2 у 2023 році, що становить спад на 3,80 %. Аналогічна динаміка спостерігалася і у форматі «Le Silpo», де середня площа зменшилася на 4,47%, з 1878 м^2 до 1794 м^2. Зменшення середньої площі магазинів можна інтерпретувати як результат перегляду формату функціонування: оптимізація витрат, перехід до більш компактних моделей магазинів, які забезпечують вищу операційну гнучкість в умовах нестабільності та зниження купівельної спроможності населення.

Загальна торгівельна площа мережі «Сільпо» скоротилася на 41921 м^2 (або на 8,79 %) упродовж трьох років, що відображає не лише зменшення кількості магазинів, а й загальну тенденцію до економії просторових ресурсів. У свою чергу, площа «Le Silpo» знизилась на 338 м^2, що відповідає зниженню на 4,5 %. Сумарно вся торгівельна площа мережі ТОВ «Сільпо Фуд» у 2023 році становила 441965 м^2, що на 42259 м^2 менше порівняно з 2021 роком, або на 8,73 % менше у відносному вимірі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що така динаміка свідчить про стратегічну трансформацію мережі ТОВ «Сільпо Фуд» у відповідь на кризові

явища, орієнтовану на збереження операційної ефективності, зниження витрат і підвищення адаптивності торгівельного простору до змінених ринкових умов. Зменшення фізичних параметрів мережі при цьому не обов'язково свідчить про зниження рентабельності, а радше відображає зміну пріоритетів – від експансії до внутрішньої оптимізації.

Важливим показником ефективності торгівельного простору мережі ТОВ «Сільпо Фуд» є обсяг роздрібного товарообігу на 1 м^2 площі. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки прибутково використовується кожен квадратний метр мережі магазину. Динаміка цього показника наведена на рис. 2.10.

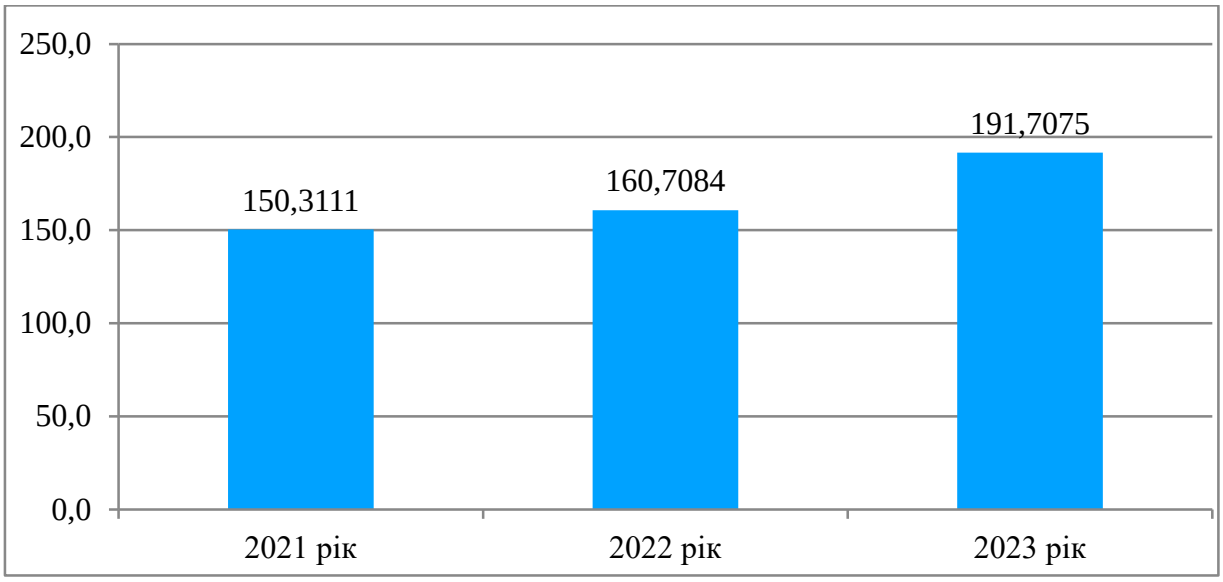


Рис. 2.10 – Динаміка роздрібного товарообігу ТОВ «Сільпо Фуд» на 1 м^2 торгівельної площі за 2021-2023 роки, тис. грн./м^2

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

Динаміка роздрібного товарообігу на 1 м^2 торгівельної площі ТОВ «Сільпо Фуд» у період 2021–2023 років демонструє стійке зростання цього показника, що є свідченням підвищення ефективності використання торгівельного простору попри загальне зменшення його обсягів.

У 2021 році товарообіг ТОВ «Сільпо Фуд» на 1 м^2 становив 150,3 тис. грн., тоді як у 2023 році цей показник досяг рівня 191,7 тис. грн., що відповідає абсолютному приросту на 41,4 тис. грн. або 27,54 % у відносному вимірі. Таке

зростання є результатом поєднання кількох ключових чинників, серед яких варто виділити структурні зміни в мережі ТОВ «Сільпо Фуд», переорієнтацію на більш прибуткові формати магазинів, а також адаптацію до нових економічних реалій, спричинених воєнним станом та інфляційними процесами.

Скорочення загальної кількості магазинів і торгівельної площі у 2022 році в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації змусило ТОВ «Сільпо Фуд» оптимізувати логістику, внутрішню інфраструктуру й асортиментну політику. Внаслідок цього зусилля було спрямовано на підвищення ефективності роботи з наявною площею, що дало змогу отримувати вищий дохід з кожного квадратного метра. Додатково, зростання товарообігу зумовлене й підвищенням споживчих цін, що відобразилося на номінальних значеннях обігу, хоча не обов’язково супроводжувалося відповідним зростанням фізичного обсягу реалізованих товарів.

Варто також зауважити, що в умовах високої невизначеності ТОВ «Сільпо Фуд» зосередило зусилля на збереженні найбільш ефективних торгових точок, що природним чином підвищило середній рівень товарообігу на одиницю площі. Це свідчить про те, що менш продуктивні магазини були закриті або тимчасово призупинили діяльність, а операційна діяльність продовжувалася переважно у найбільш вигідних локаціях з високою прохідністю та стабільним споживчим попитом.

Таким чином, позитивна динаміка роздрібного товарообігу на 1 м^2 у 2021–2023 роках є індикатором ефективної адаптації ТОВ «Сільпо Фуд» до складного макроекономічного середовища, раціоналізації просторового ресурсу й концентрації на підвищенні операційної продуктивності, що забезпечило зростання прибутковості у розрахунку на одиницю площі навіть за умов скорочення мережі.

Один із ключових показників ефективності використання торгівельного простору в мережі ТОВ «Сільпо Фуд» – це обсяг чистого прибутку, отриманого з кожного квадратного метра площі. Цей індикатор відображає не

лише рівень доходності торгівельної діяльності, а й ефективність просторової організації, дозволяючи оцінити прибутковість кожної одиниці площі в умовах обмежених ресурсів. Його динаміка наведена на рис. 2.11.

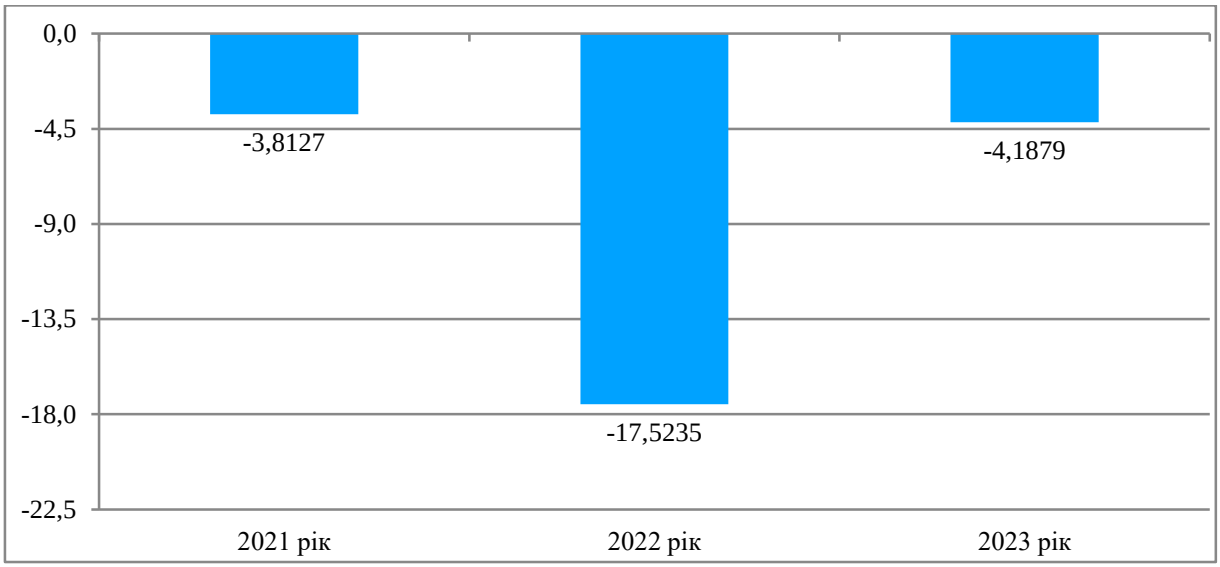


Рис. 2.11 – Динаміка чистого збитку ТОВ «Сільпо Фуд» на 1 м^2 торгівельної площі за 2021-2023 роки, тис. грн. / м^2

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

Динаміка чистого збитку ТОВ «Сільпо Фуд» на 1 м^2 торгівельної площі упродовж 2021–2023 років свідчить про значні коливання фінансової результативності діяльності компанії в розрахунку на одиницю простору.

У 2021 році збиток становив 3,8 тис. грн. на 1 м^2, проте вже у 2022 році цей показник погіршився майже у 4,6 раза – до 17,5 тис. грн/м^2, що вказує на різке зниження ефективності діяльності у зв’язку з зовнішніми чинниками, насамперед повномасштабною війною, яка розпочалася в лютому 2022 року. У цей період бізнес зазнав втрат внаслідок руйнування або тимчасової недоступності торгових об’єктів, порушення логістики, падіння купівельної спроможності населення, а також зростання витрат на енергозабезпечення.

У 2023 році спостерігалося часткове покращення ситуації: чистий збиток ТОВ «Сільпо Фуд» на 1 м^2 скоротився до 4,2 тис. грн., що є позитивною динамікою порівняно з попереднім роком, хоча й не свідчить про вихід на прибутковий рівень. У порівнянні з 2021 роком абсолютне значення збитку

зросло лише на 0,4 тис. грн., або на 9,84 %, що свідчить про певну стабілізацію фінансової діяльності ТОВ «Сільпо Фуд». Цей результат можна пояснити ефективнішою адаптацією компанії до нових умов – зокрема, оптимізацією витрат, зменшенням нерентабельної площі, посиленням контролю за товарними запасами та більш гнучкою політикою управління асортиментом.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що попри серйозні економічні виклики, ТОВ «Сільпо Фуд» вдалося частково відновити ефективність використання торгівельної площі. Зменшення збитку у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про позитивні зрушення в напрямі фінансової стабілізації, однак наявність від'ємного результату вказує на необхідність подальших заходів щодо підвищення прибутковості діяльності та досягнення сталого рівня операційного балансу.

Далі розглянемо динаміку показника витрат ТОВ «Сільпо Фуд» у розрахунку на 1 м² торгівельної площі, що є важливою складовою оцінки ефективності використання просторових ресурсів. Аналіз цього індикатора дозволяє виявити рівень операційного навантаження на кожну одиницю площі та визначити тенденції в управлінні витратами підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. Динаміка показника наведена на рис. 2.12.

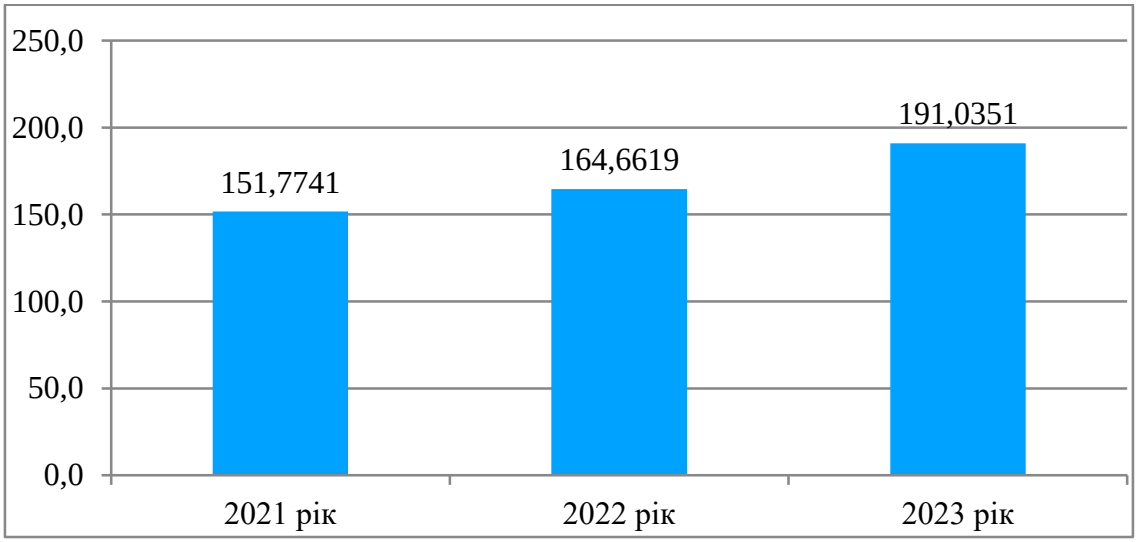


Рис. 2.12 – Динаміка витрат ТОВ «Сільпо Фуд» на 1 м^2 торгівельної площі за 2021-2023 роки, тис. грн./м^2

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Сільпо Фуд» на 1 м^2 торгівельної площі у 2021–2023 роках вказує на поступове, але істотне зростання рівня витрат на одиницю площі, що є прямим відображенням макроекономічних і галузевих трансформацій, які мали місце впродовж досліджуваного періоду.

У 2021 році витрати на 1 м^2 становили 151,8 тис. грн., тоді як у 2023 році цей показник досяг 191,0 тис. грн, що означає абсолютне зростання на 39,2 тис. грн. або 25,87 % у відносному вимірі. Таке підвищення витрат є результатом низки взаємопов’язаних факторів, головним серед яких виступає зміна загального економічного середовища, зокрема вплив повномасштабного вторгнення російської федерації у 2022 році, що суттєво змінило операційні умови функціонування роздрібних мереж.

В умовах війни ТОВ «Сільпо Фуд» зіткнулося зі значним подорожчанням енергоресурсів, послуг безпеки, логістичних послуг та технічного обслуговування, а також з необхідністю забезпечення додаткових резервних джерел живлення, охоронних систем і запасів товарів. Крім того, на витратну частину істотно вплинуло загальне зростання цін, спричинене інфляційними процесами, валютною нестабільністю та порушенням ланцюгів постачання, що підвищило собівартість як товарів, так і супутніх послуг. У структурі витрат також зросла частка соціальних витрат і витрат на адаптацію персоналу ТОВ «Сільпо Фуд» до нових умов роботи, включаючи забезпечення засобів безпеки, релокацію персоналу та впровадження цифрових рішень для підтримки операційної стійкості.

Окрім зовнішніх чинників, зростання витрат частково зумовлене й внутрішньою стратегією ТОВ «Сільпо Фуд», спрямованою на підтримку високої якості обслуговування, розширення сервісних функцій і впровадження інновацій, зокрема в системах логістики та управління запасами. Підтримка належного рівня обслуговування в умовах високої невизначеності вимагала суттєвих інвестицій у персонала, автоматизацію процесів і адаптацію бізнес-моделі до нових форматів споживання.

Таким чином, збільшення витрат на 1 м^2 торгівельної площі впродовж

2021–2023 років можна розглядати як вимушену відповідь ТОВ «Сільпо Фуд» на виклики зовнішнього середовища та як прояв стратегічного прагнення до збереження конкурентоспроможності, операційної стійкості та ринкових позицій в умовах кризових явищ.

Далі розглянемо показник рентабельності торгівельної площі ТОВ «Сільпо Фуд», який є ключовим критерієм оцінки ефективності використання просторових ресурсів підприємства. Цей індикатор дає змогу визначити рівень прибутковості кожного квадратного метра площі. Динаміка показника представлена на рис. 2.13.

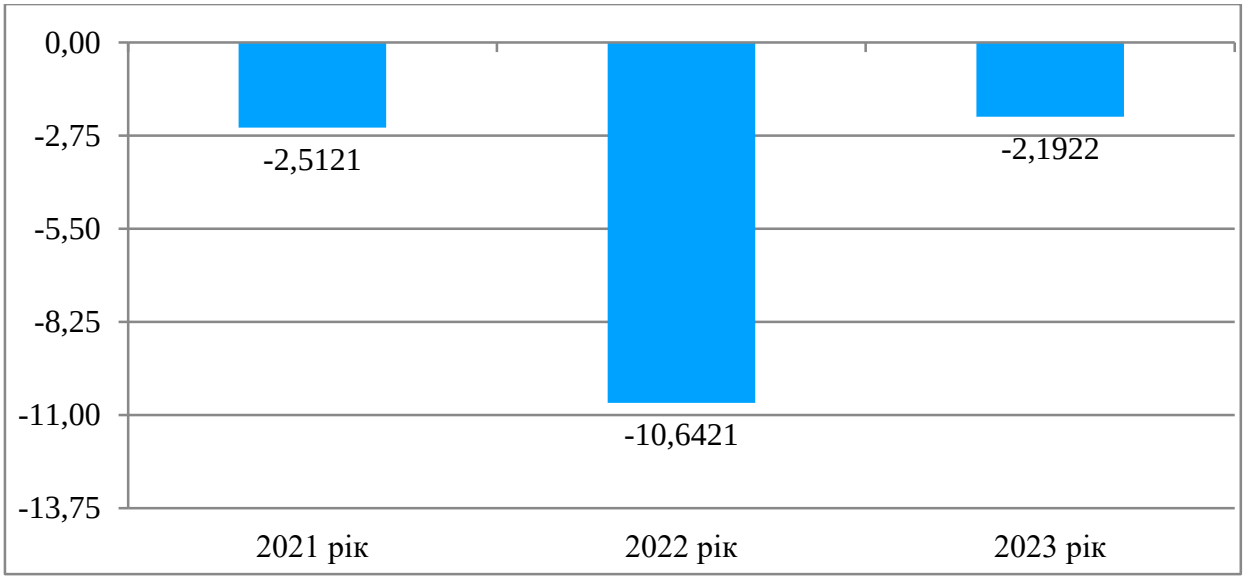


Рис. 2.13 – Динаміка збитковості торгівельної площі ТОВ «Сільпо Фуд за 2021-2023 роки, %

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

Динаміка збитковості торгівельної площі ТОВ «Сільпо Фуд» упродовж 2021–2023 років демонструє характерні коливання, що обумовлені впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на господарську діяльність підприємства.

У 2021 році показник збитковості був від'ємним і становив -2,51 %, що вже свідчило про наявність збитковості в розрахунку на одиницю площі. У 2022 році ситуація суттєво погіршилася: збитковість знизилася до -10,64 %, що є наслідком глибоких деструктивних змін в економічному середовищі, спричинених повномасштабною війною, порушенням логістики, частковим

закриттям або пошкодженням об'єктів інфраструктури, а також загальним падінням платоспроможного попиту населення.

Поступове відновлення економічної активності у 2023 році, стабілізація операційної діяльності, оптимізація витратної частини та зменшення частки збиткових площ дали змогу значно покращити фінансові результати, що відобразилося у зростанні до рівня -2,19 %. Хоча показник і залишився негативним, від'ємна динаміка скоротилася, що вказує на поступове наближення до точки беззбитковості.

Абсолютне зростання збитковості на 0,3 відсоткового пункти за 2021–2023 роки є помірним, однак свідчить про певну стійкість ТОВ «Сільпо Фуд» та його здатність адаптуватися до кризових умов, зберігаючи базові елементи ринкової конкурентоспроможності. Ці результати підкреслюють необхідність подальших стратегічних рішень, спрямованих на покращення фінансової ефективності торгівельної площі, зокрема шляхом підвищення товарообігу, зменшення витрат і концентрації на найбільш прибуткових торгівельних локаціях.

Насамкінець розглянемо такий показник ефективності торгівельного простору, як питома площа на 1 млн. грн. доходу (рис. 2.14).

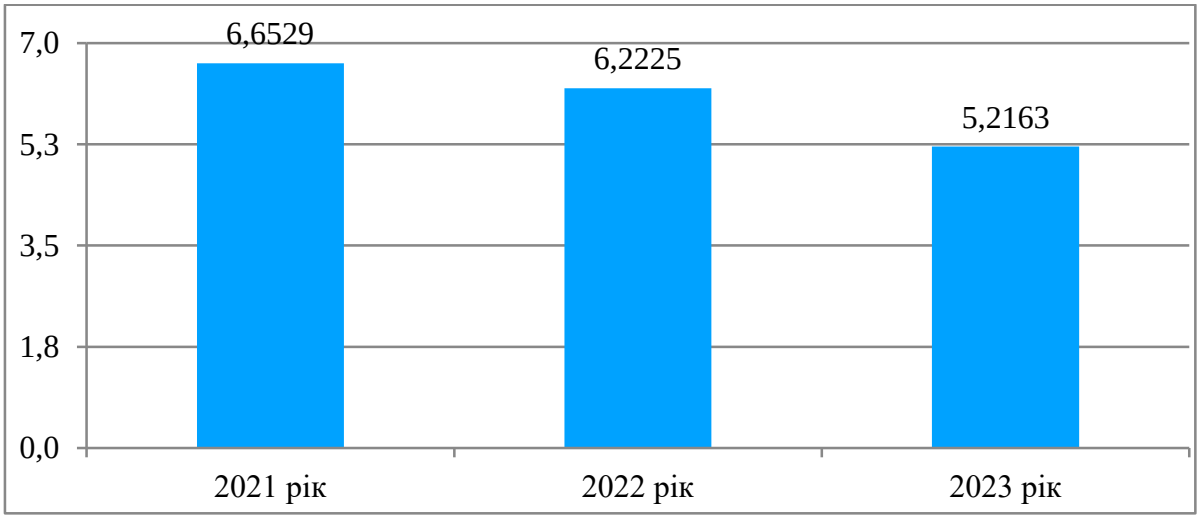


Рис. 2.14 – Динаміка питомої площі на 1 млн. грн. доходу ТОВ «Сільпо Фуд» за 2021-2023 роки, $м^2$/млн. грн.

Джерело: складено автором на підставі даних підприємства [25]

Динаміка питомої площі на 1 млн. грн. доходу ТОВ «Сільпо Фуд» упродовж 2021–2023 років свідчить про поступове підвищення ефективності використання торгівельної площі в структурі доходу підприємства.

У 2021 році на кожен мільйон гривень доходу припадало 6,7 м^2 площі, тоді як у 2023 році цей показник знизився до 5,2 м^2, що в абсолютному вираженні становить скорочення на 1,4 м^2, або на 21,59 %. Така тенденція демонструє покращення інтенсивності використання просторових ресурсів, що стало результатом впровадження заходів з оптимізації торгівельної мережі, зменшення нерентабельної площі, закриття збиткових об’єктів та підвищення продуктивності діючих локацій.

Скорочення питомої площі свідчить про зростання обсягу доходу, який генерується з кожного квадратного метра, а також про поступовий перехід ТОВ «Сільпо Фуд» до більш гнучких форматів роздрібної торгівлі. У складних макроекономічних умовах, обумовлених повномасштабною війною, інфляцією та логістичними обмеженнями, ТОВ «Сільпо Фуд» змушене було адаптувати бізнес-модель до нових викликів, що включало як структурні, так і функціональні зміни в управлінні торгівельними площами. Водночас зменшення питомої площі на одиницю доходу свідчить про поступове впровадження ТОВ «Сільпо Фуд» більш ефективних технологічних рішень, вдосконалення асортиментної політики та оптимізацію розміщення товарів.

Загалом така динаміка відображає підвищення операційної ефективності ТОВ «Сільпо Фуд» та прагнення до максимізації доходу за умов обмежених ресурсів. Це є позитивним сигналом для інвесторів та управлінських структур компанії, оскільки свідчить про здатність ефективно реагувати на кризові ситуації та трансформувати використання фізичного простору відповідно до економічних реалій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОКАЗНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПРОСТОРУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

У ході проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» за 2021–2023 роки було виявлено низку ключових проблем, що свідчать про зниження ефективності використання торговельного простору підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1–Виявлені проблеми господарської діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» та шляхи їх вирішення в контексті підвищення ефективності показників торгівельного простору

Виявлені проблеми	Значення показника	Шляхи вирішення проблеми
Зменшення загальної торгівельної площі	42259 м^2 за 2021-2023 роки	Відкриття 5 нових магазинів у стратегічно вигідних локаціях
Зростання витрат на 1 м^2 торгівельної площі	39,3 тис. грн./м^2 за 2021-2023 роки	Оптимізація витрат шляхом цифровізації бізнес-процесів та скорочення непродуктивних витрат
Збиток на 1 м^2 торгівельної площі	4,2 тис. грн./м^2 у 2023 році	Підвищення товарообігу шляхом активізації рекламних акцій та розвитку програм лояльності
Від'ємна рентабельність торгівельної площі	-2,19% у 2023 році	

Джерело: складено автором

Зокрема, спостерігається суттєве скорочення загальної площі магазинів мережі ТОВ «Сільпо Фуд» (на 42259 м^2). Додатково фіксується стабільне зростання витрат на один квадратний метр, що посилює фінансове навантаження на підприємство та знижує його операційну гнучкість. У 2023 році обсяг збитку на 1 м² торговельної площі залишився суттєвим, що вказує на недостатній рівень дохідності торгових точок у порівнянні з витратами. Низький рівень рентабельності площі, що залишається від'ємним, підтверджує необхідність структурної перебудови комерційної діяльності ТОВ «Сільпо Фуд».

Усі ці проблеми потребують невідкладного вирішення в контексті стратегічного підвищення ефективності використання торговельного

простору, адже від цього безпосередньо залежить загальна результативність діяльності підприємства. З метою досягнення стабільного розвитку ТОВ «Сільпо Фуд» необхідно запровадити комплекс заходів, спрямованих на покращення кожного з виявлених аспектів.

Перший захід - відкриття 5 нових магазинів у стратегічно вигідних локаціях.

Реалізація цього напрямку є одним із ключових інструментів забезпечення стабільного розвитку торговельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд» в умовах зменшення загальної площі об’єктів за останні роки. Йдеться не лише про механічне збільшення кількості торгових точок, а про цілеспрямовану експансію на ринки з високим споживчим потенціалом, насамперед у густонаселених районах з розвиненою транспортною інфраструктурою, стабільним трафіком і зростаючим попитом на сучасні формати роздрібної торгівлі.

Правильно обрана локація має визначальний вплив на економічну ефективність магазину, оскільки саме вона формує потенціал товарообігу, інтенсивність клієнтських потоків і рівень операційної рентабельності. Відкриття нових точок дозволить ТОВ «Сільпо Фуд» не лише компенсувати втрати площі, що були зумовлені закриттям менш прибуткових об’єктів, а й збільшити частку присутності на перспективних локальних ринках. Крім того, розширення мережі у стратегічних регіонах сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства, підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню бренду «Сільпо».

Вибір саме 5 нових магазинів для відкриття є результатом комплексної оцінки можливостей торговельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд» та стратегічного балансу між необхідністю розширення та обмеженнями управлінських, фінансових і логістичних ресурсів компанії. Така кількість дозволяє досягти оптимального ефекту масштабу та водночас уникнути ризиків, пов’язаних із надмірним навантаженням на операційну діяльність і управління мережею. П’ять нових торгових точок забезпечують достатню вагу для суттєвого

зміцнення ринкових позицій, підвищення частки присутності компанії на локальних ринках та компенсації площ, втрачених через закриття менш ефективних об’єктів у попередні роки. Одночасно такий масштаб експансії дає змогу зберегти керованість процесу, забезпечивши дотримання корпоративних стандартів якості та сервісу, що є важливим чинником для підтримки іміджу бренду та формування лояльності споживачів.

Доцільність відкриття п’яти нових магазинів мережі ТОВ «Сільпо Фуд» в окремих містах України ґрунтується на аналізі демографічної динаміки, рівня купівельної спроможності населення, конкурентного середовища, логістичної доступності та наявності інфраструктури, сприятливої для роздрібної торгівлі. Виходячи з цих критеріїв, першочерговими кандидатами для розширення є такі великі обласні центри, як Івано-Франківськ, Черкаси, Хмельницький, Полтава та Тернопіль.

Усі ці міста демонструють позитивну динаміку внутрішнього попиту, зростання купівельної спроможності населення та активне оновлення житлового фонду, що створює сприятливі умови для розвитку торговельних мереж. Водночас ринок роздрібної торгівлі у зазначених центрах ще не є насиченим у порівнянні зі столичними та великими мегаполісами, що дає змогу уникнути гострої конкуренції та забезпечити більш високий рівень рентабельності нових об’єктів. Обрані міста характеризуються не лише стабільною чисельністю населення, а й наявністю транспортної та комерційної інфраструктури, що значно підвищує доступність магазинів для цільової аудиторії та сприяє формуванню сталого клієнтського трафіку.

Зокрема, Івано-Франківськ і Хмельницький мають високий темп урбанізації та стійке зростання середнього чека, що створює привабливі умови для роздрібних мереж. Черкаси та Полтава характеризуються відносно помірним рівнем конкуренції з боку інших національних ритейлерів, що дозволяє ТОВ «Сільпо Фуд» посилити свої позиції без суттєвого цінового тиску. Тернопіль, як університетське місто з активним молодіжним споживчим сегментом, також є перспективним для розвитку роздрібної

торгівлі. Усі вищезгадані локації володіють потенціалом забезпечити високий оборот на 1 м^2 торговельної площі, що є критично важливим показником для підвищення загальної ефективності діяльності мережі.

Таким чином, відкриття 5 нових магазинів саме в Івано-Франківську, Черкасах, Хмельницькому, Полтаві та Тернополі є економічно та стратегічно обґрунтованим рішенням, яке відповідає завданням підвищення ефективності діяльності мережі, розширення її присутності на перспективних регіональних ринках і забезпечення сталого розвитку ТОВ «Сільпо Фуд».

Нижче в табл. 3.2 представлено орієнтовний кошторис витрат на відкриття п’яти нових магазинів мережі ТОВ «Сільпо Фуд» в обласних центрах України з урахуванням середньої торговельної площі одного супермаркету – 1394 м^2. Дані є узагальненими, базуються на типовій структурі витрат і можуть варіюватися залежно від міста, рівня конкуренції, стану нерухомості, логістичної інфраструктури та інфляційного тиску.

Таблиця 3.2 – Орієнтовний кошторис витрат на відкриття п’яти нових супермаркетів «Сільпо», тис. грн.

Стаття витрат	Витрати на 1 магазин	Витрати на 5 магазинів
Оренда приміщення (аванс та гарантійний платіж за 6 місяців)	5000	25000
Внутрішнє будівельне та оздоблювальне облаштування	8000	40000
Торговельне обладнання (стелажі, каси, холодильники тощо)	10500	52500
IT-інфраструктура (POS-системи, сервери, відеоспостереження)	2500	12500
Запуск логістики та первинне наповнення товаром	6000	30000
Зарплатний фонд на перші 3 місяці (персонал магазину)	2200	11000
Маркетинг і промо-кампанія запуску	1000	5000
Юридичні, дозволи, проектна документація	800	4000
Резервний фонд на непередбачувані витрати	1000	5000
Разом	37000	185000

Джерело: складено автором

Відкриття п’яти нових супермаркетів «Сільпо» у стратегічно вигідних

містах України потребує орієнтовних капіталовкладень у розмірі 185 млн. грн. Ці інвестиції охоплюють усі ключові аспекти запуску торгових об'єктів – від оренди та облаштування приміщень до IT-інфраструктури, товарного запасу та маркетингового просування. Такий обсяг вкладень є економічно обґрунтованим, враховуючи потенціал обраних міст забезпечити високу торговельну віддачу на 1 м^2 площі. За умови грамотного управління та реалізації супутніх стратегічних заходів ці інвестиції можуть бути окуплені в середньостроковій перспективі (3–5 років) і сприяти значному зростанню загальної ефективності торговельної мережі ТОВ «Сільпо Фуд».

Далі проведемо обчислення грошових потоків за кожен рік діяльності нових супермаркетів «Сільпо». Відповідно до запланованих показників, виручка від реалізації продукції за перший рік становитиме 308126 тис. грн. та щороку зростатиме на 10. Водночас повна собівартість реалізованої продукції за перший рік складе 261089 тис. грн. та кожен наступний рі зростатимем на 4%. Результати проведених розрахунків наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Грошові потоки за результатами діяльності нових супермаркетів «Сільпо»

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	308126	338939	372832	410116	451127
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	261089	271533	282394	293690	305437
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	47037	67406	90439	116426	145690
Податок на прибуток, тис. грн.	8467	12133	16279	20957	26224
Чистий прибуток, тис. грн.	38570	55273	74160	95469	119466

Джерело: складено автором

Як показують дані таблиці, протягом п'яти років діяльності нових супермаркетів «Сільпо» спостерігається стійке зростання усіх фінансових показників. Зокрема, виручка від реалізації продукції збільшується щороку, що свідчить про позитивну динаміку попиту та ефективне управління. Одночасно спостерігається зростання фінансового результату до

оподаткування, а також чистого прибутку, що підтверджує підвищення рентабельності діяльності. Це свідчить про правильність обраної стратегії розширення мережі та ефективність управлінських рішень.

Далі здійснюється обчислення показників економічної ефективності проєкту відкриття п’яти нових супермаркетів «Сільпо». Передусім визначається чистий приведений дохід (NPV), який характеризує різницю між теперішньою вартістю прогнозованих грошових надходжень від реалізації проєкту та теперішньою вартістю необхідних витрат:

$$\text{NPV} = -\text{IC} + \sum_{t=1}^{n} \frac{CFt}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де IC – початкові інвестиції, тис. грн.;

CF – грошові потоки, тис. грн.;

i – ставка дисконтування, %;

t – рік реалізації проєкту.

Для цього проводиться дисконтування грошових потоків, тобто коригування майбутніх доходів і витрат до їхньої поточної вартості з урахуванням обраної ставки дисконту (у даному випадку прийнято, що вона дорівнює 22%). Отримані результати наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Дисконтовані грошові потоки за результатами діяльності нових супермаркетів «Сільпо»

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	Всього
Коефіцієнт дисконтування	0,8197	0,6719	0,5507	0,4514	0,37	–
Дисконтована виручка від реалізації продукції, тис. грн.	252571	227733	205319	185126	166917	1037666
Дисконтована собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	214015	182443	155514	132571	113012	797555
Дисконтований фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	38556	45290	49805	52555	53905	240111
Дисконтований чистий прибуток, тис. грн.	31616	37138	40840	43095	44202	196891

Джерело: складено автором

Як засвідчують результати розрахунків, усі дисконтовані фінансові

показники демонструють стабільну позитивну динаміку протягом п’ятирічного періоду діяльності нових супермаркетів. Зокрема, дисконтований чистий прибуток за п’ять років досягає 196891 тис. грн, що підтверджує високу економічну ефективність проєкту. Дисконтований фінансовий результат до оподаткування також зростає щороку, що свідчить про стабільне нарощування прибутковості. Таким чином, проєкт відкриття нових магазинів є фінансово доцільним і перспективним для компанії.

Враховуючи, що сума інвестицій (ІС) становить 185000 грн., визначимо розмір NPV:

NPV = 196891 – 185000 = 11891 (тис. грн.)

Оскільки NPV>0, то проєкт створення п’яти нових супермаркетів «Сільпо» є економічно вигідним.

Далі визначимо внутрішню норму дохідності проєкту (IRR), тобто ставку дисконту, за якої NPV=0. IRR показує граничний рівень дохідності інвестицій, при якому проєкт ще залишається економічно доцільним. Допоміжні розрахунки наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок NPV при ставках дисконтування 22% та 25%

Роки	Грошовий потік	i = 22%	Дисконтований грошовий потік	i = 25%	Дисконтований грошовий потік
0	-796680	1,0000	-796680	1,0000	-796680
1	-72374	0,8197	-59323	0,8000	-57899
2	120034	0,6719	80647	0,6400	76822
3	380014	0,5507	209277	0,5120	194567
4	666354	0,4514	300792	0,4096	272939
5	881322	0,3700	326088	0,3277	288792
NPV	1178671	–	60800	–	-21460

Джерело: складено автором

Внутрішня норма дохідності проєкту становитиме:

IRR = 22 + (11891 / (11891 - (-2546)) * (25 - 22)) = 24,5%

Так як IRR > i, то проєкт створення п’яти нових супермаркетів «Сільпо» можна вважати економічно доцільним.

Далі розрахуємо індекс прибутковості проєкту (PI) – це показник, що

визначається як відношення суми дисконтованих грошових надходжень до суми дисконтованих інвестиційних витрат.

PI = 196891 / 185000 = 1,06

Значення PI > 1 свідчить про інвестиційну привабливість проєкту створення п’яти нових супермаркетів «Сільпо» та їх здатність генерувати прибуток.

Доцільно також здійснити розрахунок середньої норми рентабельності проєкту (ARR), що являє собою фінансовий показник, який виражається як відсоткове відношення середнього річного прибутку до середньої вартості інвестованого капіталу:

ARR = (382938/5) / 185000 * 100% = 41,4%

Можна стверджувати, що інвестиції у проєкт створення п’яти нових супермаркетів «Сільпо» мають високий рівень ефективності.

Далі розрахуємо період окупності проєкту (PB) – це час, необхідний для повного повернення початкових інвестицій за рахунок чистого прибутку проєкту.

PB = (185000*5) / 382938 = 2,4 (роки)

В свою чергу, період окупності з дисконтом (PBP) враховує зміну вартості грошей у часі й визначає, скільки років потрібно, щоб інвестовані кошти були повернуті з урахуванням дисконтування:

PBP = (185000*5) / 196891 = 4,7 (років)

Зведемо розраховані показники в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Показники економічної ефективності проекту створення п’яти нових супермаркетів «Сільпо»

Показник	Значення
Ставка дисконтування (r) , %	22
Період окупності проєкту (PB), років	2,4
Період окупності з дисконтом (PBP), років	4,7
Середня норма рентабельності (ARR), %	41,4
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн.	11891
Індекс прибутковості (PI)	1,06
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	24,5

Джерело: складено автором

Отже, показники економічної ефективності проєкту відкриття п’яти нових супермаркетів «Сільпо» демонструють високий рівень фінансової доцільності. Період окупності без урахування дисконту становить 2,4 роки, що свідчить про швидке повернення інвестованих коштів. Водночас період окупності з дисконтом (4,7 роки) вказує на реалістичну тривалість повернення вкладених ресурсів з урахуванням вартості грошей у часі. Середня норма рентабельності проєкту дорівнює 41,4%, що значно перевищує мінімально прийнятний рівень прибутковості. Позитивний чистий приведений дохід (11891 тис. грн.) та індекс прибутковості 1,06 підтверджують загальну доцільність інвестицій. Внутрішня норма рентабельності, що становить 24,5%, перевищує встановлену ставку дисконту, що остаточно підтверджує доцільність та привабливість даного проєкту.

Другий захід – оптимізація витрат шляхом цифровізації бізнес-процесів та скорочення непродуктивних витрат.

У сучасних ринкових умовах, коли роздрібна торгівля стикається з високим рівнем конкуренції, інфляційним тиском, зростанням орендних ставок та енергетичних витрат, для ТОВ «Сільпо Фуд» надзвичайно важливо забезпечити раціональне використання ресурсів.

До ключових напрямів оптимізації витрат ТОВ «Сільпо Фуд» у контексті підвищення ефективності торговельного простору можна віднести наступні.

1. Впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Інтеграція ERP-системи є стратегічно важливим кроком для централізованого управління всіма основними бізнес-процесами ТОВ «Сільпо Фуд». Така система забезпечить єдиний цифровий простір для обліку та контролю фінансів, логістики, закупівель, товарообігу, управління персоналом та ланцюгів постачання. ERP дозволить усунути дублювання функцій і помилки, спричинені ручним введенням даних, а також виявляти вузькі місця в операційній діяльності. Завдяки автоматизованому плануванню закупівель і контролю складських залишків система сприятиме зниженню втрат від псування продукції, зменшенню затрат на логістику, скороченню часу на

прийняття управлінських рішень. Для мережі «Сільпо Фуд» це означає підвищення рентабельності на кожному етапі товарного потоку та покращення управління торговельними площами з урахуванням регіональних і сезонних коливань попиту.

2. Цифровізація внутрішнього документообігу. Оцифрування документообігу дозволить ТОВ «Сільпо Фуд» перейти від паперових носіїв до електронної форми обробки даних, що значно знизить адміністративні витрати та підвищить швидкість внутрішніх процесів. У великих торговельних мережах, де щоденно опрацьовується значна кількість рахунків, контрактів, звітів і службових записок, цифровізація дає змогу уникнути втрат часу, затримок у погодженнях і ризику людських помилок. Впровадження систем електронного документообігу (наприклад, на основі хмарних рішень) дозволить скоротити витрати на папір, друк, архівацію, поштові послуги та робочий час співробітників. Це, у свою чергу, дозволить спрямувати вивільнені ресурси на інноваційні ініціативи, підвищуючи загальну продуктивність управлінської ланки.

3. Впровадження аналітичних панелей (BI-аналітики). Системи бізнес-аналітики (BI – Business Intelligence) дають змогу в реальному часі здійснювати моніторинг ключових показників ефективності діяльності торговельної мережі, включаючи товарообіг на 1 м^2, витрати, прибутковість по кожному магазину, динаміку продажів за категоріями товарів тощо. Це дозволить керівництву оперативно виявляти зони ризику, неефективні точки продажу та вчасно вживати коригуючих дій. BI-аналітика також сприятиме підвищенню точності прогнозування попиту, що знизить витрати на надлишкові запаси й списання продукції. У контексті ТОВ «Сільпо Фуд» аналітичні панелі стануть інструментом стратегічного планування розвитку мережі, допоможуть приймати обґрунтовані рішення щодо розширення, оптимізації асортименту та адаптації до змін у споживчій поведінці.

4. Зниження рівня енергоспоживання. З огляду на зростаючі ціни на електроенергію та постійну потребу в охолодженні, освітленні,

кондиціонуванні та роботі касового обладнання, зменшення енергоспоживання є критично важливим фактором у зниженні витрат торговельних підприємств. Впровадження енергоефективних технологій, таких як LED-освітлення, автоматичне регулювання освітлення за присутністю, інтелектуальні системи клімат-контролю, холодильні установки з рекуперацією тепла, дозволить знизити споживання енергії на квадратний метр. Також важливим є енергомоніторинг у режимі реального часу, який дозволяє оперативно виявляти відхилення, витоки або перевитрати. У масштабах великої торговельної мережі навіть незначне зменшення витрат на електроенергію на один магазин забезпечує значний фінансовий ефект у річному вимірі.

5. Ліквідація непродуктивних витрат. Непродуктивні витрати – це витрати, які не формують доданої вартості для споживача й не сприяють досягненню цілей компанії. До них належать зайві логістичні витрати, дублювання функцій персоналу, перевищення норм витрат сировини, неефективні маркетингові кампанії, простої обладнання, перевитрати на оренду тощо. У системі управління витратами ТОВ «Сільпо Фуд» необхідно провести комплексний аудит з метою виявлення таких втрат і визначити джерела їх виникнення. Подальше впровадження системи lean-менеджменту, а також KPI для кожного функціонального підрозділу дозволить не лише усунути поточні неефективності, а й запобігати їх виникненню в майбутньому. Зменшення таких витрат сприятиме зниженню собівартості обслуговування одного квадратного метра торговельної площі й підвищенню загальної рентабельності діяльності.

Кошторис заходів щодо оптимізації витрат ТОВ «Сільпо Фуд», який включає очікувані інвестиції та прогнозовану ефективність скорочення витрат наведений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Кошторис заходів щодо оптимізації витрат ТОВ «Сільпо Фуд» та їх очікувана ефективність

Заходи	Орієнтовна вартість, млн. грн.	Очікуване скорочення витрат, %	Ефективність
Впровадження ERP-системи	4,5	0,5	Скорочення адміністративних витрат, зменшення помилок, автоматизація обліку та звітності
Цифровізація внутрішнього документообігу	0,8	0,3	Зменшення витрат на папір, друк, архівацію, пришвидшення обігу документів
Впровадження BI-аналітики (аналітичних панелей)	1,2	0,6	Підвищення точності управлінських рішень, оптимізація асортименту, зниження логістичних витрат
Зниження рівня енергоспоживання (енергоефективне обладнання)	2,5	1,5	Менші рахунки за електроенергію, підвищення ресурсу обладнання
Ліквідація непродуктивних витрат	0,5	1,1	Виявлення внутрішніх втрат, підвищення продуктивності, скорочення зайвих витрат
Усього	9,5	4	Впровадження всіх заходів дозволяє досягти комплексного ефекту економії

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи щодо оптимізації витрат ТОВ «Сільпо Фуд» мають високий потенціал для досягнення комплексного ефекту, що виражається у скороченні загальних операційних витрат на 4% протягом 1–2 років. Незважаючи на значний обсяг початкових інвестицій (приблизно 9,5 млн. грн.), ефективне впровадження цифрових рішень, аналітичних інструментів та енергозбережувальних технологій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню рентабельності торговельного простору та забезпеченню стабільного фінансового результату в умовах динамічного ринку.

Третій захід – підвищення товарообігу шляхом активізації рекламних акцій та розвитку програм лояльності.

Цей захід доцільно реалізовувати за наступними пріоритетними

напрямами:

1. Інтегрований промомаркетинг з фокусом на короткостроковий імпульсний попит. Цей напрям передбачає комплексне застосування рекламних інструментів у межах єдиної узгодженої стратегії. Доцільно поєднувати ATL- та BTL-інструменти, тобто використовувати як широке охоплення (телебачення, радіо, зовнішня реклама), так і точкові механізми (дегустації, роздачі, акційні викладки в магазинах). Особливу роль має відігравати геотаргетинг – просування акцій у конкретних районах залежно від локального попиту. Наприклад, акції на сезонні товари (напої, овочі, гриль-продукція) влітку мають просуватися з урахуванням регіональних уподобань.

2. Розширення та цифровізація персоналізованих програм лояльності. Сучасна програма лояльності має трансформуватися з базової бонусної схеми у персоніфіковану цифрову платформу взаємодії з клієнтом. Розширення можливостей картки «Власний рахунок» може включати: сегментацію клієнтів за частотою покупок, товарними вподобаннями та середнім чеком; створення кастомізованих пропозицій на основі штучного інтелекту; механізми гейміфікації, що включають квести, «досягнення» й бонуси за регулярні покупки. Також ефективним буде запровадження диференційованих статусів клієнтів (наприклад, «Срібний», «Золотий», «Платиновий»), які надаватимуть доступ до ексклюзивних знижок, передзамовлень або розіграшів. Усе це підвищує емоційну прив’язаність до бренда та збільшує частоту відвідувань торгових точок.

3. Розвиток цифрової взаємодії з клієнтами через омніканальні канали комунікації. Реалізація цього напряму передбачає активне використання мобільного додатку, сайту, e-mail-розсилок, push-нотифікацій і соціальних мереж. Важливою є можливість оперативно інформувати клієнтів про нові акції, товари, бонуси та рекомендації на основі їхніх попередніх покупок. Наприклад, додаток має генерувати персональні акції щотижня, надсилати нагадування про накопичені бонуси, створювати «списки покупок» і навіть пропонувати маршрути в магазині. Також слід впровадити систему цифрових

купонів, які можна активувати прямо з додатку або через QR-коди в магазинах. Поєднання всіх каналів у єдину CRM-платформу дозволяє будувати повноцінну омніканальну стратегію клієнтського досвіду, що веде до зростання лояльності, частоти покупок і товарообігу.

Кожен із цих напрямів спрямований на формування стабільного потоку покупців, стимулювання повторних візитів, збільшення середнього чека та зростання частки лояльної аудиторії: Системна реалізація вищезазначених трьох напрямів дозволить не лише суттєво збільшити товарообіг у межах наявної торговельної площі, а й сформувати конкурентну перевагу на ринку завдяки глибшому розумінню потреб споживача, ефективній персоналізації комунікацій та підвищенню залученості клієнтів до бренду. Це сприятиме збільшенню обсягу продажів на 1 $м^2$ площі, скороченню збитковості та формуванню стабільної бази лояльних споживачів.

Кошторис заходів щодо підвищення товарообігу ТОВ «Сільпо Фуд» через активізацію рекламних акцій і розвиток програм лояльності, із зазначенням очікуваного ефекту наведений в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Кошторис заходів щодо підвищення товарообігу ТОВ «Сільпо Фуд»

Захід	Орієнтовні витрати, млн. грн. на рік	Прогнозоване зростання товарообігу, %
Комплексна рекламна кампанія (ТВ, радіо, цифрові медіа, зовнішня реклама)	7,0	1,5
Розширення програми лояльності з персоналізованими пропозиціями	4,5	0,8
Впровадження цифрових купонів та push-комунікацій через мобільний застосунок	2,5	0,6
Запуск гейміфікованих механізмів у додатку (нагороди, квести, бонуси)	1,8	0,5
Соціальні мережі та інфлюенсер-маркетинг	1,2	0,1
Всього	17,0	3,5

Джерело: складено автором

Отже, реалізація комплексу заходів, спрямованих на активізацію рекламних кампаній і модернізацію програм лояльності, дозволить ТОВ «Сільпо Фуд» суттєво зміцнити позиції на ринку за рахунок стимулювання попиту, залучення нових споживачів і підвищення лояльності постійних клієнтів. Загальні витрати в обсязі близько 17 млн. грн. здатні забезпечити зростання товарообігу щонайменше на 3,5%. Це доводить високу рентабельність інвестицій у маркетинг і підкреслює доцільність активного розвитку клієнтського сервісу як інструменту підвищення ефективності використання торговельного простору.

Далі розрахуємо економічну ефективність розроблених заходів в контексті підвищення ефективності показників торгівельного простору ТОВ «Сільпо Фуд».

Зокрема, відкриття п’яти нових магазинів у стратегічно важливих регіонах України сприятиме суттєвому приросту загального обсягу роздрібного товарообігу підприємства. Станом на 2023 рік річний товарообіг в розрахунку на 1 магазин становив: 84727987/316 = 268126,5 (тис. грн.), а річні витрати: 84430840/316 = 267186,2 (тис. грн.). Відповідно в плановому році товарообіг ТОВ «Сільпо Фуд» зросте на: 268126,5*5 = 1340632,5 (тис. грн), в витрати на: 267186,2*5 = 1335931,0 (тис. грн).

При цьому, враховуючи, що середня торговельна площа супермаркету «Сільпо» становить 1394 м^2, то загальна торгівельна площа в плановому році складе: 441965 + 1394*5 = 448935 м^2. Також слід, відзначити, що витрати на один квадратний метр торгівельної площі в плановому році складуть: 84430840 / 448935 = 188,1 тис. грн./м^2.

В свою чергу оптимізація витрат шляхом цифровізації бізнес-процесів та скорочення непродуктивних витрат приведуть до зменшення розміру операційних витрат (адміністративні, збутові та інші операційні витрати) в плановому році на 4%, що в абсолютному значенні становитиме: (4342286 + 19669097 + 63819) * 0,04 = 963008,1 (тис. грн).

В свою чергу, розвиток цифрової взаємодії з клієнтами через

омніканальні канали комунікації приведе до збільшення товарообігу у плановому році на 3,5%, що в абсолютному значенні складе: 84727987 * 0,035 = 2965479,5 (тис. грн).

Загальний товарообіг в плановому році складе:

84727987+1340632,5+2965479,5 = 89034099,0 (тис. грн).

Повна собівартість реалізованої продукції, з врахуванням зростання кількості магазинів, оптимізації витрат та збільшення товарообігу, в плановому році складе:

84430840*1,045+1335931,0-963008,1 = 88603150,7 (тис. грн)

Відповідно чистий прибуток з врахуванням податку на прибуток (18%) в плановому році становитиме:

(89034099,0 - 88603150,7)*0,82 = 353377,6 (тис. грн)

Прибуток на один квадратний метр торгівельної площі складе: 353377,6 / 448935 = 0,79 (грн./м^2)

Рентабельність торгівельної площі, в плановому році становитиме: 353377,6 / 88603150,7 * 100% = 0,4%

Результати проведених розрахунків представимо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Підвищення ефективності показників торгівельного простору ТОВ «Сільпо Фуд»

Показник	Базовий рік	Плановий рік	Ефект
Загальна торгівельна площа, м^2	441965	448935	+6970
Витрати на один квадратний метр торгівельної площі, тис. грн./м^2	191,0	188,1	–2,9
Прибуток на один квадратний метр торгівельної площі, тис. грн./м^2	-4,2	0,79	+4,99
Рентабельність торгівельної площі, %	-2,19	0,4	+2,59

Джерело: складено автором

Результати впровадження розроблених заходів в аспекті підвищення ефективності використання торгівельного простору ТОВ «Сільпо Фуд»

свідчать про їх позитивний вплив на ключові економічні показники підприємства.

По-перше, відбудеться зростання загальної торгівельної площі на 6970 $м^2$ за рахунок відкриття п’яти нових магазинів, що дозволить не лише збільшити операційний масштаб, а й розширити присутність компанії у стратегічно важливих регіонах України. Таке розширення є основою для підвищення загального обсягу товарообігу та забезпечення кращого доступу споживачів до продукції мережі «Сільпо».

По-друге, у результаті реалізації комплексу заходів, спрямованих на цифровізацію бізнес-процесів і скорочення непродуктивних витрат, спостерігається зниження витрат на один квадратний метр торгівельної площі з 191,0 до 188,1 тис. грн./$м^2$. Така економія у 2,9 тис. грн./$м^2$ свідчить про підвищення операційної ефективності, що, зокрема, стало можливим завдяки впровадженню ERP-системи, BI-аналітики, оптимізації документообігу та енергоспоживання.

Ще одним вагомим результатом є трансформація чистого фінансового результату (прибутку на один квадратний метр торгівельної площі) з від’ємного (-4,2 тис. грн./$м^2$) до позитивного рівня прибутковості (0,79 тис. грн./$м^2$), що означає покращення загальної фінансової стабільності підприємства та ефективнішого використання наявних ресурсів.

Завдяки зменшенню витрат та зростанню товарообігу забезпечено зміну показника рентабельності торгівельної площі з -2,19% до 0,4%, що свідчить про повернення ТОВ «Сільпо Фуд» до прибуткової діяльності.

Таким чином, комплексний підхід до вирішення наявних проблем дозволить досягти позитивної динаміки у всіх ключових показниках, що характеризують ефективність використання торгівельного простору. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку мережі «Сільпо» та забезпечення її конкурентних переваг на ринку роздрібної торгівлі.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, можна зробити наступні висновки.

1. Отже, сучасний стан і динаміка розвитку роздрібної торгівлі в Україні свідчать про її визначальну роль у формуванні внутрішнього споживчого попиту, забезпеченні зайнятості та створенні доданої вартості в національній економіці. Попри виклики воєнного часу, скорочення територій обслуговування, падіння платоспроможного попиту та деструкцію логістичних ланцюгів, галузь демонструє поступову адаптацію, відновлення і зростання ключових показників. Зокрема, вже у 2023 році роздрібний товарооборот суттєво перевищив рівень 2022 року, що свідчить про здатність сектору до оперативного реагування на зовнішні загрози.

2. Раціональне просторове планування в умовах ринкової конкуренції слугує одним із найефективніших засобів стимулювання продажів, формування іміджу підприємства та підвищення рівня задоволеності споживачів. Це особливо актуально для великих торговельних мереж, зокрема таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», де ефективне управління площами має вирішальний вплив на прибутковість та операційну ефективність. Функціональна структура торгового залу, вибір відповідного формату планування (лінійного, острівного, боксового тощо), використання методів самообслуговування та інтерактивних технологій – усе це формує інтегрований простір, що працює на досягнення комерційних цілей підприємства.

3. Проведене дослідження засвідчило, що організація торговельного простору є багатофакторним процесом, який безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства. Раціональне планування площі, зручне розміщення товарів, оптимізація логістики переміщення покупців та персоналу, а також гармонійне архітектурне і дизайнерське оформлення сприяють підвищенню рівня обслуговування, збільшенню середнього чека та

зростанню лояльності споживачів. Результати аналізу показали, що для об'єктивного оцінювання ефективності використання торговельного простору доцільно застосовувати низку фінансово-економічних показників (щільність продажів, прибуток з 1 м², рентабельність площі, витрати на 1 м² тощо), які можуть бути розраховані на основі показників форми № 2 «Звіт про фінансові результати». Досягнення ефективності торговельного простору можливе лише за умови його адаптації до специфіки споживчого попиту, формату закладу та змін у зовнішньому середовищі, що підтверджує актуальність інтеграції організаційно-просторових рішень у загальну стратегію розвитку підприємства.

4. Здійснений аналіз загальної характеристики підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволив визначити ключові аспекти його організаційної структури, логістичної моделі та асортиментної політики, які безпосередньо впливають на результативність його функціонування. Компанія має матричну організаційну структуру управління, що поєднує географічний і функціональний підходи та забезпечує гнучкість і оперативність прийняття рішень на різних рівнях управління. Система логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює п’ять регіональних розподільчих центрів і ефективно підтримує товарообіг через власний автопарк і тісну співпрацю з понад 2500 постачальниками, зокрема й міжнародними. Асортимент підприємства структурується за функціональним принципом, охоплюючи як основні продовольчі групи (молочні, м’ясні, бакалія, фрукти тощо), так і супутній асортимент (побутова хімія, промислові товари), що формує конкурентну торговельну пропозицію. Наявність власного імпортного відділу, що забезпечує прямі закупівлі, дозволяє компанії досягати економії витрат, розширювати асортимент і підвищувати якість обслуговування, що в сукупності зміцнює ринкові позиції ТОВ «Сільпо-Фуд» та сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

5. Проведений аналіз фінансово-економічної та операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2023 роки дозволяє зробити висновок про

складну, але стабілізаційну динаміку розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Під впливом геополітичної ситуації компанія зазнала значних втрат – як у розрізі активів, так і персоналу. Зокрема, валюта балансу зменшилася на 14,13%, а чисельність працівників скоротилася на понад 12 тис. осіб. Водночас у 2023 році зафіксовано позитивні зрушення: зростання виручки на 21,1%, покращення фондовіддачі та ефективніше використання оборотних коштів. Хоча підприємство продовжує демонструвати від'ємний фінансовий результат, чистий збиток скоротився на майже 76%, а показники ліквідності та автономії показують ознаки поступового відновлення. На фоні відновлення загальної торговельної площі та зростання кількості магазинів у 2023 році, а також модернізації основних засобів і скорочення зносу, ТОВ «Сільпо-Фуд» підтверджує свою життєздатність і прагнення до адаптації, що створює сприятливі передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства у подальшому.

6. У результаті проведеного аналізу було встановлено, що ефективність використання торговельного простору ТОВ «Сільпо Фуд» у 2021–2023 роках зазнала істотного впливу зовнішніх факторів, насамперед – повномасштабної війни, економічної нестабільності та логістичних порушень. Виявлено тенденцію до скорочення загальної торговельної площі мережі, що супроводжувалося зменшенням кількості супермаркетів і середньої площі окремих магазинів, як прояв адаптивної стратегії до кризових умов. Незважаючи на зменшення фізичних ресурсів, ТОВ «Сільпо Фуд» вдалося досягти позитивної динаміки роздрібного товарообігу на 1 м^2, що свідчить про зростання інтенсивності використання площі та концентрацію на прибутковіших форматах торгівлі. Водночас зросли витрати на 1 м^2, що пояснюється інфляційними факторами та підвищеним навантаженням на підприємство в умовах війни. Негативне значення торгівельної площі у 2023 році, попри часткове покращення, свідчить про необхідність продовження оптимізаційних заходів. Разом з тим, зниження питомої площі на 1 млн. грн. доходу свідчить про поступове покращення структури використання ресурсів.

Загалом, результати аналізу підтверджують здатність підприємства адаптуватися до складних умов функціонування, проте вимагають посилення стратегічного управління для досягнення стабільної прибутковості та довгострокової ефективності.

7. Результати проведеного дослідження підтвердили наявність системних проблем у використанні торговельного простору ТОВ «Сільпо Фуд» у період 2021–2023 років. Зокрема, встановлено зниження ефективності показників на тлі скорочення площі торговельної мережі, зростання витрат на 1 м² та збереження збитковості й від'ємної рентабельності. Для усунення виявлених диспропорцій запропоновано комплекс із трьох взаємопов'язаних стратегічних заходів: відкриття нових магазинів у пріоритетних регіонах, оптимізація витрат за допомогою цифрових технологій та активізація рекламних акцій і програм лояльності. Їх реалізація передбачає не лише розширення фізичної присутності мережі, а й підвищення прибутковості на одиницю площі через ефективніше управління ресурсами. Очікуваний приріст товарообігу на понад 4 млрд. грн. у поєднанні зі скороченням витрат на 4% забезпечить позитивну динаміку ключових економічних показників. Результатом стане перехід від збитковості до прибуткової діяльності – прибуток на 1 м^2 зросте з -4,2 до 0,79 тис. грн., а рентабельність торговельної площі зміниться з -2,19% до +0,4%. Загальна площа мережі збільшиться на 6970 м^2, що посилить конкурентну позицію підприємства. Запропоновані рішення є не лише ефективними в короткостроковій перспективі, а й створюють потенціал для сталого розвитку мережі «Сільпо» в умовах зростаючої конкуренції. Успішна реалізація заходів забезпечить збалансованість між інтенсивністю використання площі та якістю обслуговування, що сприятиме підвищенню довіри споживачів. Таким чином, обґрунтована стратегія оптимізації та модернізації торговельного простору може стати основою для довгострокової економічної стійкості ТОВ «Сільпо Фуд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкіна М. Ф. Ринок роздрібної торгівлі України: основні тенденції розвитку. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. № 25. С. 74–78.

2. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля.* 2019. № 24. С. 22–30. (2)

3. Бандура Р. П., Пігуляк І. В. Економіка торгівлі : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 312 с.

4. Братчик А. Д. Аналіз ринку роздрібної торгівлі: мережевий ритейл України. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ.* 2020. № 9. С. 23–29.

5. Безрукавий О. С. Організація торгівлі : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

6. Божкова В. В. Мерчандайзинг : навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2016. 120 с.

7. Герасимчук В. Г., Ільчук Н. М. Ефективність підприємств торгівлі: стратегія, аналіз, управління : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 328 с.

8. Гнатенко Є. П. Щодо аналізу стану дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємстві. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси.* 2013. Вип. 10(1). С. 24–29.

9. Гончарова М. Л., Мірошниченко Г. О. Теорія організації : навч. посіб. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2020. 134 с.

10. Голубкова Л. М. Маркетинг : підручник. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 492 с.

11. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.04.2025).

12. Євсейцева О. С. Аналіз ринку роздрібної торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 11. С. 50–54.

13. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 120–127.

14. Ковтун Н. В. Теоретичні та практичні основи організації торговельної площі. Львів : ЛКА, 2018. 174 с.

15. Кожем'яко О. В. Мерчандайзинг у роздрібній торгівлі. Київ : КНЕУ, 2014. 75 с.

16. Котлер Ф. Основы ма ркетинга. Киев : Контракт, 1996. 674 с.

17. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 15. С. 254–258.

18. Лукінов І. І., Кравченко С. М. Економічна ефективність підприємств : навч. посіб. Харків : Фінанси і статистика, 2022. 278 с.

19. Оборот роздрібної торгівлі України продовжить зростання в гривні у 2024 р. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/959178.html (дата звернення: 20.04.2025).

20. Олійник Т. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений.* 2024. № 1. С. 126–130. (19)

21. Оліферук С. Л. Структуризація собівартості з метою зниження витрат підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. Вип. 46. С. 65–71.

22. Петриня Ю. Є. Економіка підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 412 с.

23. Пилипенко С. М. Управління торговельною діяльністю підприємств : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2023. 356 с.

24. Саравас В. Як працював український ритейл у 2023 році та що нас чекає в майбутньому. URL: https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/article/yak-pratsiuvav-ukrainskyi-ryteil-u-2023-rotsi-i-shcho-nas-chekaie-v-maibutnomu (дата звернення: 20.04.2025).

25. Сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: https://silpo.ua/reports (дата звернення: 20.04.2025).

26. Середницька Л. П. Мерчандайзинг як ефективний інструмент впливу на поведінку споживачів. *Вісник ЧНУ імені Петра Могили.* 2019. Вип. 1. С. 11–13.

27. Шалева О. І. Мерчандайзингові технології стимулювання імпульсних покупок у роздрібній торгівлі. *Підприємництво і торгівля.* 2018. Вип. 23. С. 144–150.

28. Сичевська І. В., Данилюк Ю. О. Цифрова трансформація у сфері торгівлі : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 295 с.

29. Яковенко Л. В. Організація торговельної діяльності : підручник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2021. 368 с.

30. Akimova L. Digital technologies in trade: trends and risks. *Economics and Society.* 2021. № 30. С. 18–24.

31. Basu R., Singh K., Paul J. Visual merchandising and store atmospherics: An integrated review and future research directions. 2022. *Journal of Business Research*, Vol. 151. P. 397–408. URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.019 (дата звернення: 20.04.2025)

32. Bilonozhko L. Strategies for energy efficiency in retail chains. *Scientific Bulletin of Poltava University.* 2023. № 1. С. 75–82.

33. Deloitte Ukraine. Цифрова трансформація бізнесу в Україні. 2023. URL: https://www2.deloitte.com/ua/digital2023 (дата звернення: 20.04.2025).

34. European Commission. Retail Energy Efficiency Report 2022. Brussels : EC Publications. URL: https://ec.europa.eu/retail-energy-efficiency (дата звернення: 20.04.2025).

35. Forbes Україна. ТОП-100 ритейлерів: тренди та показники розвитку. 2024. URL: https://forbes.ua/business/retail-2024 (дата звернення: 20.04.2025).

36. Hrynko O. Efficiency metrics of retail space: case of Ukraine. *Business Inform*. 2022. № 3. С. 59–66.

37. International Energy Agency. Energy Efficiency 2023. Paris : IEA, 2023. URL: https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2023 (дата звернення: 20.04.2025).

38. Kovtun O. Adaptive restructuring of retail trade under crisis conditions. *Marketing and Trade.* 2024. № 4. С. 91–97.

39. McKinsey & Company. Retail reimagined: The new rules of digital transformation. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail (дата звернення: 20.04.2025).

40. Romaniv M. Automatization and resource optimization in trade networks. *Ukrainian Journal of Applied Economics.* 2021. № 2. С. 112–118.

41. YouControl. Аналітична система для перевірки контрагентів. 2025. URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 20.04.2025).