МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Цифровізація бізнес-процесів як інструмент забезпечення стабільності функціонування та запобігання банкрутству ТОВ «Сільпо-Фуд»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0724-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
К.О. Мельникова

Керівник д.е.н., професор Огренич Ю.О.
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Мельниковій Катерині Олексіївні

1. Тема роботи: «Цифровізація бізнес-процесів як інструмент забезпечення стабільності функціонування та запобігання банкрутству ТОВ «Сільпо-Фуд»
керівник роботи: Огренич Юлія Олександрівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 439-с.

2. Строк подання студентом роботи: 3 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): охарактеризувати сутність та принципи цифровізації бізнес-процесів підприємств; оцінити роль цифровізації в антикризовому управлінні та підвищенні фінансової стійкості підприємства; провести дослідження ефективності впровадження цифрових рішень на ТОВ «Сільпо-Фуд»; розробити науково-практичні рекомендації щодо удосконалення цифровізації бізнес-процесів як інструмента запобігання банкрутству.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 25 табл. і 0 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Огренич Ю.О., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Огренич Ю.О., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Огренич Ю.О., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ К.О. Мельникова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Ю.О. Огренич
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 108 с., 8 рис., 25 табл., 70 джерел, 5 додатків.

Об’єкт дослідження: процеси цифровізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних засад і практичних проблем, пов’язаних з організацією цифрових змін на підприємстві для забезпечення його фінансової стійкості та запобігання банкрутству.

Мета роботи: аналіз теоретико-методичних та організаційних положень і розробка практичних рекомендацій щодо здійснення цифровізації бізнес-процесів як інструмента забезпечення стабільності функціонування та запобігання банкрутству.

Завдання: 1) визначити сутність та принципи цифровізації бізнес-процесів підприємств; 2) дослідити підходи до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств; 3) провести аналіз ефективності впровадження цифрових рішень; 4) розробити науково-практичні рекомендації щодо удосконалення цифровізації бізнес-процесів як інструмента запобігання банкрутству.

Методи досліджень: системний підхід до оцінки процесів цифровізації, аналіз фінансових показників діяльності підприємства, кількісний аналіз ефективності цифрових змін на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд», використання методів економічного прогнозування для оцінки ризиків банкрутства.

Одержані результати та їх новизна: 1) удосконалено механізм цифровізації бізнес-процесів підприємства; 2) сформовано напрями забезпечення фінансової стабільності шляхом впровадження цифрових рішень; 3) розроблено науково-практичні рекомендації щодо цифровізації бізнес-процесів як інструмента запобігання банкрутству.

Практичне значення одержаних результатів: пропозиції щодо цифровізації можуть бути використані для адаптації підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» до постійно змінюваних умов ринку, підвищення ефективності управлінських рішень та зменшення фінансових ризиків.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, БАНКРУТСТВО, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РИЗИКИ, ЦИФРОВІ РІШЕННЯ

SUMMARY

Qualification work: 108 pages, 8 figures, 25 tables, 70 sources, 5 appendices

Object of research: the comprehensive processes involved in the digitalization of business operations at LLC «Silpo-Food», a retail enterprise operating in the competitive food and grocery sector.

Subject of research: the integrated body of theoretical principles, methodological frameworks, and real-world challenges linked to the strategic organization and execution of digital transformations within the enterprise. The primary focus is on leveraging these transformations to strengthen financial resilience, optimize operational efficiency, and proactively mitigate the risk of bankruptcy in a volatile economic environment.

Purpose of the work: to conduct an in-depth analysis of the theoretical, methodological, and organizational foundations of digitalization, and, based on this analysis, to formulate actionable, evidence-based practical recommendations. These recommendations position the digitalization of business processes as a strategic instrument for ensuring long-term operational stability, enhancing competitiveness, and preventing financial collapse.

Tasks: 1) to clarify the conceptual essence, core principles, and strategic importance of digitalizing business processes across various enterprise functions; 2) to explore and critically evaluate existing methodologies and frameworks for measuring the effectiveness and return on investment (ROI) of digitalization initiatives in enterprise settings; 3) to perform a detailed empirical analysis of the outcomes and impacts resulting from the adoption of specific digital solutions at LLC «Silpo-Food»; 4) to develop a set of scientifically substantiated, practical, and implementable recommendations aimed at refining and optimizing the digitalization of business processes, explicitly framing it as a preventive mechanism against bankruptcy.

Research methods: the study employs a multifaceted methodological toolkit, including: a systemic approach to holistically assess the interplay of digitalization processes; in-depth analysis of key financial performance indicators of the enterprise; quantitative evaluation of the effectiveness of digital transformations, illustrated

through the case study of LLC «Silpo-Food»; and the application of advanced economic forecasting techniques to model and quantify potential bankruptcy risks under varying digital adoption scenarios.

Practical Significance of the Obtained Results: the proposed digitalization strategies and recommendations offer tangible value for LLC «Silpo-Food» by enabling adaptive responses to dynamic market fluctuations, significantly improving the quality and timeliness of managerial decision-making, and systematically reducing exposure to financial vulnerabilities and bankruptcy risks. These insights may also serve as a reference framework for similar enterprises in the retail and food sectors.

DIGITALIZATION, CRISIS MANAGEMENT, BANKRUPTCY, FINANCIAL STABILITY, EFFECTIVENESS, RISKS, DIGITAL SOLUTIONS

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОРА СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ 12
1.1 Сутність, принципи та значення цифровізації бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах 12
1.2 Цифровізація бізнес-процесів підприємств як інструмент антикризового управління та фінансової стійкості 20
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств 31
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 37
2.1 Аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» 37
2.2 Оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів на ТОВ «Сільпо-Фуд» 49
2.3 Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» 60
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОРА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 72
3.1 Механізм цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» 72
3.2 Напрями забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом впровадження цифрових рішень 81
3.3 Науково-практичні рекомендації щодо цифровізації бізнес-процесів як інструмента запобігання банкрутству ТОВ «Сільпо-Фуд» 86
ВИСНОВКИ 95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 99
ДОДАТКИ 109
Декларація академічної доброчесності 126

ВСТУП

В сучасних умовах глобальної нестабільності, економічної турбулентності, посилення конкуренції та постійних технологічних змін цифровізація бізнес-процесів стала не просто трендом, а необхідною умовою виживання та подальшого розвитку підприємств. Це потужний інструмент для забезпечення сталості функціонування компанії, швидкої адаптації до викликів ринку та мінімізації ризиків банкрутства. Перехід на цифрову модель управління дозволяє підприємствам швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, знижувати витрати, підвищувати ефективність, оптимізувати ресурси та створювати нові канали взаємодії з клієнтами.

Впровадження сучасних IT-рішень, таких як ERP-системи, CRM-платформи, бізнес-аналітика, автоматизована логістика та фінансовий менеджмент, дозволяє побудувати інтегровану модель управління на основі реальних даних, доступних у режимі реального часу. Це, у свою чергу, забезпечує прозорість процесів, підвищує швидкість прийняття рішень та зменшує ймовірність помилок, пов’язаних з людським фактором.

Завдяки цифровим каналам зв’язку, персоналізованим онлайн-сервісам, мобільним додаткам, чат-ботам та електронній підтримці клієнтів значно підвищується рівень задоволеності клієнтів, що сприяє формуванню довгострокових відносин і знижує ризик втрати клієнтської бази. В результаті компанія зміцнює свої позиції на ринку, отримує стабільні джерела доходу і знижує ризики зниження прибутковості.

Цифровізація також сприяє формуванню нової організаційної культури, заснованої на відкритості, гнучкості, інноваційності та швидкому навчанні. Персонал компанії вчиться працювати в умовах змін, ефективно використовувати цифрові інструменти та розвивати навички, які мають стратегічне значення в епоху цифрових технологій.

Слід відзначити, що цифрова трансформація дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, автоматизувати рутинні процеси, мінімізувати

витрати, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити гнучкість взаємодії з клієнтами, партнерами та ринком загалом.

Тема цифровізації бізнес-процесів особливо актуальна для українських підприємств, які сьогодні змушені працювати в надзвичайно складних умовах. Це вимагає глибокого наукового розуміння, систематичного аналізу практик і розробки ефективних моделей впровадження цифрових рішень як запобіжника від банкрутства та інструменту стратегічного зростання.

Дослідження впливу цифровізації на стабільність бізнесу та антикризове управління є важливим не лише для теоретичного осмислення, а й для практичного застосування в умовах постійної економічної невизначеності. Окремо варто відзначити вагомий внесок таких авторів, як Череп А. В., Огренич Ю. О., які підкреслюють роль технологічних інновацій у модернізації бізнес-процесів, а також важливість управлінських рішень для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації. Їхні дослідження вносять суттєвий вклад у розуміння ролі цифрових інструментів для посилення організаційної гнучкості.

Невід'ємною частиною цифровізації є також питання забезпечення фінансової стійкості організацій, що було детально розглянуто в працях таких науковців, як Гарматюк О., Майорова І., Соляник Л. Г., Цуркан І. М., та ін. Вони висвітлюють методи оцінки фінансового стану підприємств після впровадження цифрових змін, пропонуючи нові підходи до аналізу та оцінки ризиків. Ці роботи є теоретичним підґрунтям для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо покращення фінансової стійкості через цифрові рішення.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретико-методичних та організаційних положень і розробка практичних рекомендацій щодо здійснення цифровізації бізнес-процесів як інструмента забезпечення стабільності функціонування та запобігання банкрутству.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– дослідити сутність, принципи та значення цифровізації бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах;

– розкрити роль цифровізації бізнес-процесів підприємств як інструмента антикризового управління та фінансової стійкості;

– проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств;

– провести аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»;

– здійснити оцінку ефективності цифровізації бізнес-процесів на ТОВ «Сільпо-Фуд»;

– здійснити оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд»;

– визначити механізм удосконалення цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»;

– обґрунтувати напрями забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом впровадження цифрових рішень;

– обґрунтувати науково-практичні рекомендації щодо цифровізації бізнес-процесів як інструмента запобігання банкрутству ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об’єктом дослідження є процеси цифровізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних проблем, пов’язаних з організацією цифрових змін на підприємстві для забезпечення його фінансової стійкості та запобігання банкрутству.

У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, а також методи економічного прогнозування для оцінки ефективності цифровізації на прикладі підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Методологія включає також використання сучасних інструментів бізнес-аналітики, що дозволяють оцінювати результати цифрових змін у бізнес-процесах.

Інформаційною базою дослідження є фінансові звіти ТОВ «Сільпо-Фуд», звіти про стан цифрових технологій на підприємстві, внутрішні документи, які описують впровадження цифрових рішень, а також дані з наукових статей, книг, доповідей та інтернет-ресурсів, що стосуються цифровізації бізнес-процесів, економічної стійкості підприємств та антикризового управління.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

– удосконалено механізм цифровізації бізнес-процесів підприємства, який, на відміну від існуючих, сформовано на підставі реалізації послідовності етапів, містить набір взаємопов’язаних елементів, включає діагностику цифрової зрілості, розробку та впровадження рішень, постійний моніторинг результатів та дозволяє активізувати процес впровадження цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів, що гарантуватиме покращення ефективності діяльності;

– сформовано напрями забезпечення фінансової стабільності шляхом впровадження цифрових рішень на підприємстві;

– удосконалено науково-практичні рекомендації щодо цифровізації бізнес-процесів як інструмента запобігання банкрутству, що ґрунтується на здійсненні прогнозу фінансової стабільності, прогнозного моделювання сценаріїв розвитку та дозволить сформувати пропозиції до цифровізації бізнес-процесів.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових технологій як інструменту для підвищення фінансової стабільності підприємств. Результати дослідження мають важливе значення для практиків у сфері управління, дозволяючи бізнесу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберегти стійкість у кризових умовах. Вони також можуть бути використані для подальших наукових досліджень в галузі цифрової трансформації підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XX Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 16-17 жовтня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці – стаття у фаховому виданні та тези за матеріалами наукової конференції.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОРА СТАБІЛЬНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, принципи та значення цифровізації бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах

На сучасному етапі розвитку суспільства цифровізація визнана одним із ключових мегатрендів глобального прогресу. Вона стала не лише стратегічним орієнтиром у політичних програмах провідних країн, а й одним із визначальних державних пріоритетів України. Проте, незважаючи на широку розповсюдженість цього поняття, в науковій спільноті досі відсутній універсальний, єдиний підхід до його трактування, що ускладнює формування цілісної картини специфіки та потенціалу цифровізації. Це зумовлює необхідність ретельного аналізу понятійно-термінологічної бази як у вітчизняному, так і в міжнародному науковому дискурсі, зокрема з урахуванням відмінностей у перекладі та усному перекладі між українською та англійською мовами.

Історія використання терміну «диджиталізація» (у перекладі – цифровізація, оцифрування) має кілька етапів розвитку. Перше його використання для опису процесу цифровізації суспільства було зафіксовано ще в 1971 році американським вченим Р. Вочелом. Однак одним із піонерів концепції цифрового суспільства вважається Ніколас Негропонте, директор медіа-лабораторії Массачусетського технологічного інституту. У своїй знаменитій праці «Бути цифровим», опублікованій у середині 1990-х років, дослідник описав поступовий процес цифрової трансформації, зазначивши, що в майбутньому майже все, що тільки можливо, буде переведено в цифрову форму. Він не лише популяризував термін, а й заклав теоретичні основи для його подальшого використання в контексті соціальних і технологічних змін.

Подальший розвиток поняття «цифрування» був зумовлений швидким поширенням Інтернету та мобільного зв’язку, що започаткувало другий етап

цифрової революції. Значний внесок у розвиток термінології зробив також канадський професор менеджменту Дон Тапскотт з Університету Торонто. Він використав концепцію цифровізації, щоб пояснити переваги нової економіки, яка сформувалася під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Саме в його роботах поняття цифрової трансформації набуло специфічного економічного змісту, пов'язаного зі зміною принципів ведення бізнесу, моделей управління та створенням доданої вартості.

Ключовим аспектом цифровізації є перенесення значної частини діяльності з фізичного у віртуальний (цифровий) простір. Це стосується як бізнес-операцій, так і повсякденного життя громадян – від онлайн-банкінгу до систем електронного урядування. В результаті формується нова цифрова екосистема, в якій взаємодія між людьми, організаціями та державними структурами здійснюється через цифрові інтерфейси.

Слід відзначити, що існують різні підходи науковців до визначення поняття «цифровізація» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Поняття цифровізації

Науковець	Визначення
1	2
М. Г. Хаустова	«Цифровізація – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо» [2].
Д. Крейс, С. Дж. Бреннен	«Цифровізація є способом реформування багатьох сфер соціального життя навколо цифрової комунікації і медіа-інфраструктур» [3].
М. Гупта	«Цифровізація є вдосконаленням процесів завдяки використанню цифрових технологій та оцифрованих даних» [4].
С. І. Туль	«Цифровізація – особливе явище сучасності, зумовлене розвитком продуктивних сил, і одночасно як процес докорінних змін у відносинах між акторами (урядом, бізнесом і соціумом), що охоплює усі сфери суспільної діяльності та відбувається під впливом інтеграції цифрових технологій, даних і мережі Інтернет» [5].
М. Б. Кулинич	«Цифровізація – процес запровадження цифрових технологій, створення, оброблення, передавання, зберігання та візуалізації даних у різних сферах людської діяльності, а не тільки в економіку» [6].

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6]

Цифровізація як явище охоплює широкий спектр соціальних, економічних і технологічних процесів, але її наукове розуміння значно відрізняється залежно

від контексту дослідження, галузі та академічного підходу. У сучасному науковому просторі сформувалася низка провідних концепцій, кожна з яких фокусується на окремому аспекті цифровізації.

Так, Д. Крейс і Дж. Скотт Бреннен підходять до цифровізації з точки зору соціальної трансформації [4]. Вони розглядають цифровізацію як процес, який реформує сфери суспільного життя за допомогою цифрової комунікації та медіа-інфраструктури. У центрі їхнього визначення – людська взаємодія, яка, за їхніми спостереженнями, поступово переходить від аналогових форматів (традиційна пошта, телефонні дзвінки) до цифрових (електронна пошта, чати, соціальні мережі). Цей підхід дозволяє нам зрозуміти цифровізацію як чинник зміни соціальної комунікації, але він не охоплює економічні, інституційні чи технологічні аспекти процесу.

У свою чергу Б. Румпе та Дж. Грей трактують цифровізацію переважно в контексті бізнесу, вбачаючи в ній інструмент для зміни бізнес-моделей, підвищення прибутковості та створення нових цінностей [7]. Цей погляд близький до практичного підходу, який використовують підприємства в умовах трансформації ринкового середовища. Автори підкреслюють, що цифрові технології не тільки оптимізують операційні процеси, але й дозволяють переосмислити логіку функціонування бізнесу, змінюючи саму структуру виробництва та управлінських рішень.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) наголошує на цифровізації як на процесі використання цифрових технологій і даних для створення нової чи трансформації існуючої економічної діяльності [8]. Такий підхід дозволяє говорити про цифровізацію як структурну зміну економіки, пов’язану з трансформацією трудових ресурсів, ринків, бізнесу та державних інститутів. Це визначення охоплює як технологічні, так і економічні аспекти, беручи до уваги роль установ і даних у новій цифровій реальності.

Сучасна енциклопедія інформатики та технологій також представляє своє бачення цифровізації, в якій цифровізація визначається як інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя шляхом оцифрування всього, що можливо. Основна увага приділяється комп’ютеризації робочих місць та підвищенню

доступності цифрових ресурсів. Це визначення є вужчим і має переважно технологічний характер, не охоплюючи соціальних чи економічних перетворень. Подібний підхід дотримується і професор М. Ель-Шімі, який розглядає цифровізацію виключно з точки зору технічної реалізації [10].

Таким чином, у сучасному науковому дискурсі сформувалися принаймні три ключові напрями розуміння цифровізації: соціальний (як зміна взаємодії між людьми через цифрові медіа), економічний (як інструмент зміни бізнес-моделі та економічної поведінки), і технологічний (як технічна інтеграція інновацій у робочі та життєві процеси). Кожен із них має свою цінність і дає змогу розглядати цифровізацію як складне багаторівневе явище, яке трансформує суспільство, економіку й управлінські системи.

Цифровізація бізнес-процесів розглядається в науковому середовищі як складне багатовимірне явище, що поєднує технологічні, управлінські, організаційні та стратегічні трансформації (табл. 1.2). Різні вчені пропонують власні підходи до визначення цього поняття, зосереджуючись на різних його аспектах: від автоматизації процесів до глибокої зміни бізнес-моделей і навіть соціальної інфраструктури.

Таблиця 1.2 – Поняття цифровізації бізнес-процесів

Науковець	Визначення
О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова	«Цифровізація (діджиталізація) розглядається як трансформація та проникнення цифрових технологій у процеси підприємства з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращання взаємодії зі споживачами» [7].
Gartner Glossary	Цифровізація – це «використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі і створення нових можливостей отримання доходів і створення цінності; це процес переходу до цифрового бізнесу» [8].
С. В. Чорний	«Цифровізація пропонується як системний метод, що ґрунтується на суцільній автоматизації та реалізується через впровадження цифрових технологій у роботу підприємств, установ та компаній з метою прискорення взаємообміну**,** надання сервісних послуг, захисту інформації, доступу до ресурсів та, головне, підвищення ефективності їхньої роботи» [9].

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 9]

О. Ю. Гусєва та С. В. Легомінова під цифровізацією бізнес-процесів розуміють трансформацію та впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою автоматизації, підвищення продуктивності та

покращення взаємодії з клієнтами [7]. Їхній підхід зосереджений на ефективності та операційній оптимізації.

Дж. Скотт Бреннен і Д. Крейс пропонують загальне розуміння цифровізації як розширення використання цифрових або комп'ютерних технологій в організаціях або державах [8]. Їхній підхід є технократичним і зосереджений переважно на впровадженні цифрових рішень, залишаючи поза увагою стратегічний чи інституційний компонент.

Цифровізація бізнес-процесів є ключовим інструментом адаптації підприємств до викликів сучасного ринку. Це не тільки забезпечує автоматизацію рутинних операцій, але й відкриває нові можливості для стратегічного розвитку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Її впровадження здійснюється поетапно з урахуванням специфіки кожного підприємства.

Цифровізація бізнес-процесів – це складний і багаторівневий процес, який необхідно здійснювати на основі чітких принципів, що забезпечують послідовність, ефективність і відповідність стратегічним цілям підприємства. Одним із ключових принципів є цілеспрямованість: усі цифрові ініціативи мають бути спрямовані на досягнення конкретних бізнес-цілей, таких як підвищення продуктивності, скорочення витрат, покращення взаємодії з клієнтами чи впровадження нових бізнес-моделей. Цифровізація не повинна бути самоціллю, а повинна стати інструментом вирішення реальних проблем, актуальних для потреб організації.

Не менш важливо дотримуватись процесного підходу. Це означає, що цифрова трансформація має охоплювати не окремі ізольовані завдання чи функції, а повноцінні бізнес-процеси в їх сукупності. Наприклад, автоматизація лише етапу обробки замовлення без урахування логістики, складського господарства, обслуговування клієнтів тощо не дасть повного ефекту. Процесний підхід дозволяє бачити бізнес як єдину систему, де зміни в одному елементі повинні бути узгоджені з іншими.

Цифровізація також повинна здійснюватися в контексті інтегрованої інформаційної інфраструктури. Це означає, що всі нові цифрові рішення повинні бездоганно інтегруватися з існуючими системами, забезпечувати обмін даними в реальному часі та усувати дублювання функцій. IT-інфраструктура підприємства має бути уніфікованою, централізованою або принаймні сумісною, що дозволить уникнути фрагментації даних і неузгодженості між відділами.

Ще один важливий принцип – розумний вибір технологій. Підприємство має орієнтуватися не на модні тенденції чи гучні технологічні бренди, а на конкретні потреби та завдання власного бізнесу. Іноді просте рішення може виявитися більш ефективним і прибутковим, ніж складна інновація, яка потребує великих витрат на впровадження та навчання персоналу. Доцільно проводити попередню оцінку економічної ефективності IT-рішень, а також враховувати фактори масштабованості, безпеки та сумісності з існуючими інструментами.

Цифровізація бізнес-процесів відкриває низку суттєвих переваг для підприємств, які сприяють зміцненню ринкових позицій, підвищенню ефективності та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Однією з найбільш очевидних переваг є цифрова присутність. Створюючи інтернет-магазини, ведучи корпоративні сайти, блоги та будучи активними в соціальних мережах, компанії значно розширюють канали комунікації та продажів. Це дозволяє їм бути більш доступними для клієнтів, швидко реагувати на потреби споживачів і виходити на нові сегменти ринку. Для багатьох компаній онлайн-простір став основною платформою для ведення бізнесу, особливо в умовах глобальної цифровізації та дистанційної взаємодії.

Цифровізація значно стимулює інновації. Постійний доступ до нових технологій, цифрових платформ, аналітики та світових трендів дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до змін та впроваджувати сучасні рішення. Це стосується як внутрішніх процесів, так і зовнішніх продуктів або послуг, які оновлюються відповідно до викликів ринку. Цифровізація сприяє формуванню культури інновацій, де зміни сприймаються не як загроза, а як можливість для розвитку та зростання.

Серед ключових переваг також варто відзначити підвищення продуктивності та ефективності роботи. Автоматизація повторюваних завдань, інтеграція цифрових інструментів управління, використання технологій Інтернету речей, штучного інтелекту та машинного навчання значно прискорюють виробничі та адміністративні процеси. Наприклад, на виробництві можна в режимі реального часу стежити за станом обладнання, прогнозувати технічні несправності та своєчасно проводити технічне обслуговування, що запобігає простоям і скорочує витрати на ремонт. Вивільнені ресурси – як фінансові, так і людські – можна спрямувати на стратегічні напрямки діяльності, зокрема, на розвиток нових проектів.

Цифровізація також радикально змінює можливості співпраці. Технології дозволяють отримати безпечний доступ до корпоративних даних у будь-який час з будь-якого місця, що стало особливо актуальним в умовах переходу до віддаленої та гібридної моделі роботи. Інструменти відеозв'язку, хмарні платформи для спільного редагування документів, системи управління проектами забезпечують синхронну та асинхронну взаємодію між співробітниками незалежно від їх місцезнаходження. Це підвищує мобільність організацій, зменшує залежність від фізичної присутності та допомагає підтримувати продуктивність у мінливих умовах.

Ще одним важливим аспектом цифрової трансформації є підвищення конкурентоспроможності. Компанії, які активно впроваджують цифрові рішення, здатні швидко відстежувати дії конкурентів, аналізувати зміни ринкового середовища, адаптувати маркетингові кампанії та вдосконалювати продукти. Завдяки гнучкості, швидкості реагування і кращому розумінню споживачів такі підприємства мають перевагу в боротьбі за лояльність клієнтів. Постійне оновлення сайтів, запуск нових функцій, тестування форматів подання інформації – все це частина активної конкурентної стратегії, заснованої на даних і технологіях.

Нарешті, цифровізація дозволяє значно скоротити витрати. Оптимізація ресурсів, автоматизація бізнес-процесів, усунення дублювання операцій,

зменшення помилок і впровадження систем моніторингу дозволяють підприємствам економити час і гроші. Замість реактивного управління компанії можуть діяти проактивно, запобігаючи кризам або збиткам завдяки аналітичним і прогнозним системам.

Це підвищує загальну адаптивність бізнесу, дозволяє точніше планувати бюджет і зменшує залежність від людського фактору. У сукупності ці переваги формують нову якість менеджменту, орієнтовану на ефективність, швидкість і сталий розвиток.

На рис. 1.1 наведемо переваги цифрової трансформації.

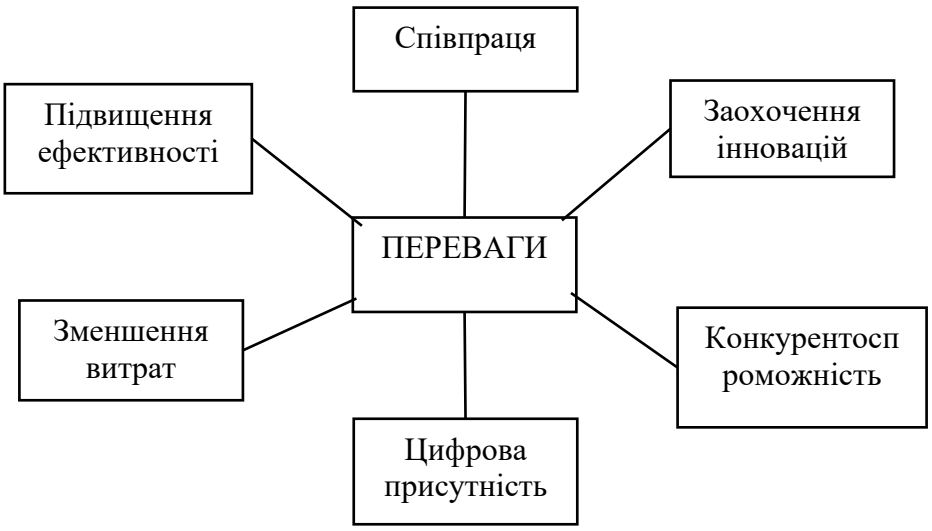


Рисунок 1.1 – Переваги цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Отже, цифровізація бізнес-процесів є ключовим фактором модернізації сучасних підприємств, сприяючи їх ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності в умовах швидких ринкових змін і технологічного прогресу. Він забезпечує трансформацію традиційних управлінських та операційних моделей шляхом впровадження інноваційних IT-рішень, автоматизації процесів, підвищення прозорості та оптимізації витрат.

У цифровій економіці підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти, мають суттєву перевагу у швидкості прийняття рішень, якості

обслуговування клієнтів, адаптації до змін ринку та впровадженні інновацій. Цифрова трансформація потребує системного підходу, свідомого вибору технологій та бажання постійно вдосконалюватись, адже це не одноразова дія, а безперервний процес, який охоплює всі рівні функціонування підприємства.

1.2 Цифровізація бізнес-процесів підприємств як інструмент антикризового управління та фінансової стійкості

Цифрова трансформація підприємства вимагає системного підходу до цифровізації його бізнес-процесів. Для цього важливо класифікувати бізнес-процеси за різними критеріями, щоб визначити пріоритети, відповідні інструменти та стратегії цифровізації.

Нижче наведено узагальнену класифікацію цифровізації бізнес-процесів за двома підходами: за типами процесів і за рівнем цифрової зрілості процесів. Табл. 1.3 містить категорії кожної класифікації, їх характеристики та приклади цифрових рішень, що використовуються в цих процесах.

З точки зору цифровізації ця класифікація має практичне значення. По-перше, цифровізація операційних процесів безпосередньо впливає на основний бізнес і якість продукту/послуги, тому інвестиції в сучасні виробничі системи, SCM, CRM та інші операційні IT-рішення часто мають найбільший ефект у підвищенні продуктивності та задоволеності клієнтів. По-друге, цифровізація процесів управління покращує обґрунтованість і швидкість прийняття рішень керівництвом (через впровадження аналітичних панелей, систем підтримки прийняття рішень тощо), що підвищує адаптивність і стратегічну гнучкість бізнесу. По-третє, цифровізація допоміжних процесів оптимізує витрати та якість внутрішніх послуг (людські ресурси, технічна підтримка, бухгалтерія тощо), створюючи надійну основу для основного бізнесу.

Таблиця 1.3 – Класифікація цифровізації бізнес-процесів

Критерій класифікації	Категорія процесів	Характеристика категорії
За типом бізнес-процесу	Операційні процеси	Основна діяльність підприємства – процеси, що безпосередньо створюють цінність через розроблення, виробництво та доставку продуктів або послуг клієнтам.
За типом бізнес-процесу	Управлінські процеси	Процеси координації та управління підприємством – планування, бюджетування, контроль та інші керівні дії. Відстежують і контролюють використання ресурсів, бюджети та реалізацію стратегічних цілей організації. Забезпечують узгодженість діяльності та розвиток бізнесу.
	Допоміжні процеси	Включають, зокрема, технічну підтримку, адміністративне обслуговування, управління персоналом, обробку звернень клієнтів. Підтримують основні операції, підвищуючи їх ефективність.
За рівнем цифрової зрілості	Високий рівень	Найвищий ступінь цифрової зрілості організації. Такі підприємства повністю інтегрували цифрові технології у всі аспекти діяльності та поєднують інноваційні технології з людським потенціалом для забезпечення зростання, інноваційності, ефективності й стійкості бізнесу.
	Середній рівень	Організації цієї категорії впровадили низку сучасних IT-рішень і автоматизували основні бізнес-процеси, проте ще не досягли провідного рівня інновацій та інтеграції. Вони активно користуються стандартними корпоративними системами (ERP, CRM, BPM тощо) та цифровими платформами для окремих функцій, але мають потенціал для подальшого підвищення ефективності через глибшу цифрову трансформацію.
	Низький рівень	Низька цифрова зрілість: підприємства, що відстають у цифровізації бізнес-процесів. Вони покладаються переважно на аналогові процеси та застарілі системи, мають фрагментарну або мінімальну автоматизацію.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Таким чином, кожна категорія процесів потребує власних підходів і цифрових інструментів: наприклад, рішення для операційних процесів орієнтовані на швидкість і масштабованість виробництва, а для допоміжних процесів – на автоматизацію рутини та зниження витрат. Визначення типу процесу, який необхідно оцифрувати, допомагає підприємству сформувати відповідну стратегію трансформації.

Зокрема, це дозволяє визначити ключові зацікавлені сторони проекту (наприклад, виробничий відділ для операційних процесів або фінансовий відділ для управління), врахувати найкращі практики у відповідній галузі та встановити контрольні показники успіху для вимірювання прогресу. Іншими словами,

класифікація процесів за типом визначає пріоритет і фокус цифрових ініціатив: спочатку оцифровуються найбільш критичні операції для створення цінності, паралельно вдосконалюються системи управління для підтримки змін, а допоміжні відділи поступово автоматизуються. Такий збалансований підхід забезпечує комплексну цифрову трансформацію підприємства, коли як основні, так і допоміжні елементи бізнес-моделі переходять на новий, більш ефективний цифровий рівень.

Охарактеризуємо підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства

Підхід	Опис
Функціональний підхід	Орієнтація на функції (операції) та організаційну структуру: бізнес-процес розглядається як послідовність функцій, що виконуються окремими підрозділами
Процесний підхід	Орієнтація на бізнес-процеси та кінцевий результат: управління будуються навколо наскрізних процесів, що перетинають функціональні межі, для створення продукту/послуги з цінністю для клієнта
Об’єктно-орієнтований підхід	Моделювання через *об’єкти* та їх взаємодії: спочатку виділяються класи сутностей бізнес-системи, потім визначаються процеси як дії (сценарії), в яких ці об’єкти беруть участь. Бізнес-процес описується як взаємодія активних об’єктів (виконавців, підсистем) з пасивними об’єктами (документами, матеріалами тощо).
UML (Unified Modeling Language)	Універсальна об'єктно-орієнтована мова моделювання систем. Для бізнес-процесів діаграми UML (діяльність, стан, варіант використання тощо) використовуються для представлення послідовності роботи, ролей і об’єктів у процесі. Моделі UML можуть охоплювати процеси, структури даних і організаційні взаємодії в одній моделі.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

У розробці сучасних систем управління та інформаційних систем моделювання бізнес-процесів є критично важливим елементом успіху проектів цифрової трансформації. Функціональний і процесний підходи представляють два різні світогляди: перший фокусується на внутрішній структурі та спеціалізації, другий – на зовнішніх результатах і цілісності.

Обидва надають цінний досвід і часто використовуються разом (спочатку вам потрібно зрозуміти функції, а потім перебудувати їх у процеси). Об'єктно-орієнтований підхід додає третій вимір - зв'язок з інформаційними об'єктами, що особливо важливо в умовах, коли бізнес невіддільний від даних та IT-систем.

Серед методів графічного моделювання BPMN зарекомендував себе як стандарт де-факто для опису процесів, зрозумілих міждисциплінарних. UML діє як універсальна мова, корисна там, де процеси тісно інтегровані з дизайном системи. IDEF0 та подібні структурні позначення забезпечують сувору формалізацію та повноту, що корисно на етапах аналізу складних систем. Часто всі ці інструменти використовуються в одному проекті: кожен на рівні та для завдань, де це доречно.

У контексті цифровізації підприємства важливо обирати підхід, виходячи з поставленої мети: якщо потрібно швидко проаналізувати та вдосконалити певний процес, підійде процесний підхід і BPMN; якщо стоїть завдання узгодити вимоги бізнесу і розробників, то в нагоді стануть об’єктно-орієнтовані моделі та UML; якщо вам потрібно описати компанію «від А до Я» для стратегічного планування або реорганізації, може знадобитися структурне моделювання, таке як IDEF0 або ARIS. Головне розуміти, що моделювання бізнес-процесів – не самоціль, а інструмент: воно покликане зробити процеси більш прозорими, визначити точки для змін і забезпечити успішне впровадження цих змін у практику підприємства.

Дотримання адекватного підходу до моделювання є гарантією того, що цифрова трансформація базуватиметься на чіткому розумінні бізнес-процесів і призведе до очікуваних результатів.

Цифровізація антикризового менеджменту у воєнний час стає особливо актуальною, оскільки для забезпечення стабільної роботи підприємства потрібні нові підходи до управління ризиками, безпеки та швидкого реагування на зовнішні загрози. Основна мета цифрової концепції в системі антикризового менеджменту – впровадження новітніх технологій, які дозволяють ефективно

реагувати на надзвичайні ситуації, підтримувати безперервність бізнес-процесів і підтримувати стратегічну стабільність підприємства.

Цифрова концепція антикризового менеджменту включає розробку, впровадження та тестування сучасних електронних систем і модулів, які активуються у разі кризи. Це не лише програмне забезпечення, а й цілісна цифрова інфраструктура, яка об'єднує всі рівні управління підприємством та забезпечує обмін інформацією між співробітниками за рівнями доступу. У процесі цифровізації особлива увага приділяється надійному захисту цієї інфраструктури від кіберзагроз, що особливо актуально у воєнний час, коли підприємства стають об'єктами цілеспрямованих атак.

Використання цифрових інструментів в антикризовому управлінні передбачає залучення інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, хмарних рішень, автоматизованих систем управління та єдиної інформаційної системи, яка функціонує як «нервова система» підприємства. Він забезпечує своєчасний обмін даними між усіма ключовими підрозділами, допомагає приймати оперативні управлінські рішення, контролювати стан виробництва, постачання, збуту та фінансів. Така система забезпечує не тільки швидке реагування, а й підвищує ефективність реалізації антикризових заходів, особливо в періоди нестабільності.

Цифрова підтримка реалізації антикризових заходів охоплює всі етапи: ідентифікація загроз, аналіз ризиків, розробка дій, реалізація заходів, моніторинг результатів та коригування. В умовах війни захист особистих і корпоративних даних стає особливо актуальним, оскільки кібератаки з боку Російської Федерації є системними, комплексними та можуть бути спрямовані на паралізацію критичних бізнес-процесів. Тому цифрова безпека стає одним із ключових елементів антикризового управління.

Цифрова трансформація в рамках антикризового управління передбачає глибоку зміну рівня та якості управління бізнес-процесами підприємства. Це стосується не лише технічного оснащення, а й зміни культури прийняття рішень, впровадження принципів гнучкості, адаптивності та ефективності.

Підприємства, які активно інтегрують цифрові рішення в процеси виробництва, контролю якості, логістики та обслуговування клієнтів, формують новий тип менеджменту, який здатний забезпечити стабільність навіть в екстремальних умовах.

Український бізнес, незважаючи на масштабні виклики, зумів адаптуватися до реалій війни. Багато підприємств швидко впровадили цифрові інструменти управління, створили розподілені команди, перенесли частину інфраструктури на хмарні сервіси та автоматизували ключові процеси. Усі ці дії дозволили не лише зберегти функціонування підприємств, але й у багатьох випадках підвищити ефективність, знизити витрати та підготуватися до посткризового відновлення.

На рис. 1.2 зображено основні аспекти цифровізації антикризового менеджменту підприємства в умовах війни.

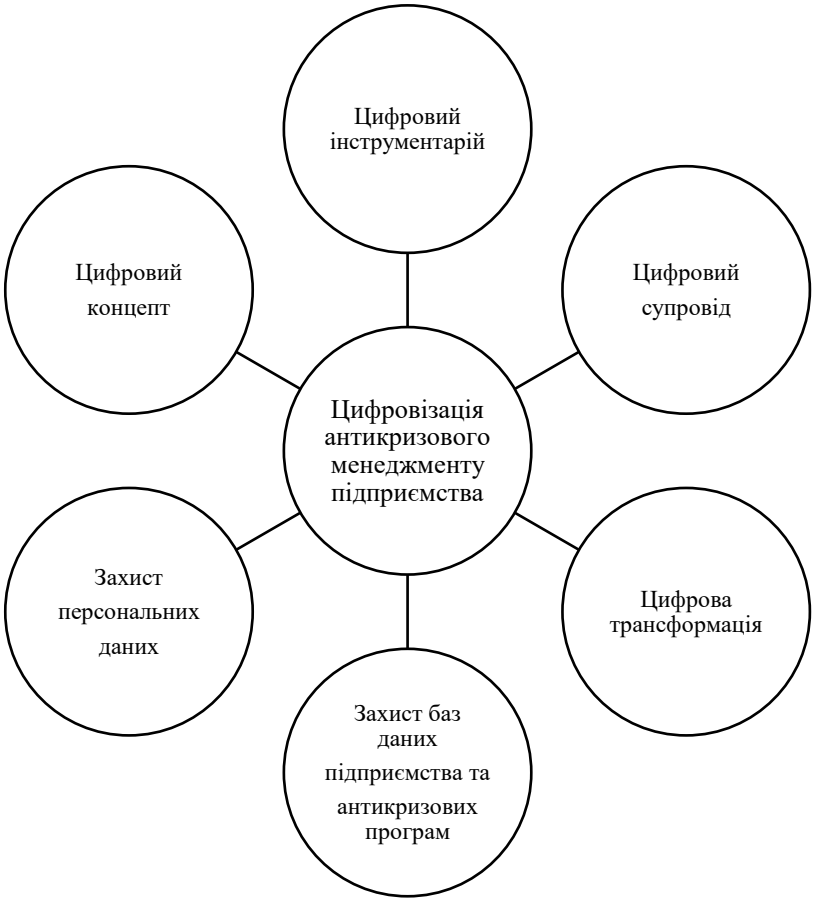


Рисунок 1.2 – Основні аспекти цифровізації антикризового менеджменту підприємства в умовах війни

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Впровадження цифрових технологій на підприємствах є важливою умовою зниження витрат та підвищення ефективності в сучасних умовах. Завдяки цифровізації бізнес-процесів підприємства мають змогу значно скоротити як транзакційні витрати, пов’язані з обміном інформацією, укладанням контрактів, логістикою, так і витрати на трансформацію, які виникають при зміні бізнес-структури, впровадженні інновацій чи оновленні бізнес-моделей. Усі ці зміни дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, скорочують витрати часу та ресурсів на виконання ключових операцій.

Одним із важливих наслідків цифровізації є підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Сучасні цифрові інструменти дозволяють не тільки аналізувати потреби споживачів у режимі реального часу, але й формувати персоналізовані або індивідуальні продукти та послуги. Це створює нову цінність для клієнта, дозволяє підвищити рівень лояльності, розширити ринки збуту та ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, зокрема в глобальному середовищі.

Цифровізація також впливає на розподіл прав власності в корпоративному управлінні. Використання цифрових платформ і автоматизованих систем обліку робить управління більш прозорим, спрощує контроль, дозволяє ефективніше узгоджувати інтереси власників, менеджменту та акціонерів. Це особливо актуально в кризовому управлінні, коли потрібна максимальна відкритість і послідовність дій.

Цифрові технології по-різному впливають на підприємства залежно від галузі, розміру, форми власності та регіонального розташування. Державні підприємства, на відміну від приватних, часто мають більше ресурсів для впровадження цифрових інновацій завдяки прямій фінансовій підтримці держави. Це дає їм певну перевагу, особливо у сфері антикризового управління, де необхідно швидко модернізувати процеси, забезпечити кібербезпеку, налагодити цифровий зв’язок і звітність. Таким чином, саме державний сектор

може стати прикладом для інших форм власності у застосуванні цифрових рішень в антикризовому управлінні.

В умовах війни та економічної нестабільності особлива роль відводиться державі як регулятору економічної системи. Його завданням є створення сприятливих умов для функціонування підприємств усіх форм власності. Це передбачає не лише фінансову підтримку, а й створення інституційних механізмів цифрової трансформації, насамперед у сфері антикризового управління. Держава має забезпечити безперебійне функціонування ключових інституцій шляхом оцифрування процесів прийняття рішень, документообігу, логістики, контролю та аналітики. Саме завдяки впровадженню цифрових механізмів вдається створити ефективну систему управління, яка не зупиняється навіть у воєнний час, забезпечує адаптивність економіки та дозволяє бізнесу працювати в екстремальних умовах.

На рис. 1.3 внутрішні фактори впливу на бізнес-процеси підприємства в умовах цифровізації.



Рисунок 1.3 – Внутрішні фактори впливу на бізнес-процеси підприємства в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Зовнішні фактори, що впливають на бізнес-процеси підприємства в контексті цифровізації, формують середовище, в якому воно працює, та визначають необхідність адаптації до нових ринкових умов

Серед ключових факторів важливу роль відіграє загальний рівень розвитку цифрової інфраструктури країни: наявність високошвидкісного Інтернету, розвиток хмарних технологій, центрів обробки даних та мобільних мереж. Державні регуляторні норми та політика у сфері цифровізації також мають значний вплив – наявність національних стратегій цифрового розвитку, податкові пільги для IT-інновацій, захист персональних даних та кібербезпека.

На бізнес-процеси також впливає динаміка ринку та конкуренція: поява нових цифрових гравців, стартапів, платформ та торговельних майданчиків стимулює підприємства до модернізації та підвищення ефективності. Важливим фактором є поведінка споживачів, які все більше очікують швидких, зручних та персоналізованих цифрових послуг, що змушує компанії адаптувати свої процеси до нових стандартів обслуговування.

Бізнес-процеси на підприємстві – це сукупність логічно послідовних дій, які охоплюють різні сфери управлінської та операційної діяльності та спрямовані на досягнення головної мети – створення найціннішого продукту чи послуги для кінцевого споживача. В основі концепції бізнес-процесів лежить ідея створення цілісної системи, де всі елементи злагоджено взаємодіють, забезпечуючи не тільки якісний результат, але й ефективність використання ресурсів підприємства. Ці процеси охоплюють усе: від розробки продуктів, закупівель, виробництва, маркетингу та продажів до післяпродажного обслуговування, фінансів і логістики [12].

Для зручності управління бізнес-процеси зазвичай візуалізуються у вигляді блок-схем або діаграм, що дозволяє чітко уявити структуру, логіку і послідовність дій в рамках конкретного процесу. Такий підхід значно спрощує аналіз, оптимізацію та контроль виконання завдань. За кожним процесом має бути призначена відповідальна особа або керівник, який відповідає за організацію, реалізацію та досягнення певних результатів. Це дозволяє уникнути

дублювання функцій, підвищує прозорість управління та встановлює чітку відповідальність.

Історично поняття бізнес-процесу сформувалося через практику вдосконалення внутрішніх механізмів підприємств. У сучасних умовах економічної трансформації під впливом глобальних цифрових змін бізнес-процеси все більше набувають нових рис. Їх удосконалення стає не просто бажаним, а необхідним елементом конкуренції. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам значно прискорити виконання рутинних операцій, скоротити витрати на персонал, уникнути людських помилок, забезпечити точність даних і підвищити якість обслуговування [14].

Цифровізація впливає на всі рівні бізнес-процесів: стратегічний, тактичний та операційний. Наприклад, автоматизація документообігу, системи CRM, платформи ERP, хмарні сервіси, аналітика великих даних і штучний інтелект стають важливими інструментами для цифрової трансформації бізнесу. Завдяки цьому компанії можуть швидше адаптуватися до змін ринку, швидко приймати управлінські рішення та покращувати комунікацію між відділами [15].

При цьому варто зазначити, що всі бізнес-процеси змінюються з часом під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать технологічні інновації, зміни в законодавстві, конкуренція, поведінка споживачів, глобальні економічні та політичні процеси. Внутрішніми чинниками є політика управління підприємством, кадровий потенціал, наявність фінансових і технічних ресурсів. Потреби клієнтів стають все більш індивідуалізованими, що вимагає постійного оновлення асортименту, покращення сервісу та гнучкості підходів до управління.

У сучасному середовищі цифрової трансформації керівництву підприємства необхідно систематично аналізувати бізнес-процеси, щоб визначити області, які потребують оптимізації в першу чергу. Такий аналіз дозволяє ефективно розподіляти ресурси, зосереджуючись на критичних елементах, які безпосередньо впливають на ефективність, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства. Успішне функціонування підприємства

в динамічному цифровому середовищі потребує постійного вдосконалення як технологій виробництва, так і методів організації процесів управління.

Цифровізація створює нові можливості для інтеграції бізнес-процесів, зменшуючи потребу в жорсткій функціональній спеціалізації. Завдяки цифровим платформам підприємства можуть об'єднати підрозділи в єдину логічну систему, в якій функції виконуються узгоджено, з мінімальними втратами часу та інформації. Це дозволяє уникнути дублювання дій, спрощує структуру управління, підвищує швидкість прийняття рішень.

Удосконалення управління бізнес-процесами в цифровому середовищі передбачає впровадження комплексної інформаційної системи, яка забезпечить повну прозорість управління. Така система дозволяє керівникам підприємства в режимі реального часу відслідковувати стан процесів, відстежувати відхилення, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це сприяє не тільки підвищенню ефективності, а й зміцненню управлінської дисципліни [16].

Удосконалення бізнес-процесів передбачає вдосконалення всієї логіки їх реалізації - від формулювання мети до отримання бажаного результату. У науково-практичній літературі описано два основних підходи до цього процесу: поступовий і радикальний. Поступовий, або поетапний підхід, запропонований В. Демінгом, базується на вдосконаленні окремих елементів процесу в рамках існуючої структури управління. Його метою є підвищення ефективності, стандартизація процедур, забезпечення відповідності міжнародним стандартам (зокрема, ISO), покращення якості рутинних завдань. Водночас такий підхід не усуває проблеми функціональної ізоляції, а часто сприяє ще більшій бюрократизації, посиленню ієрархії та фрагментації функцій управління. По суті, відбувається лише формальне перейменування ролей і процесів без радикальної зміни логіки їх реалізації.

Цифровізація стає не просто інструментом, а новою управлінською парадигмою, у межах якої ефективність бізнес-процесів визначає здатність підприємства до виживання, розвитку та лідерства на ринку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств

Оцінка ефективності бізнес-процесів є одним із ключових елементів управління підприємством, оскільки саме на її основі приймаються управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності, зниження витрат і досягнення стратегічних цілей. Це завдання безпосередньо входить до компетенції менеджерів, які, аналізуючи ключові показники діяльності підприємства, можуть виявити сильні та слабкі сторони функціонування кожного окремого процесу.

Завдяки постійній оцінці бізнес-процесів керівництво отримує об'єктивну картину ефективності використання ресурсів. Це включає в себе аналіз витрат на виконання конкретних функцій, визначення частки дефектів, виявлення перевитрати часу, персоналу або сировини. Таким чином, можна оцінити, наскільки доцільним є поточний підхід до організації того чи іншого процесу, і своєчасно прийняти рішення щодо його вдосконалення чи оптимізації [20].

Невід'ємною частиною підвищення ефективності бізнес-процесів є робота з персоналом. Проведення регулярних тренінгів, програм підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям і підходам управління дозволяє зменшити кількість помилок, підвищити продуктивність праці, адаптувати співробітників до змін. Це безпосередньо впливає на кінцевий результат і дозволяє стабілізувати роботу підприємства навіть в умовах зовнішнього тиску або трансформацій.

Оцінка ефективності дозволяє краще зрозуміти, як працює організація в цілому, які відділи функціонують ефективно, а які потребують втручання. Це стосується як фінансових результатів, так і нематеріальних показників: рівня залученості персоналу, часу реагування на замовлення, клієнтського досвіду тощо. Оцінка дозволяє не тільки аналізувати ситуацію на поточний момент, але й проводити прогнозну аналітику, формувати рекомендації на майбутнє, коригувати стратегії з урахуванням реального стану справ [17].

Основна мета цього підходу – визначити критичні процеси, які безпосередньо впливають на прибутковість підприємства, а також виявити ті сфери, які є неефективними та потребують модернізації або перегляду. Це дозволяє зосередити управлінські зусилля саме там, де вони дадуть максимальний результат.

Важливими напрямками оцінки є виявлення проблемних зон, які стримують розвиток підприємства, виявлення найбільш прибуткових сфер, на яких необхідно зосередити інвестиції. Також велике значення має виявлення вузьких місць у ланцюжку процесів, які знижують загальну ефективність і можуть призвести до збитків або втрати клієнтів. Аналіз витрат дозволяє оптимізувати бюджети, скоротити непрямі витрати, підвищити ефективність використання матеріальних і людських ресурсів.

У контексті стратегічного управління оцінка бізнес-процесів є інструментом моніторингу реалізації цілей підприємства. Він дозволяє перевірити, наскільки реалізуються стратегічні плани, чи відповідають внутрішні процеси заявленим напрямкам розвитку, чи існують ризики, які можуть перешкодити досягненню запланованих результатів.

Розглянемо алгоритм оцінки рівня цифровізації організації в табл. 1.5. Оцінка пропонується проводити за допомогою експертного методу.

Таблиця 1.5 – Алгоритм оцінки рівня цифровізації організації

№ етапу	Опис
1	Розсилка анкет Консультація з приводу заповнення
2	Обробка результатів анкетування Визначення спільного рівня цифровізації організації Аналіз поточного рівня цифровізації
3	Порівняння поточного рівня цифровізації з цільовим рівнем цифровізації Складання дорожньої карти по усуненню невідповідностей між поточним та цільовим рівнем цифровізації

Джерело: складено автором на основі джерела [17]

Бізнес-процеси підприємств і організацій можуть істотно відрізнятися за структурою і складом залежно від специфіки галузі, в якій вони функціонують. У кожному окремому бізнес-процесі використовуються технологічні рішення,

що відображають рівень їх автоматизації. Цей показник вказує на те, наскільки процеси виконуються без участі людини – через програмні чи апаратні системи. При цьому важливим є рівень інформатизації, який характеризує властивості зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків, тобто ефективність збору, передачі, обробки та використання інформації. Обидва ці показники – автоматизація та інформатизація – функціонують завдяки комп'ютеризації, яка є основною умовою впровадження цифрових технологій у виробництво, управління та сервісну діяльність підприємства.

Цифровізація в її сучасному розумінні виходить за рамки просто технічного оновлення. Його головна мета – підвищення якості управлінських рішень, зниження ризиків, підвищення прозорості бізнесу та створення додаткової цінності для клієнта. Цифрова трансформація охоплює всю систему управління підприємством: від вищого рівня управління – власників, менеджерів, топ-менеджменту – до працівників, які безпосередньо відповідають за реалізацію бізнес-процесів. У цьому процесі важливу роль відіграє так званий цифровий актив – платформи, бази даних, програмне забезпечення, хмарні сервіси, автоматизовані системи управління тощо. Вони виступають не тільки як інструменти, а як невід'ємна частина логіки побудови сучасного підприємства.

Впровадження єдиної інформаційної системи на підприємстві є ключовим кроком у напрямку цифровізації. Перш за все визначається його структура: зміст, об'єкти, джерела даних і напрямки інформаційних потоків. Ці елементи мають бути інтегровані в єдину систему, яка дозволить усім рівням управління отримувати актуальну інформацію для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Така система стає центральною інформаційною мережею підприємства, об'єднуючи всі підрозділи в єдине ціле. Це дозволяє не тільки контролювати операції в режимі реального часу, але й зберігати накопичений досвід, обмінюватися знаннями та впроваджувати кращі практики.

Розглянемо в табл. 1.6 показники оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів.

Таблиця 1.6 – Показники оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів

Показники	Опис
Економічні	Оцінюють фінансову доцільність та результативність цифровізації
Операційні	Відображають ефективність і швидкість внутрішніх процесів
Кадрової продуктивності	Вимірюють вплив цифрових технологій на продуктивність персоналу
Взаємодії з клієнтами	Визначають вплив цифровізації на рівень клієнтського обслуговування

Джерело: складено автором на основі джерела [16]

Економічні показники є фундаментальними для більшості компаній, оскільки вони безпосередньо відображають фінансові переваги цифрової трансформації. Знижуючи витрати, збільшуючи прибутковість, збільшуючи дохід на одного працівника та збільшуючи прибутковість, компанії можуть виправдати інвестиції в цифрові рішення. Це також дозволяє їм залучати додаткове фінансування або виправдовувати розширення інноваційних проектів.

Оперативні показники зосереджені на швидкості та ефективності бізнес-процесів. В умовах цифровізації ці показники надзвичайно важливі, оскільки дозволяють виявити вузькі місця, які заважають діяльності компанії. Наприклад, скорочення часу на обробку документів або замовлень свідчить про успішне впровадження таких автоматизованих систем, як CRM або ERP.

Показники залучення клієнтів є індикаторами ефективності зовнішньої цифрової стратегії. Швидкість обслуговування, рівень лояльності, частота повторних покупок — все це результат цифрової зручності, персоналізації, доступності та прозорості. Такі показники безпосередньо впливають на репутацію підприємства та його конкурентну позицію на ринку.

Стратегічні індикатори допомагають оцінити довгостроковий ефект цифровізації. Розширення ринків збуту, вихід на нові сегменти, впровадження інноваційних бізнес-моделей — усе це свідчить про якісну трансформацію компанії. Саме стратегічні показники демонструють здатність підприємства адаптуватися до глобальних цифрових викликів і забезпечити стабільне зростання.

Отже, оцінка ефективності цифровізації бізнес-процесів є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Запровадження цифрових інструментів має супроводжуватися системним аналізом результатів, які вони приносять у фінансовій, операційній, управлінській та клієнтській сферах.

Комплексний підхід до оцінки дозволяє підприємству не лише відслідковувати хід цифровізації, а й вчасно виявляти проблемні зони, визначати ефективні напрямки подальших дій, адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей. Визначення конкретних показників в економічній, операційній, кадровій та клієнтській площинах дозволяє отримати цілісну картину ефективності цифрових трансформацій та підвищити ефективність управління в цілому.

Висновки до розділу 1

Цифровізація бізнес-процесів підприємства є важливою складовою його сучасного розвитку та конкурентоспроможності в цифровій економіці, вона охоплює всі сфери діяльності підприємства – від адміністративних та управлінських процесів до операційної, виробничої, фінансової та маркетингової складових. У рамках цього розділу було всебічно розглянуто сутність цифрової трансформації, проаналізовано її підходи, принципи, класифікації та інструменти реалізації, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про особливості цифровізації на рівні підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі цифровізації бізнес-процесів, зокрема концепції цифрової трансформації та антикризового управління. Визначення поняття цифровізації з позицій провідних науковців продемонструвало багатовимірність цього явища: від базового впровадження ІТ-рішень до глибокої інтеграції цифрових технологій у всі процеси життєдіяльності компанії. За

сучасних умов цифровізація бізнес-процесів також тісно пов’язана з підвищенням клієнтоорієнтованості підприємства. Компанії, які інвестують у цифрову освіту персоналу, знижують ризики внутрішнього опору змінам і підвищують адаптивність організації до викликів майбутнього. Особливу увагу було приділено принципам цифровізації бізнес-процесів, серед яких ключову роль відіграють цільова орієнтація, процесний підхід, інтеграція та відповідний вибір технологій.

В умовах постійних зовнішніх ризиків (зокрема, пов’язаних з війною в Україні, економічною невизначеністю, кіберзагрозами та логістичними проблемами) здатність підприємства забезпечити цифрову стійкість є визначальним фактором його виживання та розвитку. Розгляд класифікацій цифровізації дозволив виділити кілька важливих напрямків аналізу. Класифікація за типом процесів (операційні, управлінські та допоміжні) показала, що цифровізація повинна охоплювати не лише основну діяльність, а й ті процеси, які забезпечують стабільність та підтримку організаційної системи в цілому. Розподіл за рівнем цифрової зрілості дав змогу виявити залежність ефективності цифрових змін від готовності підприємства до впровадження IT-рішень, що підтверджує важливість поетапного підходу до трансформації.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» є національною мережею супермаркетів, яке організовувало свою діяльність у сфері роздрібної торгівлі товарами широкого вжитку, продовольчими та промисловими товарами для задоволення потреб споживчої аудиторії на вітчизняному ринку.

У національній мережі супермаркетів «Сільпо-Фуд» є широкий асортимент якісних та свіжих товарів, який включає продукцію власних торговельних марок та брендів. Товариство здійснює організацію власної діяльності шляхом пошуку, вибору, підтримки стійких взаємовідносин із надійними вітчизняними та закордонними постачальниками, виробниками продукції та контролювання всіх організаційних етапів – від вибору сировини, товарів до забезпечення логістики. Тому, ефективна організація діяльності та взаємодії є ключовими факторами успіху у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у досягненні запланованих цілей стратегічного та оперативного характеру.

Результати аналізу показників ліквідності наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз ліквідності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,031	0,037	0,044	0,039	0,049
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,603	0,578	0,567	0,425	0,436
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,361	0,338	0,322	0,203	0,274

Джерело: розраховано автором

У табл. 2.1 зображено динаміку основних показників ліквідності підприємства за 2020–2024 рр. Видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання, тоді як показники поточної та швидкої ліквідності знижувалися у 2020–2023 рр. і лише у 2024 році дещо покращилися.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2020-2024 рр. свідчить про нестабільний та незадовільний фінансовий стан підприємства у сфері забезпечення короткострокової платоспроможності. Показник абсолютної ліквідності за п'ять років суттєво відстає від рекомендованого значення, що свідчить про вкрай низький обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, доступних для негайного покриття поточних зобов'язань. Навіть у 2024 р., незважаючи на деяке зростання до рівня 0,049, цей коефіцієнт залишається далеким від норми в межах 0,15–0,2. Така динаміка свідчить про відсутність достатнього запасу ліквідності на випадок фінансових труднощів.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який відображає здатність підприємства покривати поточні зобов’язання всіма оборотними активами, у 2020-2021 роках був на задовільному рівні. Проте з 2022 року спостерігається негативна тенденція до зниження з мінімумом у 2023 році (0,425), після чого у 2024 році відбулося невелике покращення до 0,436. Усі значення після 2021 року не відповідають рекомендованим межам (0,5–0,8), що свідчить про надмірне навантаження зобов’язань порівняно з наявними активами, а також обмежену фінансову гнучкість підприємства.

Показник швидкої ліквідності, який не враховує товарні запаси, відображає більш реальну здатність підприємства розрахуватися за своїми зобов'язаннями найближчим часом. Його рівень у 2020–2021 роках ще відповідав мінімальним орієнтирам, однак у 2022–2023 роках спостерігається значне погіршення, а у 2023 році було зафіксовано критичне значення 0,203. У 2024 році він трохи зріс, але все ще не досягає прийнятного рівня. Це підтверджує обмежений доступ підприємства до мобільних засобів у разі гострої потреби.

Найбільш тривожною є динаміка коефіцієнта фінансової стійкості, який має від’ємні значення протягом усього досліджуваного періоду. Така ситуація свідчить про перевищення зобов'язань над активами підприємства та фактичну фінансову нестабільність.

Поглиблення від’ємних значень у 2023–2024 роках сигналізує про загрозу фінансового дисбалансу та можливі труднощі у виконанні навіть

короткострокових зобов’язань без залучення додаткових зовнішніх ресурсів (рис. 2.1).

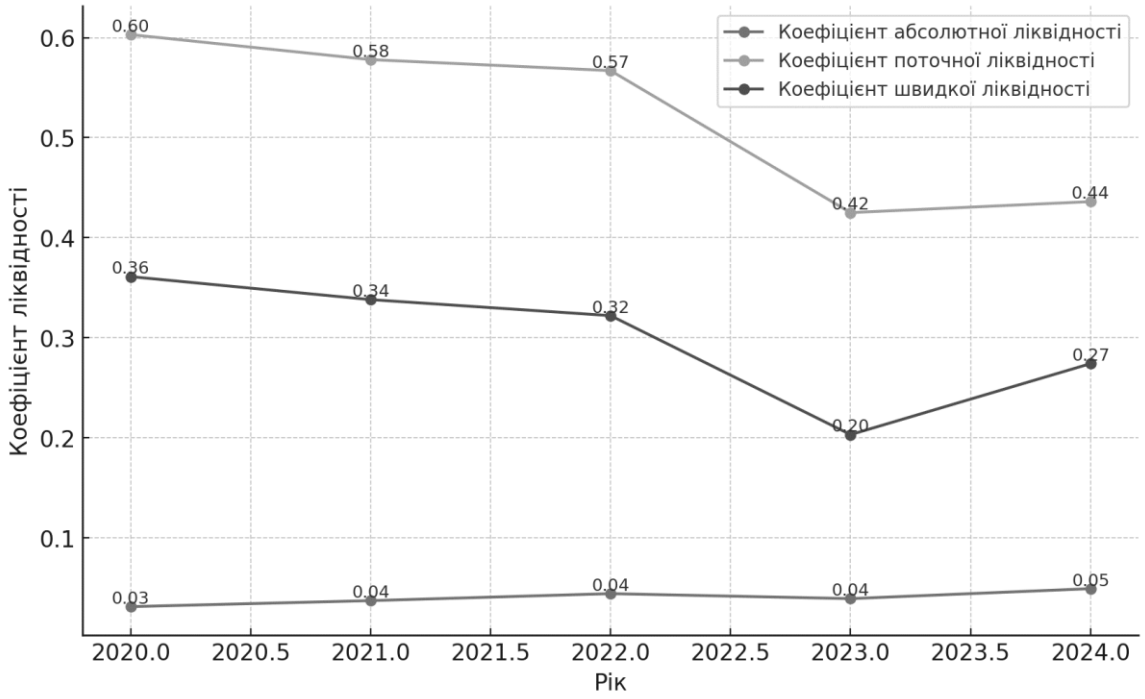


Рисунок 2.1 – Динаміка ліквідності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2020-2024 роки

У підсумку можна констатувати, що ліквідність ТОВ «Сільпо-ФУД» протягом 2020–2024 років залишається критично низькою. Підприємство відчуває дефіцит оборотних коштів, а його фінансова структура надзвичайно вразлива до ризиків. Це потребує термінових заходів щодо оптимізації активів, скорочення короткострокової заборгованості, збільшення резервів готівки та зміцнення загальної фінансової стабільності.

Фінансова стійкість підприємства – багатоаспектна характеристика, яка відображає рівень ефективності управління його фінансовими ресурсами. Він служить індикатором здатності організації забезпечувати стабільне функціонування, підтримувати баланс між доходами і витратами, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У широкому розумінні фінансова стійкість не тільки демонструє фінансову незалежність і платоспроможність підприємства, а й є основою його

сталого розвитку, зміцнення ринкових позицій і конкурентоспроможності. У динамічному та часто нестабільному бізнес-середовищі саме наявність фінансово стійкої структури дозволяє підприємству впевнено функціонувати, знижувати ризики та зберігати довіру з боку партнерів, інвесторів та кредиторів.

У сучасних умовах фінансова стійкість є запорукою не тільки економічної безпеки підприємства, а й його здатності реалізовувати стратегічні цілі. Це дає можливість здійснювати як основну, так і допоміжну діяльність навіть у періоди економічної кризи чи підвищених бізнес-ризиків. Крім того, цей показник безпосередньо пов’язаний зі зростанням добробуту власників бізнесу, стабільністю роботи, підвищенням соціальної відповідальності перед суспільством і державою.

Результати аналізу показників фінансової стійкості наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення, 2024/2020, %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,27	0,35	0,40	0,38	0,43	59,26
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,54	0,60	0,58	0,61	0,65	20,37
Коефіцієнт фінансового ризику	1,19	1,25	1,20	1,15	1,18	-0,84
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,24	0,28	0,30	0,33	0,38	58,33
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,41	0,45	0,42	0,43	0,46	12,20
Коефіцієнт довгострокових зобов’язань і забезпечень	0,22	0,25	0,23	0,24	0,25	13,64
Коефіцієнт поточних зобов’язань і забезпечень	0,15	0,18	0,17	0,16	018	20,00
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,51	0,55	0,52	0,53	0,56	9,80
Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,60	0,65	0,63	0,64	0,66	10,00
Коефіцієнт страхування зареєстрованого (пайового) капіталу	0,37	0,40	0,39	0,41	0,43	16,22

Джерело: розраховано автором

Аналіз табл. 2.2 показує динаміку основних фінансових показників ТОВ «Сільпо-ФУД» за періоди 2021-2023 років. Коефіцієнт фінансової автономії збільшився на 0,05 у 2022 році, а потім зменшився на 0,02 у 2023 році, що свідчить про незначне послаблення фінансової незалежності підприємства в останньому році. Відносне відхилення фінансової автономії за 2022/2021 склало 14,29%, а за 2023/2022 — -5,00%, що підтверджує певну нестабільність цього показника.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує деяке зниження в 2022 році, але вже в 2023 році відбулося незначне збільшення на 0,03. Це може свідчити про зміни в структурі джерел фінансування підприємства, зокрема щодо залучення позикових коштів. Відносне відхилення цього коефіцієнта за 2022/2021 склало -3,33%, а за 2023/2022 — 5,17%, що підтверджує високі коливання у співвідношенні позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансового ризику знизився на 0,05 за кожен рік, що є позитивним сигналом для компанії, оскільки зменшення цього коефіцієнта вказує на зниження рівня фінансових ризиків. Однак це зниження є невеликим і не дозволяє робити висновки про кардинальні зміни у фінансовій стабільності підприємства. Відносне відхилення за 2022/2021 і 2023/2022 складає -4,00% і -4,17% відповідно, що підтверджує поступове зниження ризиків.

Коефіцієнт фінансової стабільності збільшився на 0,02 у 2022 році та на 0,03 у 2023 році. Це свідчить про загальне поліпшення фінансової стійкості компанії, що може бути результатом ефективного управління активами та зниження фінансових ризиків. Відносне відхилення цього показника за 2022/2021 та 2023/2022 становить 7,14% та 10,00%, що свідчить про позитивні зміни в управлінні фінансами підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості «Сільпо-ФУД» за 2020–2024 роки свідчить про наявність суттєвих фінансових проблем, що проявляються у стійко негативних значеннях власного капіталу та зростаючому борговому навантаженні (рис. 2.2).

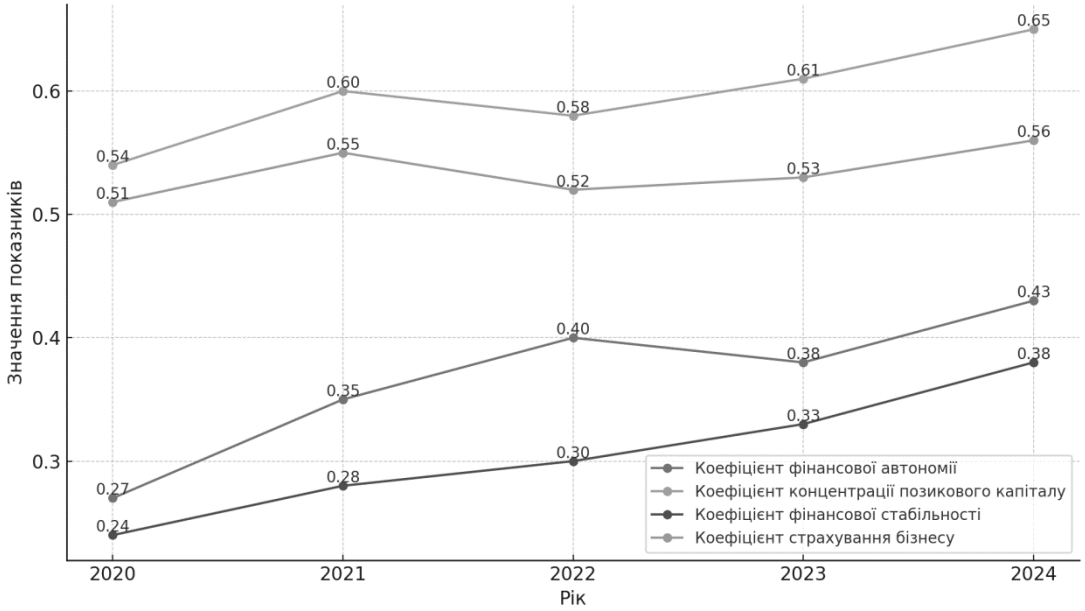


Рисунок 2.2 – Динаміка рівня фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-ФУД», 2020-2024 рр.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової незалежності мав негативні значення, що означає перевищення зобов'язань над активами та повну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Цей показник досяг свого найнижчого рівня у 2023 році (–0,316), що свідчить про значне погіршення фінансової стійкості та брак власних ресурсів для покриття активів. У 2024 році спостерігається деяке покращення до –0,251, але компанія все ще залишається в зоні фінансового ризику.

Коефіцієнт заборгованості протягом 2020–2024 років перевищував одиницю, що демонструє домінування боргового капіталу в структурі фінансування активів. Збільшення цього показника до 1,316 у 2023 році свідчить про збільшення боргового навантаження, а незначне зниження до 1,251 у 2024 році лише частково пом'якшує негативну тенденцію. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами був від'ємним у всі роки, що означає брак власних ресурсів для фінансування оборотних активів та залежність підприємства від короткострокових зобов'язань для підтримання операційної діяльності.

Показник маневреності демонструє здатність підприємства формувати мобільні ресурси як частину власного капіталу. Незважаючи на позитивні значення, динаміка цього коефіцієнта свідчить про зниження здатності маневрувати власними коштами: після високих значень у 2020–2022 роках (понад 3), він знизився до 1,598 у 2023 році, що є ознакою погіршення фінансової гнучкості, та лише незначно збільшився до 1,879 у 2024 році.

Коефіцієнт забезпеченості основними засобами залишався негативним протягом аналізованого періоду, що свідчить про фінансування необоротних активів за рахунок позикових коштів, а не власного капіталу, що також збільшує фінансові ризики. Загалом, результати аналізу свідчать про кризовий фінансовий стан підприємства, який характеризується негативним власним капіталом, надмірною залежністю від позикових коштів та відсутністю достатнього рівня фінансової стійкості.

Незначне покращення у 2024 році є позитивним сигналом, але воно не забезпечує суттєвого підвищення фінансової стійкості та вимагає впровадження комплексу заходів щодо відновлення платоспроможності та зменшення боргового навантаження.

Результати аналізу визначення типу фінансової стійкості наведені в табл. 2.3.

Аналіз даних, представлених у табл. 2.3, свідчить про наявність у ТОВ «Сільпо-ФУД» кризового типу фінансової стійкості протягом усього досліджуваного періоду з 2020 по 2024 рр. Власний оборотний капітал підприємства має стабільно від’ємне значення, а його дефіцит з кожним роком зростає, що свідчить про неспроможність підприємства забезпечити резерви за рахунок власних джерел.

Особливо критичною ситуація була у 2023 році, коли від’ємне відхилення оборотних коштів від суми резервів перевищило 39 млн грн. Це ознака глибокої фінансової нестабільності та залежності компанії від позикових ресурсів для забезпечення навіть основної операційної діяльності.

Таблиця 2.3. – Визначення типу фінансової стійкості ТОВ Сільпо-Фуд у 2020-2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальна величина запасів (ЗВ), тис. грн	6 987 350	7 113 200	6 780 930	6 339 649	5 055 929
Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн	-25 137 400	-25 964 900	-26 647 087	-32 871 926	-30 661 451
Функціонуючий капітал (ФК), тис. грн	-11 137 000	-12 715 500	-11 498 165	-15 559 876	-16 752 991
Загальна величина джерел (ВД), тис. грн	13 200 000	13 980 000	15 008 092	11 485 989	12 971 767
Фс = ВОК – ЗВ, тис. грн	-32 124 750	-33 078 100	-33 428 017	-39 211 575	-35 717 380
Фт = ФК – ЗВ, тис. грн	-18 124 350	-19 828 700	-18 279 095	-21 899 525	-21 808 920
Фо = ВД – ЗВ, тис. грн	6 212 650	6 866 800	8 227 162	5 146 340	7 915 838
Тип фінансової стійкості (передкризовий)	Фс<0, Фт<0, Фо>0	Фс<0, Фт<0, Фо>0	Фс<0, Фт<0, Фо>0	Фс<0, Фт<0, Фо>0	Фс<0, Фт<0, Фо>0

Джерело: розроблено автором

Рентабельність – це економічна категорія, що характеризує рівень прибутковості виробничої діяльності підприємства [64].

Розглянемо показники рентабельності підприємства в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення, 2024/2020, %
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність (збитковість) виробничих витрат, %	11,9	12,5	15,0	13,8	14,6	22,69
Рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	10,3	10,0	12,5	11,0	11,7	13,59
Загальна рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	8,4	7,5	9,0	8,2	8,9	5,95
Чиста рентабельність (збитковість) витрат господарської діяльності, %	5,2	5,0	7,5	6,2	7,0	34,62
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,2	1,4	1,3	1,2	1,6	33,33
Коефіцієнт окупності операційних витрат	1,6	1,8	1,9	1,7	2,1	31,25

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	1,9	2,0	2,2	2,3	2,2	15,79
Коефіцієнт окупності витрат на збут	1,5	1,5	1,4	1,6	1,8	20,00
Рентабельність (збитковість) продажу, %	19,4	20,0	18,5	17,0	18,7	-3,61
Рентабельність (збитковість) доходу від операційної діяльності, %	17,7	18,0	16,0	14,5	16,2	-8,47
Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %	9,4	10,0	12,5	11,5	11,9	26,60
Чиста рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %	7,9	8,0	10,0	9,5	9,3	17,72
Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	11,8	12,0	14,0	13,2	13,8	16,95
Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	9,7	10,0	12,5	11,0	11,6	19,59
Загальна рентабельність (збитковість) основних засобів і запасів, %	7,8	8,0	9,0	8,5	9,2	17,95
Чиста рентабельність (збитковість) основних засобів і запасів, %	6,2	6,0	7,5	7,0	7,3	17,74
Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	2,7	2,5	2,4	2,3	2,6	-3,70
Коефіцієнт окупності власного капіталу	2,8	3,0	3,2	3,1	3,3	17,86
Період окупності сукупного капіталу, років	4,0	4,0	4,2	4,3	4,2	5,00
Період окупності власного капіталу, років	3,8	3,5	3,3	3,4	3,1	-18,42

Джерело: розроблено автором

Аналіз табл. 2.4 показує динаміку показників рентабельності та окупності витрат ТОВ «Сільпо-ФУД» за періоди 2021-2023 роки, що відображає ефективність витрат підприємства та його здатність генерувати прибуток з різних джерел витрат. У розрізі рентабельності виробничих витрат спостерігається зростання цього показника на 2,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році відбулося незначне зниження на 1,2%, що може свідчити про певні труднощі в оптимізації витрат на виробництво. Відносні відхилення між роками також підтверджують тенденцію зниження рентабельності виробничих витрат у 2023 році.

Показник рентабельності операційних витрат показує аналогічну картину, з підвищенням у 2022 році на 2,5% та зниженням у 2023 році на 1,5%.

Це може свідчити про те, що компанії вдалося оптимізувати операційні витрати у 2022 році, але в 2023 році спостерігається деяке погіршення. Коефіцієнт окупності операційних витрат також показує зростання цього показника у 2022 році, але у 2023 році — зниження на 10,53%, що вказує на погіршення ефективності використання операційних витрат підприємства.

Коефіцієнт окупності адміністративних витрат показує позитивну динаміку, зростаючи на 10% у 2022 році та ще на 4,55% у 2023 році, що може свідчити про ефективні заходи щодо зменшення адміністративних витрат. Відносні відхилення між роками демонструють стабільність у контролі за адміністративними витратами.

Щодо показників рентабельності реалізованої продукції, спостерігається зниження рентабельності продажу на 1,5% у 2023 році після зменшення на 1,5% у 2022 році. Це може вказувати на зниження маржі, можливо, через підвищення собівартості або зниження цін на продукцію, що може негативно вплинути на прибутковість продажів підприємства.

Показники рентабельності капіталу, включаючи сукупний та власний капітал, також демонструють зміни, зокрема загальна рентабельність сукупного капіталу зросла на 2,5% у 2022 році, але знизилася на 0,8% у 2023 році. Це може свідчити про зміну структури капіталу або зниження ефективності використання активів. Водночас, чиста рентабельність сукупного капіталу показала позитивний результат у 2022 році, але у 2023 році відбулося зниження на 5%, що може свідчити про погіршення використання фінансових ресурсів.

Період окупності сукупного капіталу та власного капіталу вказує на деякі зміни в ефективності інвестування. Загальний період окупності сукупного капіталу зріс на 5% у 2022 році, але в 2023 році збільшився на 2,38%, що свідчить про поступове зниження ефективності використання сукупного капіталу. Однак період окупності власного капіталу в 2023 році скоротився на 3,03%, що може вказувати на підвищення ефективності використання власних ресурсів компанії.

Загалом, динаміка показників свідчить про те, що компанія перебувала у

стані низької ефективності та збитковості, але у 2024 році вона продемонструвала перші ознаки стабілізації: зростання рентабельності продажів, операційної діяльності та позитивні значення ROA та чистої рентабельності витрат (рис. 2.3).

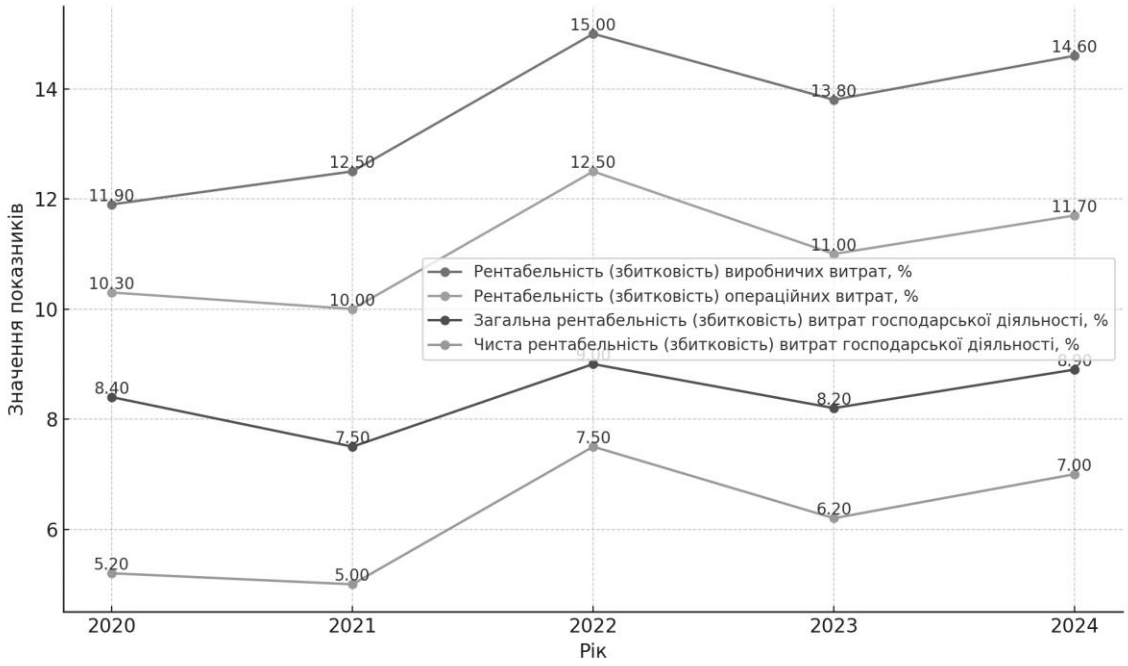


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Сільпо - ФУД», 2020-2024 рр.

Водночас, наявність негативної ROE та низької рентабельності активів свідчить про те, що фінансова стабільність залишається вразливою, і компанії необхідно продовжувати заходи щодо оптимізації витрат, підвищення продуктивності та зміцнення власного капіталу.

Розрахуємо показники структури стану основного капіталу підприємства в табл. 2.5.

Аналіз структури основних засобів ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2020–2024 роки свідчить про поступове збільшення частки необоротних активів у загальній структурі майна підприємства, що свідчить про капіталізацію активів та перерозподіл ресурсів на користь довгострокових інвестицій. Коефіцієнт виробничих фондів зріс з 0,45 у 2020 році до 0,67 у 2024 році, що свідчить про посилення ролі основних фондів у господарській діяльності підприємства та

підтверджує орієнтацію на стабільність виробництва.

Таблиця 2.5 – Показники структури стану основного капіталу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2024 роки

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відн. відхилення, %
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,45	0,49	0,54	0,60	0,67	+48,9%
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,28	0,31	0,35	0,43	0,50	+78,6%
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,01	0,95	0,96	0,63	0,51	-49,5%

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів також демонструє позитивну динаміку. Зростання за п'ятирічний період з 0,28 до 0,50 означає збільшення частки тих основних засобів, які фактично функціонують і використовуються в операційній діяльності, тобто не зношені і не списані. Це є позитивним сигналом щодо технічного стану виробничих фондів, їх придатності до експлуатації та потенційної продуктивності.

Натомість коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів поступово знизився з 1,01 у 2020 році до 0,51 у 2024 році. Це означає, що частка оборотних активів зменшується, що може створювати ризики для ліквідності, особливо в умовах високої залежності підприємства від оборотних коштів для забезпечення поточної діяльності. Така динаміка вимагає ретельного моніторингу, оскільки надмірне збільшення необоротних активів за умови зменшення оборотних активів може знизити гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринку.

Загалом структура активів ТОВ «Сільпо-ФУД» змінюється в бік посилення інвестиційної складової, однак це супроводжується зменшенням оборотних коштів, що в умовах фінансової нестабільності може негативно вплинути на платоспроможність та ефективність діяльності підприємства. Необхідно підтримувати баланс між довгостроковими і короткостроковими активами, щоб забезпечити фінансову стабільність і стабільну роботу.

2.2 Оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів на ТОВ «Сільпо-Фуд»

ТОВ «Сільпо-Фуд» пройшло через інтенсивну цифрову трансформацію у 2020–2024 роках, що спонукало як тенденції ринку, так і зовнішні події. Компанія впровадила низку сучасних цифрових рішень у ключових сферах діяльності – від логістики та операцій до фінансів та обслуговування клієнтів. Мета полягала в тому, щоб підвищити ефективність: автоматизувати процеси, прискорити обробку замовлень, зменшити витрати та покращити клієнтський досвід.

Пандемія 2020 року різко прискорила цифровізацію Сільпо. У рекордно короткий термін (менше місяця) компанія запустила повноцінний онлайн-супермаркет shop.silpo.ua з послугою доставки та самовивозу.

Вже 26 березня 2020 року «Сільпо» почав приймати онлайн-замовлення та співпрацювати з Glovo (кур’єрська доставка в 16 міст), а 6 квітня відкрився власний інтернет-магазин із самовивозом; до 16 квітня в 44 містах, де мережа присутня. Ці кроки дозволили нам продовжувати обслуговувати гостей під час карантину та заклали основу багатоканальності. Тоді ж у мережі запроваджено технологію Scan&Go («Free Checkout») – систему самостійного сканування та оплати товарів через мобільний додаток. Станом на липень 2020 року сервіс доступний у 59 супермаркетах із касами самообслуговування та ~75 тис. користувачів — учасників програми лояльності «Власний рахунок».

Вплив впровадження 2020 року на ефективність був відчутним. Продуктивність праці підтримувалася на досить високому рівні, оскільки цифрові рішення дозволяли підтримувати продажі навіть під час карантину (персонал магазину був залучений до збору онлайн-замовлень замість простою). Операційні витрати тимчасово зросли через інвестиції в IT-інфраструктуру та наймання кур’єрів, але ці витрати вважалися стратегічними. Швидкість обробки замовлень значно покращилася на фронті обслуговування клієнтів: онлайн-

замовлення виконувалися в день замовлення або наступного дня, а час очікування в магазинах скоротився завдяки Вільнокасі [19].

Рівень задоволеності клієнтів підвищився, оскільки Сільпо пропонував безпечні та зручні варіанти покупок під час пандемії. Водночас підвищився рівень автоматизації процесів: запущено перші масові каси самообслуговування, а управління складськими операціями вже здійснюється за допомогою систем WMS (за допомогою штрих-кодів та RFID для мінімізації помилок) [20].

Інтеграція IT-рішень відбулася в стислі терміни – інтернет-магазин спішно підключили до систем обліку та логістики. Негативні наслідки 2020 року: стрімкий запуск сервісів призвів до деяких проблем, зокрема, спочатку не працювала онлайн-оплата – її додали пізніше, оскільки виникли труднощі з обробкою змін суми за зважений товар. Також для масштабування поставок була потрібна власна кур'єрська служба (необхідно було терміново найняти ~500 кур'єрів).

Загалом 2020 рік став роком проривної діджиталізації: як зазначив маркетинг-директор Сільпо, компанія фактично перейшла до цифрової трансформації, запустивши інтернет-магазин, власний сервіс доставки та Scan&Go, а аудиторія мобільного додатку зростала щомісяця [20].

У 2021 році Сільпо-Фуд поглибив цифровізацію, спираючись на успіх попереднього року. В онлайн-супермаркеті розширився асортимент і географія доставки, процеси стали більш оптимізованими – повністю інтегровано онлайн-оплату, оптимізовано прийом замовлень. Сервіс Scan&Go перетворився з експериментального на стандартний: кількість супермаркетів з касами самообслуговування та «Безкоштовною касою» зросла, а використання цієї опції набуло популярності серед лояльних клієнтів. Так, станом на 2021 рік каси самообслуговування стали звичним явищем майже у всіх великих магазинах мережі, а популярність самообслуговування помітно зросла [21].

Продуктивність почала зростати, оскільки автоматизовані процеси звільнили персонал для виконання більш цінних завдань (наприклад, менше часу витрачалося на касові операції завдяки самообслуговуванню, що дозволило

співробітникам зосередитися на консультаціях або демонстрації продуктів). Витрати поступово оптимізувалися: початкові інвестиції в ІТ почали окупатися за рахунок економії часу та ресурсів (наприклад, менше касирів було залучено до змін із впровадженням CSR).

Швидкість обробки замовлень залишилася високою: час обробки онлайн-замовлень скоротився за рахунок вдосконалення ІТ-систем і навчання персоналу, а покупки в магазині стали ще швидшими за рахунок розширення «Безкоштовної каси». Рівень задоволеності клієнтів залишався на високому рівні – гості оцінили нові цифрові послуги, зручність мобільного додатку та фінансову вигоду картки BVR [21].

Поглиблено рівень автоматизації процесів: система ERP (SAP) охопила фінанси та бухгалтерію, електронний документообіг (EDI) з постачальниками забезпечив автоматичне звірення рахунків, а складські операції повністю перейшли під контроль ІТ (WMS у розподільних центрах).

Інтеграція ІТ-рішень вийшла на новий рівень: об’єднані офлайн- і онлайн-дані (єдина база товарів і цін для магазину та сайту), програма лояльності та платіжна система об’єднані в один додаток, який забезпечив 360-градусний огляд даних про поведінку клієнтів. Негативні сторони 2021 року: кібербезпека (зі зростанням цифрових сервісів зросли ризики атак, тому необхідно було інвестувати в захист даних) та навчання персоналу новим системам (необхідно було підвищити цифрові навички співробітників) [22].

Проте загалом 2021 рік закріпив успіх цифровізації: кількість користувачів мобільних додатків продовжила стрімко зростати, а Сільпо визнали одним із лідерів інновацій у роздрібній торгівлі.

2022 рік був надзвичайно складним через повномасштабне військове вторгнення, але Сільпо використовував цифрові розробки для підтримки бізнес-процесів та впроваджував нові інновації. Війна спричинила втрату частини інфраструктури (у 2022–2023 роках зруйновано або пошкоджено 72 магазини), перебої в логістиці та енергозабезпеченні. Незважаючи на це, ІТ-системи «Сільпо» виявилися досить гнучкими: централізована система обліку та WMS

дозволили швидко перенаправляти товари між регіонами, відстежувати складські запаси та уникати браку на полицях. Надійність IT-інфраструктури стала критичною – компанія інвестувала в резервні канали зв'язку, джерела живлення та захист даних, щоб магазини та онлайн-сервіси могли працювати навіть за відсутності базового зв'язку [22].

У червні 2022 року мережа запустила послугу блискавичної доставки ЛОКО, інтегровану в мобільний додаток «Сільпо». LOKO — новий харчовий технологічний стартап Fozzy Group, задуманий ще до війни (запуск був запланований на 28 лютого 2022 року), який надає надшвидку послугу доставки продуктів із супермаркетів і готових страв із ресторанів. Через війну запуск відклали, але влітку сервіс запрацював спочатку в Києві, а згодом і в інших містах. Головною перевагою ЛОКО є доставка протягом 15–30 хвилин після замовлення. Цього вдалося досягти завдяки формату darkstore (невеликі локальні склади-магазини) та бригаді кур'єрів на електросамокатах. LOKO дозволяє клієнтам комбінувати замовлення з супермаркету та ресторанів (наприклад, додати бургер із ресторану-партнера в продуктовий кошик), що значно підвищує рівень обслуговування [22].

Під час війни знизилася продуктивність праці (частина працівників була мобілізована, частина евакуйована, магазини закриті в зоні бойових дій), але цифровізація допомогла частково компенсувати втрати. Наприклад, завдяки онлайн-каналам компанія підтримувала продажі там, де фізичні магазини не працювали, а автоматизація дозволяла ефективніше працювати з меншою командою. Обсяг витрат у 2022 році зріс – зокрема витрати на логістику (альтернативні маршрути доставки, паливо), інвестиції в резервні потужності та безпеку.

Проте цифрові рішення допомогли оптимізувати витрати: автоматизація складів і поставок мінімізувала втрати товару та не допустила порожніх полиць. Швидкість обробки замовлень постраждала подвійно. З одного боку, були затримки доставки через зруйновану інфраструктуру та пункти пропуску; з

іншого боку, запуск ЛОКО забезпечив безпрецедентну швидкість виконання деяких замовлень (15–30 хвилин до дверей).

Тобто для клієнтів у відносно безпечних регіонах рівень сервісу навіть підвищився. Рівень задоволеності клієнтів у 2022 році був загалом високим: у мережі відзначили лояльність гостей, які оцінили безперервність роботи «Сільпо» та нові можливості (доставка, онлайн-сервіси) у важкі часи. Клієнти активно перейшли на цифрові канали – частка «Сільпо» на продуктовому ринку e-commerce зросла і у 2022–2023 роках досягла ~5,5% від загального обсягу онлайн-замовлень товарів в Україні [21].

Рівень автоматизації процесів не знизився, а навіть підвищився: компанія ще активніше використовувала ІТ для антикризового управління (системи прогнозування попиту, контроль ланцюга поставок у реальному часі). Інтеграція ІТ-рішень стала критичною: завдяки інтегрованим сучасним технологіям мережа змогла швидко переналаштувати процеси (наприклад, перенаправити онлайн-замовлення із закритого магазину в інший).

Негативні наслідки 2022 року: екстремальні умови також виявили вразливі місця – залежність від підключення до Інтернету та електроенергії (знеструмлення змушували людей переходити на офлайн-режими торгівлі, резервне копіювання), зросла кількість кібератак на український бізнес (що потребувало посилення кіберзахисту). Також деякі із запланованих цифрових проектів довелося відкласти (розширення сервісів, відкриття нових ІТ-ініціатив) до стабілізації ситуації [24].

Протягом 2023 року «Сільпо-Фуд» зосередився на відновленні роботи та нарощуванні вже впроваджених цифрових рішень. Мережа перебудувала та відкрила магазини (деякі в новому форматі), відразу впроваджуючи в них сучасні технології. У більшості супермаркетів, які відновили роботу, встановлено каси самообслуговування; до початку 2024 року КСО стали практично повсюдними в українському ритейлі.

Популярність сканування товарів і оплати без черги серед клієнтів продовжувала зростати, утвердившись як новий стандарт. Сервіс ЛОКО за рік

розширив свою географію – запущено швидку доставку в низку міст-мільйонників та обласних центрів (близько 9 міст). Таким чином, компанія охопила більшу аудиторію за допомогою надшвидкої доставки, інтегрувавши її з основним інтернет-магазином.

Паралельно розвивалися й інші онлайн-канали: мобільний додаток «Сільпо» пропонував не лише програму лояльності, а й повноцінний каталог товарів, акції та послугу онлайн-замовлення з магазину (функціонал наближався до сайту). У логістиці 2023 рік ознаменувався підвищенням ефективності завдяки більш глибокій аналітиці даних [23].

На основі зібраної інформації про продажі (онлайн і офлайн) Сільпо вдосконалив прогнозування попиту та управління запасами. Автоматизовані системи розподільчих центрів працювали з максимальним навантаженням: WMS керувала надходженням, зберіганням і комплектацією замовлень в режимі реального часу, зводячи помилки до мінімуму. Власний імпорт і закупівлі також повністю здійснювалися через електронні майданчики, що прискорило транзакції з постачальниками.

До кінця 2024 року «Сільпо-Фуд» став зрілим цифровим бізнесом. Усі ключові бізнес-процеси були або автоматизовані, або підтримані IT-рішеннями. Мережа продовжувала інвестувати в інновації, прокладаючи шлях до нових послуг. Зокрема, наприкінці 2024 року на касах було проведено бета-тестування сервісу «Оплата частинами», який дозволяє купувати товари в розстрочку – власне, інтеграція БВР Банку з POS-системою супермаркету. Цей сервіс, повністю автоматизований і доступний на касах самообслуговування, був офіційно запущений на початку 2025 року як перша пропозиція BNPL в Україні в продуктовому рітейлі. У 2022–2024 роках для цього були створені всі передумови: широка база користувачів банку «Власний Рахунок» (понад 420 тис. завантажень додатків) та оснащення магазинів необхідним обладнанням (QR-сканери, оновлене ПЗ касового апарату) [23].

У сфері логістики 2024 рік ознаменувався поверненням до планового розвитку: відкрито новий розподільний центр, спроектований за принципами

«розумного складу», з конвеєрними лініями та системами автоматичного відбору товару. Це ще більше підвищило ефективність доставки в мережу. Фінансово Сільпо також інтегрувався в державні цифрові ініціативи – магазини приймали всі форми безготівкової оплати (Apple/Google Pay, «Дія» тощо), запровадили електронні чеки та фіскалізацію через програмні РРО, зменшивши паперову тяганину. Очікувані результати за 2024 рік.

Продуктивність праці досягла нового максимуму – при меншому штаті (порівняно з доквідом) Сільпо обслужив майже такий же обсяг клієнтів, що свідчить про ефективність автоматизації. Витрати були значно оптимізовані: ручна праця та дублюючі процеси були мінімізовані, тому операційні витрати на транзакцію зменшилися. Швидкість обробки замовлень стабільно висока або навіть найвища в історії – від поповнення полиць до оплати покупцем – все відбувається дуже швидко завдяки цифровим інструментам (алгоритми замовляють товар ще до того, як він повністю розкуплений, каси працюють без черг) [22].

Задоволеність клієнтів на високому рівні: завдяки багатоканальності (офлайн-магазини, веб, мобільний додаток, експрес-доставка) гості отримують зручний сервіс, адаптований до їхніх потреб. Рівень автоматизації процесів можна оцінити як високий: значна частина операцій відбувається без участі людини (самовивіз, самооплата, автоматичне поповнення складу тощо).

Інтеграція ІТ-рішень досягла етапу екосистеми: «Сільпо» фактично об’єднав ритейл, фінансові послуги, ресторанні доставки та програму лояльності в одну цифрову мережу, де всі компоненти обмінюються даними для створення синергії. Можливі мінуси 2024: підтримка складної ІТ-екосистеми потребує постійних витрат на оновлення та розвиток обладнання, а також існують ризики технічних збоїв. Крім того, на перший план виходить ризик кіберзагроз – компанія змушена постійно вдосконалювати свою систему кібербезпеки, враховуючи зростання цифрових активів і даних клієнтів.

Розрахуємо показники ефективності цифровізації в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності цифровізації ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2024 рр.

Показник	2020 (старт цифровізації)	2021 (розвиток)	2022 (криза і адаптація)	2023 (відновлення)	2024 (зрілість)
1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці (виручка на одного співробітника, умовно)	Стабільна, значного падіння вдалося уникнути завдяки онлайн-продажам та перерозподілу персоналу на нові завдання.	Зросла приблизно на 5–10% завдяки автоматизації (менше ручної роботи на касах, ефективніші процеси складання замовлень).	Знизилась через воєнні дії (частина персоналу недоступна, магазини зачинені), але цифрові канали підтримали базовий рівень продуктивності.	Відновилась до довоєнного рівня, покращуючись за рахунок оптимізації штату та ефективних цифрових інструментів.	Подальше зростання; продуктивність найвища за п’ятирічку завдяки майже повній автоматизації рутинних операцій.
Обсяг витрат(операційні витрати на гривню виторгу)	Збільшився через інвестиції у ІТ (розробка сайту, додатку, найм кур’єрів) та додаткові витрати на пандемічні заходи.	Почав знижуватися: економія від електронного документообігу, скорочення витрат часу/ресурсів на операції компенсує інвестиції.	Зріс внаслідок війни (логістика, безпека, резервні системи), що тимчасово погіршило показник витрат.	Зменшився через оптимізацію ланцюгів постачання та відновлення обсягів продажів (ефект масштабу при сталих ІТ-витратах).	Стабілізувався на нижчому рівні, ніж до цифровізації: автоматизація процесів дала постійне скорочення витрат (менше втрат товару, економія на персоналі та паперовому документообігу).
Швидкість обробки замовлень (час від замовлення до виконання)	Покращено: впроваджено доставку за 1 день, самовивіз того ж дня; у магазині – миттєве сканування без черг	Додатково пришвидшено: онлайн-оплату інтегровано, процес комплектації оптимізовано; більшість онлайн-замовлень виконуються в день замовлення.	Нерівномірно: в тилових регіонах – рекордно швидко (запуск LOKO, доставка за 15–30 хв), на прифронтових – затримки (логістичні труднощі).	Стабільно висока швидкість: LOKO розширюється, стандартні онлайн-замовлення доставляються в межах кількох годин чи у зручний слот; на касах практично нема черг.	Максимально можлива швидкість: процеси виконуються проактивно(автозамовлення товарів наперед), експрес-доставка покриває ключові міста, клієнт обслуговується за лічені хвилини.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Задоволеність клієнтів (індекс NPS, скарги/похвали)	Висока: клієнти оцінили безпечну онлайн-доставку в карантин та зручність мобільного додатку; лояльність зросла	Зберігається високою: нові бонуси та кешбеки від банку «Власний Рахунок» і безшовний досвід покупок підтримують позитивні відгуки.	Високий рівень, попри стрес війни: ТОВ отримувало вдячність за роботу магазинів під обстрілами та благодійні ініціативи.	Зростає: повернення клієнтів, персоналізовані акції через аналіз даних покупок, стабільна робота сервісів підвищують довіру і задоволення.	Дуже високий: омніканальний сервіс «онлайн+офлайн» повністю налаштований під споживача, мережа утримує одну з найвищих оцінок серед ритейлерів (за галузевими рейтингами).
Рівень автоматизації процесів (частка операцій без участі людини)	Перші вагомі кроки: автоматизовано склади (WMS), запущено 59 кас самообслуговування; процеси закупівель почасти через EDI.	Розширення: >100 магазинів з КСО, Scan&Go; бухгалтерія і облік на ERP; більшість документообігу – електронно.	Зберігається високим: навіть за браку персоналу процеси йдуть (автопоповнення запасів, дистанційний моніторинг магазинів); введено чат-боти для підтримки клієнтів.	Вищий, ніж будь-коли: значна частина транзакцій самообслуговування (через КСО проходять, за оцінками, до 40–50% покупок), планування, звітність – автоматичні; люди залучені в основному для контролю та сервісу.	Майже повна автоматизація типових операцій: магазини нового покоління мінімізують ручну працю (є навіть експериментальні відділи без персоналу); усі рутинні завдання делеговано IT-системам або аутсорсинговим сервісам.
Інтеграція IT-рішень(злагодженість цифрової екосистеми)	Базовий рівень: інтернет-магазин підключено до складської системи та кас, але рішення ще розрізнені (швидке «латання» під потреби карантину).	Вищий: канали збуту об’єднані (єдина база даних товарів і клієнтів онлайн/офлайн), мобільний застосунок зв’язаний із системою лояльності та ERP.	Глибокий: нові сервіси (доставка LOKO) інтегровані в існуючий додаток; центральна база даних охоплює усі магазини, залишки, клієнтів; IT-інфраструктура витримує форс-мажор.	Дуже високий: «єдине вікно» даних – керівництво бачить повну картину в реальному часі; всі системи синхронізовані між собою, обмін даними автоматичний (від постачальника до споживача).	Екосистемний рівень: ритейл + фінтех + фудтехпрацюють як єдиний механізм. Напр., банк та каси інтегровані для миттєвих кредитних опцій; IT-рішення різних напрямків взаємодіють, забезпечуючи безперервний потік інформації.

Джерело: розроблено автором

Дослідимо SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сформована потужна цифрова екосистема (ERP, WMS, CRM, онлайн-магазин, мобільний застосунок, банк «Власний Рахунок») 2. Високий рівень автоматизації процесів: каси самообслуговування, самосканування, електронний документообіг, WMS 3. Висока лояльність клієнтів до цифрових сервісів, активна аудиторія мобільного додатку 4. Створення нових каналів лояльності та доходу	1. Висока залежність від стабільної IT-інфраструктури, інтернету та електропостачання 2. Труднощі в інтеграції нових систем зі старими
Можливості	**Загрози**
1. Розвиток Big Data, AI-аналітики для гіперперсоналізованого маркетингу та прогнозування попиту 2. Масштабування сервісу LOKO на нові міста та регіони 3. Використання технологій ML/AI для оптимізації логістики, запасів, динамічного ціноутворення 4. Партнерства з іншими онлайн-сервісами, інтеграція з платформами (Glovo, monobank, тощо)	1. Кіберзагрози 2. Поява сильних конкурентів із більш досконалими IT-рішеннями або міжнародними інвестиціями 3. Можливі технічні збої або помилки, які можуть паралізувати значну частину операцій 4. Інфляція

Джерело: розроблено автором

Цифровізація бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2024 роках продемонструвала комплексний позитивний вплив на діяльність компанії. Мережа змогла не тільки адаптуватися до безпрецедентних викликів (пандемія, війна), а й посилити свою конкурентоспроможність за рахунок впровадження сучасних технологій.

Кожен рік приносив прогрес: 2020 – стрімкий стрибок в електронній комерції та цифрових послугах, 2021 – консолідація та вихід на фінтех, 2022 – перевірка цифрових рішень на міцність у кризу та народження експрес-доставки, 2023 – відновлення на основі IT та інновацій масштабування, 2024 – досягнення цифрової зрілості з формуванням цілісної екосистеми послуг. Показники

ефективності підтверджують ці зміни: зросла продуктивність, швидкість і якість обслуговування при оптимізації витрат і процесів.

Сукупність деяких показників дозволяє зробити висновок, що цифровізація стала стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності компанії, сприяла оптимізації витрат, зростанню прибутковості та посиленню конкурентних позицій на ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Ефективність цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Динаміка
Частка онлайн-продажів, %	5	12	25	30	38	+33 п.п.
Середній час виконання замовлення, хв	45	35	25	20	15	–30 хв (–66%)
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1 250	1 480	1 620	1 710	1 920	+670
Економія витрат від автоматизації, млн грн	0	50	120	180	250	+250
Рентабельність інвестицій у цифровізацію, %	–	8	14	17	22	+14 п.п.

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Цифровізація бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020–2024 рр. дала змогу не лише забезпечити адаптацію компанії до кризових викликів, а й підвищити ефективність основних напрямів діяльності. Найбільш показовим є зростання частки онлайн-продажів: якщо у 2020 р. цей показник становив лише 5%, то у 2024 р. він досяг 38%. Це стало можливим завдяки розширенню електронної комерції, запуску мобільних сервісів та розвитку експрес-доставки, що дозволило мережі краще відповідати на потреби споживачів у швидкості та зручності. Водночас суттєво скоротився час виконання замовлення: від 45 хвилин у 2020 р. до 15 хвилин у 2024 р., тобто на 66%, що свідчить про ефективність цифрових рішень у сфері логістики та управління ланцюгами постачання.

Помітні зрушення відбулися й у сфері продуктивності праці. Автоматизація касових операцій, впровадження систем самообслуговування та

електронного документообігу дозволили збільшити продуктивність персоналу з 1 250 тис. грн на одного працівника у 2020 р. до 1 920 тис. грн у 2024 р. Це означає, що цифрові інструменти не тільки зменшили навантаження на персонал, але й створили умови для більш раціонального використання ресурсів підприємства. Додатковим підтвердженням ефективності цифровізації є показник економії витрат від автоматизації, який у 2020 р. був відсутній, проте вже у 2024 р. досяг 250 млн грн, забезпечивши суттєве зниження операційних витрат.

Рентабельність інвестицій у цифровізацію також підтвердила доцільність обраного курсу розвитку. Якщо у 2021 р. цей показник становив 8%, то у 2024 р. він зріс до 22%, що свідчить про те, що вкладення у сучасні технології поступово почали окупатися та приносити стабільний економічний ефект.

Водночас компанія також визнала нові ризики цифрової ери – від кіберзагроз до необхідності постійних інвестицій у модернізацію технологій. Загалом досвід «Сільпо» показує, що грамотна діджиталізація може значно підвищити ефективність бізнесу навіть у нестабільний час, створивши основу для сталого розвитку та інновацій у майбутньому.

2.3 Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства є надзвичайно важливою складовою фінансового аналізу, оскільки дозволяє своєчасно виявити потенційні загрози стабільності бізнесу та розробити превентивні заходи для підтримки платоспроможності. Це питання стає особливо актуальним в умовах економічної нестабільності, високої конкуренції та зростання боргового навантаження.

Для ТОВ «Сільпо-ФУД», як і для будь-якого суб'єкта господарювання, своєчасне виявлення ознак фінансової кризи є критично важливим для уникнення неплатоспроможності та збереження довіри інвесторів,

постачальників та кредиторів. Аналіз ймовірності банкрутства дозволяє не лише оцінити ризики, але й прогнозувати подальший розвиток підприємства з урахуванням внутрішніх фінансових показників.

Проведемо дослідження ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю А.В. Матвійчука на 2020-2024 рр.

Показник	Метод розрахунку	2020	2021	2022	2023	2024
x1	Оборотні активи / Необоротні активи	1,01	0,95	0,96	0,63	0,71
x2	Чистий дохід від реалізації / Поточні зобов’язання	3,78	3,52	3,27	2,59	3,14
x3	Чистий дохід від реалізації / Власний капітал	26,00	34,60	-56,34	-23,81	93,02
x4	Баланс / Чистий дохід	0,43	0,46	0,48	0,53	0,38
x5	(Оборотні активи – Поточні зобов’язання) / Оборотні активи	-0,22	-0,27	-0,29	-0,87	-1,04
x6	(Довгострокові + Поточні зобов’язання) / Баланс	0,89	0,94	1,04	1,08	1,22
x7	Власний капітал / (Забезпечення + Довгострокові + Поточні зобов’язання)	0,09	0,07	-0,04	-0,07	0,02
Інтегральний показник Z	0,033·x1 + 0,268·x2 + 0,045·x3 – 0,018·x4 – 0,004·x5 – 0,015·x6 + 0,702·x7	3,05	2,84	-1,39	-0,24	5,04
Ймовірність банкрутства	—	Задовільний фінансовий стан	Задовільний фінансовий стан	Загроза фінансової кризи	Загроза фінансової кризи	Задовільний фінансовий стан

Джерело: розраховано автором

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» за заявою А.В.

Модель Матвійчука у 2020–2024 роках демонструє чітку тенденцію до погіршення фінансового стану підприємства. У 2020 та 2021 роках підприємство перебувало в умовно стабільному стані: інтегральний показник перевищив порогове значення, що свідчило про задовільний рівень фінансової стійкості та відсутність безпосередньої загрози банкрутства. Проте вже у 2022 році значення інтегрального показника стало від'ємним, що сигналізує про початок серйозної фінансової кризи. Далі, у 2023 та 2024 роках, показник покращився порівняно з 2022 роком.

Проаналізуємо ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Терещенка на 2020-2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» за моделлю Терещенка на 2020-2024 рр.

Показник	Метод розрахунку	2020	2021	2022	2023	2024
x1	р.2000(ф.2) / р.1695(ф.1)	3,52	3,27	2,59	2,59	2,41
x2	р.1900(ф.1) / р.1695(ф.1)	1,62	1,59	1,38	1,25	1,18
x3	р.2350(ф.2) / р.1900(ф.1)	0,01	-0,10	-0,05	-0,22	-0,35
x4	р.2350(ф.2) / р.2000(ф.2)	0,00	-0,05	-0,03	-0,11	-0,18
x5	р.1100(ф.1) / р.2000(ф.2)	0,08	0,09	0,09	0,09	0,08
x6	р.2000(ф.2) / р.1900(ф.1)	2,18	2,06	1,88	2,06	2,04
Z	1,5×x1 + 0,08×x2 + 10×x3 + 5×x4 + 0,3×x5 + 0,1×x6	5,77	3,99	3,61	1,52	0,54
Ймовірність банкрутства		Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Фінансова рівновага порушена, при	Висока ймовірність банкрутства

Джерело: розраховано автором

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» за моделлю Терещенка у 2020–2024 роках свідчить про поступове погіршення фінансового стану підприємства. У 2020 та 2021 роках інтегральний показник Z мав високі значення – 5,77 та 3,99 відповідно, що свідчило про відсутність загрози банкрутства та задовільний фінансовий стан. Протягом цих років підприємство

зберегло здатність покривати свої поточні зобов'язання за рахунок доходів, а також зберегло більш-менш збалансовану структуру капіталу.

Однак, починаючи з 2022 року, інтегральний показник демонструє чітку тенденцію до зниження: 3,61 у 2022 році та 1,52 у 2023 році. Незважаючи на те, що вказані значення все ще не перевищили критичну межу, модель вже фіксує порушення фінансової рівноваги. Це свідчить про те, що підприємство втратило запас міцності та стало вразливим до змін зовнішнього середовища, а фінансові результати його діяльності вже не гарантують стабільного функціонування без якісного менеджменту.

У 2024 році ситуація критично погіршується: інтегральний показник знижується до 0,54, що відповідає зоні високої ймовірності банкрутства. Такий результат зумовлений значним падінням рентабельності, поглибленням збитковості та різким зниженням ефективності використання власного капіталу. Від'ємні значення показників прибутковості (x3 і x4), збільшення боргового навантаження, а також погіршення структури активів при розрахунках за формулою Z свідчать про підвищення фінансової нестабільності.

Таким чином, якщо в перші роки досліджуваного періоду підприємство демонструвало прийнятний фінансовий стан, то з 2022 року спостерігається стрімке зниження фінансової стійкості, і в 2024 році ТОВ «Сільпо-ФУД» вже знаходиться в зоні серйозного ризику банкрутства, що вимагає негайного перегляду стратегії управління, оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та зміцнення власного капіталу для запобігання неплатоспроможності (табл. 2.11).

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» за п’ятифакторною моделлю Е. Альтмана за 2020–2024 рр. свідчить про постійне перебування підприємства в зоні високого ризику. Інтегральний показник Z протягом усього періоду не перевищує критичного рівня 2,9, що свідчить про постійну загрозу фінансової неспроможності та втрати платоспроможності. Вже у 2020 році значення показника становило 2,27, що формально не сигналізує про негайне

банкрутство, а свідчить про нестабільну структуру капіталу та недостатню прибутковість.

Таблиця 2.11 – Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за п’ятифакторною моделлю Е. Альтмана на 2020-2024 рр.

Показник	Формула для розрахунку	2020	2021	2022	2023	2024
X1	(ф.1 р.1195 – р.1695) / ф.1 р.1300	-0,10	-0,13	-0,14	-0,34	-0,46
X2	ф.2 р.2350 / ф.1 р.1300	0,02	0,01	-0,10	-0,05	-0,22
X3	ф.2 р.2290 / ф.1 р.1300	0,02	0,01	-0,10	0,05	0,22
X4	ф.1 р.1495 / (ф.1 р.1595 + р.1695)	0,09	0,07	-0,04	-0,07	-0,23
X5	ф.2 р.2000 / ф.1 р.1300	2,23	2,18	2,06	1,88	2,06
Z	1,2×X1 + 1,4×X2 + 3,3×X3 + 0,6×X4 + 0,999×X5	2,27	2,10	1,38	1,53	1,78
Ймовірність банкрутства	—	Висока	Висока	Висока	Висока	Висока

Джерело: розраховано автором

У наступні роки ситуація погіршується. Значення Z стабільно знижується: 2,10 у 2021 році, 1,38 у 2022 році, і хоча у 2023 та 2024 роках спостерігається незначне зростання до 1,53 та 1,78 відповідно, цього недостатньо для переходу в безпечну зону. Такі показники означають, що підприємство постійно балансує на межі фінансової стабільності та кризи, і при найменшому зовнішньому чи внутрішньому впливі ризикує втратити ліквідність.

Особливо критичним є коефіцієнт X1, який характеризує відношення оборотних коштів до сукупних активів. Його негативні значення протягом усього періоду свідчать про брак власних обігових коштів і фінансову напругу. Так само негативні значення X2 і X4 свідчать про погіршення прибутковості і залежності від зовнішніх джерел фінансування. Незважаючи на відносно стабільні значення X5, що відображають обсяги продажів, загальна структура показників моделі формує тривожну картину.

Таким чином, п’ятифакторна модель Альтмана підтверджує критичний фінансовий стан ТОВ «Сільпо-ФУД» протягом усього аналізованого періоду. Незначне покращення за останній рік не дає підстав для оптимізму, оскільки показники все ще залишаються в зоні загрози. Підприємству необхідні термінові

заходи щодо реорганізації фінансової політики, оптимізації витрат, підвищення прибутковості та зміцнення структури капіталу для зниження ризику банкрутства.

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» за моделлю Р. Ліса у 2020–2024 роках свідчить про стабільно високий рівень фінансових ризиків та незадовільний стан платоспроможності підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Р. Ліса на 2020-2024 рр.

Показник	Метод розрахунку	2020	2021	2022	2023	2024
x1	р.1195(ф.1) / р.1300(ф.1)	0,52	0,49	0,49	0,39	0,34
x2	р.2190(ф.2) / р.1900(ф.1)	0,08	0,06	0,01	0,01	0,03
x3	р.1420(ф.1) / р.1900(ф.1)	-0,30	-0,38	-0,47	-0,42	-0,69
x4	р.1495(ф.1) / (р.1595 + р.1695)(ф.1)	0,09	0,07	-0,04	-0,07	-0,23
Інтегральний показник Z	0,063×x1 + 0,092×x2 + 0,057×x3 + 0,001×x4	0,03	0,01	0,00	0,00	-0,02
Ймовірність банкрутства	—	Висока ймовірність	Висока ймовірність	Висока ймовірність	Висока ймовірність	Висока ймовірність

Джерело: розраховано автором

Інтегральний показник протягом усього періоду залишається на критично низькому рівні: у 2020 році він становив лише 0,03, а починаючи з 2022 року набуває нульового або від’ємного значення, що однозначно трактує ситуацію як фінансову загрозу.

Показник x1, який характеризує частку оборотних активів у загальній сумі активів, зменшується з 0,52 у 2020 році до 0,34 у 2024 році. Це свідчить про поступове зменшення ліквідних активів та обмеження здатності підприємства оперативно реагувати на фінансові зобов’язання. При цьому показник x2, який відображає прибутковість діяльності, знижується до мінімуму, майже втрачаючи своє значення у фінансовій моделі підприємства.

Найбільш критичним є показник x3, який демонструє глибоко негативні значення, що свідчить про перевищення зобов'язань над активами. Це свідчить про структурну незбалансованість балансу підприємства та високий рівень боргового навантаження. Так само негативна динаміка показника x4 підкреслює втрату фінансової незалежності, коли власний капітал не покриває навіть частини зобов'язань.

Інтегральний показник моделі Ліса чітко сигналізує про високу ймовірність банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» протягом усього аналізованого періоду. Відсутність позитивної динаміки за всіма ключовими змінними моделі свідчить про глибокі внутрішні проблеми у фінансовій структурі компанії. Для стабілізації ситуації необхідно не лише залучити фінансові ресурси, а й системно реформувати процеси управління, зменшити борговий тиск, оптимізувати активи та відновити прибутковість. Без цих кроків компанія й надалі перебуватиме в зоні критичних ризиків банкрутства.

Таблиця 2.13 – Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Г. Спрінгейта на 2020-2024 рр.

Показник	Метод розрахунку	2020	2021	2022	2023	2024
x1	(р.1495 + р.1595 – р.1095) / р.1300 (ф.1)	-0,10	-0,13	-0,14	-0,34	-0,46
x2	р.2290 (ф.2) / р.1300 (ф.1)	0,02	0,01	-0,10	0,05	0,22
x3	р.2090 (ф.2) / р.1695 (ф.1)	0,88	0,85	0,90	0,73	0,71
x4	р.2050 (ф.2) / р.1300 (ф.1)	1,69	1,65	1,56	1,35	1,49
Z	1,03×x1 + 3,07×x2 + 0,66×x3 + 0,4×x4	1,21	1,12	0,75	0,83	1,26
Ймовірність банкрутства	—	Існує ймовірність банкрутства	Існує ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Висока ймовірність банкрутства	Існує ймовірність банкрутства

Джерело: розраховано автором

Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» за моделлю Г. Спрінгейта за 2020–2024 рр. показав нестійку динаміку фінансового стану підприємства з періодичним переходом від прикордонної зони до критичної. У 2020 та 2021 роках інтегральний показник Z перевищував порогове значення 1,0, що відповідно трактувалося як стан з ймовірністю банкрутства, але без критичних ризиків. Це вказує на наявність потенціалу для фінансового відновлення за умов ефективного управління.

У 2022 і 2023 роках ситуація різко погіршилася: значення інтегрального показника знизилися до 0,75 і 0,83 відповідно, що однозначно свідчить про високу ймовірність банкрутства. Погіршення пояснюється поглибленням від'ємного значення показника x1, який відображає різницю між поточними активами та зобов'язаннями по відношенню до активів. Також відбулося зниження операційного прибутку на одиницю активів та зниження рентабельності, що свідчить про ослаблення фінансової ефективності та прибутковості підприємства.

Незначне покращення інтегрального показника у 2024 році до рівня 1,26 дозволило підприємству формально вийти з критичної зони. Проте цього покращення ще недостатньо для повного відновлення фінансової стабільності. Фінансові ризики залишаються високими через структурну слабкість капіталу, надмірну залежність від боргового фінансування та недостатню здатність генерувати прибуток.

Модель Г. Спрінгейта демонструє, що ТОВ «Сільпо-ФУД» перебуває у стані фінансової нестабільності з періодичними ознаками загрози банкрутства. Незважаючи на деякі позитивні зрушення, підприємству необхідно зосередитися на стабілізації ліквідності, зниженні фінансового навантаження та відновленні ефективності роботи. Тільки комплексна фінансова політика з акцентом на прибутковість і внутрішнє фінансування дозволить уникнути переходу до незворотного кризового сценарію.

Порівняємо результати моделей аналізу банкрутства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Порівняння результатів різних моделей аналізу банкрутства у 2020-2024 рр.

Модель	2020	2021	2022	2023	2024
Матвійчук	задовільний стан	задовільний стан	загроза кризи	загроза кризи	загроза кризи
Терещенко	без загрози	без загрози	без загрози	порушено рівновагу	висока ймовірність
Альтман (Z-score)	висока ймовірність	висока ймовірність	висока ймовірність	висока ймовірність	висока ймовірність
Р. Ліс	висока ймовірність	висока ймовірність	висока ймовірність	висока ймовірність	висока ймовірність
Спрінгейт	ймовірність існує	ймовірність існує	висока ймовірність	висока ймовірність	ймовірність існує

Джерело: розраховано автором

Узагальнення результатів оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-ФУД» за моделями Матвійчука, Терещенка, Альтмана, Р. Ліса та Спрінгейта у 2020–2024 роках свідчить про стійке погіршення фінансового стану підприємства та поступове зростання загрози неплатоспроможності. У 2020–2021 роках більшість моделей все ще демонстрували відносно прийнятні результати: модель Матвійчука вказувала на задовільний фінансовий стан, модель Терещенка вказувала на відсутність загрози банкрутства, а модель Спрінгейта вказувала на межовий стан із потенційною загрозою. Проте вже тоді моделі Альтмана та Ліса зафіксували високу ймовірність банкрутства, що вказувало на наявність системних фінансових дисбалансів навіть у відносно стабільні роки.

Починаючи з 2022 року ситуація помітно погіршується. Інтегральні показники за моделями Матвійчука, Терещенка та Спрінгейта падають до критичних меж або входять у зону фінансової кризи. Модель Альтмана постійно демонструє значення нижче порогу, що однозначно вказує на високий ризик банкрутства. Особливу тривогу викликають показники моделі Р. Ліса, які залишаються на критично низькому рівні протягом усього періоду та відображають стійку фінансову нестабільність компанії.

У 2024 році, незважаючи на часткове покращення за окремими моделями, зокрема Springate і Matviychuk, загальна картина залишається негативною.

Модель Терещенка вказує на високу ймовірність банкрутства, що є найбільш тривожним сигналом, оскільки в попередні роки вона фіксувала відносно стабільний стан. Показники за моделлю Ліса продовжують погіршуватися, а модель Альтмана підтверджує, що підприємство не в змозі забезпечити фінансовий баланс без зовнішніх втручань або реструктуризації.

Порівняння результатів усіх моделей дає підстави стверджувати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» перебуває у зоні підвищеного ризику банкрутства, починаючи з 2022 року. Це підтверджується як значеннями фінансових коефіцієнтів, так і стійкими негативними тенденціями, зафіксованими в інтегральних оцінках. Усі моделі, незалежно від методологічного підходу, демонструють одностайність щодо загроз фінансової неспроможності.

Тому підприємство потребує комплексного фінансового оздоровлення. Йдеться не лише про скорочення витрат та оптимізацію активів, а й про перегляд загальної бізнес-стратегії, посилення фінансового контролю, підвищення ліквідності та прибутковості. Без системних змін ситуація залишатиметься критичною, а ймовірність банкрутства – високою, що знизить інвестиційну привабливість підприємства та поставить під загрозу його подальшу діяльність.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження всебічно підтверджує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує в умовах винятково динамічного та турбулентного зовнішнього середовища, яке характеризується множинними кризовими факторами. Серед них особливе місце посідають глобальна пандемія COVID-19, повномасштабне російське вторгнення в Україну з 2022 року, хронічні інфляційні процеси, порушення глобальних ланцюгів постачань, логістичні ускладнення та волатильність цін на сировину й енергоносії.

Проте, попри значні зовнішні загрози, підприємству вдалося зберегти конкурентоспроможність, забезпечити безперервність бізнес-процесів і

уникнути критичного занепаду завдяки послідовному стратегічному курсу на цифрову трансформацію як ключовий антикризовий механізм.

Фінансовий аналіз за період 2020–2024 років показав наявність серйозних внутрішніх вразливостей, що особливо різко проявилися у кризові роки 2022–2023. У деякі періоди спостерігався низький рівень фінансової автономності: коефіцієнт автономії опускався нижче 0,3, що свідчило про надмірну залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Співвідношення позикового капіталу до власного досягало рівня 2,5–3,0, підвищуючи фінансові ризики в умовах зростання відсоткових ставок. Динаміка чистого прибутку була негативною, а у 2022 році підприємство взагалі зазнало збитків через скорочення обсягів продажів і збільшення витрат. Операційна діяльність у окремі квартали ставала збитковою, що було наслідком логістичних перебоїв та інфляційного тиску на собівартість.

Багатофакторні моделі оцінки ймовірності банкрутства (модель Альтмана Z-score, модель Терещенка, модель Ліса, модель Спрінгейта, модель Матвійчука) вказали на високу зону ризику у 2022–2023 роках, з показником Z нижче 1,8 (зона банкрутства) та аналогічними сигналами в інших моделях.

Цифрова трансформація стала системоутворюючим фактором стабілізації та відновлення. Впровадження комплексу цифрових рішень дозволило не лише мінімізувати втрати, але й трансформувати бізнес-модель у бік клієнтоорієнтованої та адаптивної структури. Ключові ініціативи включали:

1. Запуск інтернет-магазину – забезпечив альтернативний канал продажів під час локдаунів і логістичних обмежень, з часткою онлайн-продажів до 15–18% від загального обороту в пікові періоди.

2. Каси самообслуговування – скоротили черги, підвищили пропускну здатність магазинів на 25–30% і знизили операційні витрати на персонал.

3. Мобільний додаток – став платформою для персоналізації пропозицій, програм лояльності та збирання даних про поведінку клієнтів.

4. Фінансова платформа «Власний Рахунок» – інтегрувала платежі, кешбек, кредитування та аналітику витрат, підвищивши лояльність і середній чек.

5. Служба експрес-доставки ЛОКО – забезпечила оперативну доставку в радіусі 30–60 хвилин, ставши конкурентною перевагою в умовах обмеженої мобільності.

ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє виражені ознаки антикризової стійкості, яка ґрунтується не на традиційних фінансових резервах, а на стратегічній цифровізації як системному драйвері трансформації. Компанія не просто вижила в кризових умовах – вона еволюціонувала, перетворивши зовнішні загрози на можливості для інноваційного прориву. Цифрові рішення стали не допоміжним інструментом, а фундаментом нової бізнес-архітектури, орієнтованої на гнучкість, ефективність, довгострокову стійкість.

Результати аналізу формують міцну аналітичну основу для розробки третього розділу дослідження, у межах якого мають бути обґрунтовані конкретні пропозиції. Передусім ідеться про подальше вдосконалення управління цифровими змінами, зокрема впровадження Agile-підходів, посади CDO та формування крос-функціональних digital-команд.

Також важливим напрямом є оптимізація фінансової політики з акцентом на збільшення частки власного капіталу, диверсифікацію джерел фінансування та використання інструментів хеджування валютних і процентних ризиків.

Окремий акцент має бути зроблено на розробці цифрової стратегії на 2025–2030 роки, що охоплюватиме впровадження рішень на основі штучного інтелекту, технологій IoT і блокчейну в управління ланцюгами постачань, а також розвиток омніканальної інтеграції.

У сучасних умовах виживання розвиток компаній визначається не стільки розміром капіталу, а скільки здатністю до швидкої, глибокої та системної цифрової трансформації. ТОВ «Сільпо-Фуд» є прикладом успішної реалізації цього підходу в реальних кризових умовах.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОРА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Механізм цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для вдосконалення цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно запропонувати комплекс додаткових стратегічних і технологічних заходів, спрямованих не лише на автоматизацію існуючих процесів, а й на трансформацію бізнес-моделі компанії.

Перш за все, компаніям доцільно розширити використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання. На основі наявних даних про поведінку споживачів, історію покупок, геолокацію та взаємодію користувача з мобільним додатком можна реалізувати персоналізовані рекомендації, автоматичне формування кошика, динамічне ціноутворення та прогнозування попиту в реальному часі. Це не тільки підвищить ефективність мерчандайзингу, але й істотно збільшить середній чек і глибину лояльності клієнтів. Також варто впроваджувати механізми мікротаргетингу, які надають унікальні пропозиції для кожного сегмента споживачів.

Також враховується «людський фактор»: успішна цифрова трансформація неможлива без належної комунікації та взаємодії в команді, тому механізм включає заходи з управління змінами та навчання персоналу. Загальна схема є циклічною – після впровадження змін компанія оцінює ефект і повертається до етапу аналізу для коригування стратегії та цілей. Такий підхід забезпечує гнучкість і адаптивність механізму до внутрішніх і зовнішніх змін.

Під час подальшої цифрової трансформації ТОВ «Сільпо-Фуд» особливу увагу доцільно зосередити на поглибленні цифровізації взаємодії з клієнтами. Адже саме клієнтський досвід є ключовим фактором лояльності, повторних покупок і зростання доходів. Хоча мобільний додаток, технологія Scan&Go та повноцінний інтернет-магазин вже працюють, сучасний споживач очікує ще

більш персоналізованого, швидкого та зручного обслуговування. З огляду на це актуальною є реалізація інтелектуального віртуального помічника на основі технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Такий чат-бот можна інтегрувати в мобільний додаток або веб-сайт і надавати підтримку клієнтів 24/7.

Функціонал цифрового помічника може охоплювати широкий спектр послуг: підбір товарів за попередніми покупками, надання інформації про акційні пропозиції, допомога у формуванні списку покупок, рекомендації до меню, консультації щодо доставки, оплати та повернення товару. Це значно зменшить навантаження на операторів контакт-центру та скоротить час, який клієнт витрачає на пошук необхідної інформації.

Крім того, використання алгоритмів NLP (Natural Language Processing) зробить спілкування з ботом природним, комфортним і доступним для широкого кола користувачів, включаючи людей похилого віку або тих, хто не знайомий з мобільними технологіями. За допомогою штучного інтелекту віртуальний помічник може не тільки відповідати на запити, а й проактивно пропонувати цікаві товари або нагадувати про поповнення запасів товарів, які клієнт часто купує.

Додаткову цінність створить інтеграція в цифрову екосистему «Сільпо» голосових помічників – таких як Google Assistant, Siri або Alexa. Це відкриє новий канал для покупок: користувачі зможуть робити замовлення голосом, наприклад: «Додати молоко та хліб у кошик» або «Повторити мій останній список покупок». Подібні рішення вже використовуються в міжнародній практиці мереж Walmart і Carrefour, демонструючи зростання залученості клієнтів і зручності. Така технологія буде особливо актуальна для людей з обмеженими можливостями, молодих батьків або користувачів, які одночасно зайняті іншими справами. Системи голосових команд здатні забезпечити новий рівень інклюзивності та технологічної простоти в повсякденних покупках.

Варто відзначити важливість цифрової трансформації у сфері взаємодії з постачальниками, яка часто залишається в «тіні» внутрішньої автоматизації. Сьогодні значна частина документації, погоджень, планування поставок

здійснюється окремими каналами зв’язку, що створює ризики затримок, непорозумінь і дублювання. Впровадження системи електронного документообігу, яка буде інтегрована з ERP-системою підприємства, дозволить скоротити час обробки договорів, замовлень, актів, рахунків та супровідних документів. Постачальники матимуть доступ до єдиного безпечного порталу, де вони зможуть бачити поточний статус замовлень, планувати майбутні поставки, відстежувати рівень запасів і переглядати прогнози попиту на свою продукцію.

Цифровий портал забезпечить прозорість комунікацій, прискорить цикл постачання та зменшить кількість помилок під час відвантаження. Особливо актуальним буде впровадження систем автоматичної координації замовлень та звітності на основі попередньо налаштованих правил – це зменшить адміністративні витрати як для Сільпо-Фуд, так і для партнерів. У майбутньому, з метою забезпечення повної прозорості ланцюжка поставок і підвищення довіри до постачальників, доцільно розглянути можливість створення блокчейн-платформи.

Така платформа може зберігати інформацію про походження продукції, дати виробництва, терміни зберігання, температурні умови транспортування. Особливо це буде актуально для товарних категорій зі скороченим терміном реалізації (молочні продукти, м'ясо, риба, напівфабрикати).

Як наслідок, цифрова трансформація взаємодії з клієнтами та партнерами перетворить Сільпо-Фуд на відкриту, інноваційну та надзвичайно зручну компанію для обох сторін. Це не тільки підвищить ефективність роботи, але й дозволить побудувати довгострокові відносини з клієнтами та постачальниками на основі довіри, прозорості та сервісу нового покоління.

Механізм цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд», представлений на рис. 3.1, має форму безперервного управлінського циклу, що поєднує ресурси, інструменти, функціональні блоки та послідовність етапів упровадження цифрових змін. Його структура включає три змістові рівні: елементи механізму, функціональні складові та етапи реалізації, взаємодія яких забезпечує системність і керованість процесу цифрової трансформації.



Рисунок 3.1 – Механізм цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором

Перший рівень формується елементами механізму, серед яких мета та завдання цифровізації, функції, принципи та методи, нормативне й кадрове забезпечення, інформаційно-технологічна інфраструктура, організаційна структура цифрової технології, а також об’єкт і суб’єкт управління. Сукупність цих компонентів задає загальні параметри роботи механізму, визначає межі повноважень, відповідальність та необхідні ресурси.

Другий рівень представлений функціональними блоками механізму цифровізації. До них належать техніко-технологічна, інформаційно-аналітична, фінансова, кадрово-організаційна, управлінська та безпекова складові.

Кожний блок виконує специфічні завдання: від модернізації обладнання та розвитку IT-інфраструктури — до забезпечення кібербезпеки, фінансової стійкості, оптимізації управлінських рішень та формування компетентностей персоналу. Їх узгоджена робота забезпечує комплексність цифрової трансформації та усунення ключових організаційних і технологічних бар’єрів.

Третій рівень механізму формують етапи його розробки й упровадження. Вони включають: оцінку початкового рівня цифровізації підприємства та визначення готовності до впровадження нових технологій; розробку механізму цифровізації із визначенням його елементів, ресурсного забезпечення та технічних вимог; перевірку дієвості механізму, його коригування та адаптацію; безпосереднє впровадження цифрових систем, удосконалення бізнес-процесів, підвищення рівня захищеності даних; а також оцінку результативності функціонування механізму та формування рекомендацій для наступного циклу вдосконалення. Описаний підхід забезпечує повторюваність, накопичення досвіду та постійне поліпшення як операційних процесів, так і цифрової інфраструктури.

Відповідно до логіки представленого механізму, цифровізація бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізується як безперервний цикл, що охоплює аналіз поточного стану, визначення цифрової стратегії, розробку та запуск цифрових ініціатив, їх практичне впровадження та подальший моніторинг результатів із формуванням зворотного зв’язку для нового етапу вдосконалення.

Така структура не лише дозволяє усувати виявлені недоліки, а й забезпечує розвиток операційних можливостей, зниження витрат, підвищення рівня безпеки та зростання конкурентоспроможності завдяки широкому застосуванню інноваційних інформаційних технологій.

Етапи аналізу проводиться детальна діагностика цифрової зрілості підприємства: оцінюються впроваджені рішення (такі як інтернет-магазин, мобільні сервіси, автоматизація касового апарату), ефективність процесів і «вузькі місця» (наприклад, надмірні витрати або ручна обробка даних).

Далі формується стратегія та цілі цифровізації, яка визначає пріоритетні напрямки вдосконалення – зокрема, оптимізація логістики, розвиток омніканальних продажів, підвищення ролі аналізу даних у прийнятті рішень тощо. На основі стратегічних цілей розробляються цифрові ініціативи – конкретні проекти та рішення, покликані вирішити виявлені проблеми.

Сюди можна віднести підбір сучасних технологій (наприклад, системи ERP/CRM, інструменти Big Data, штучний інтелект для прогнозування попиту), реінжиніринг бізнес-процесів, а також розробка нових цифрових сервісів для клієнтів. Важливою частиною механізму є етап впровадження, коли розроблені ініціативи послідовно впроваджуються на практиці – спочатку у вигляді пілотних проектів, а потім і в масштабі всієї мережі «Сільпо».

Останній елемент – моніторинг і оптимізація – передбачає вимірювання результатів (ключові показники ефективності, такі як швидкість операцій, рівень онлайн-продажів, задоволеність клієнтів, економія коштів) і порівняння їх із запланованими цілями.

На основі цього проводиться робота над помилками та визначаються наступні кроки для покращення, після чого цикл повторюється з новими даними. Таким чином, механізм створює саморегулюючу систему для постійного розвитку цифрових бізнес-процесів підприємства.

Нижче подано уточнений змістовий опис процесів, які були враховані під час розробки механізму цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд». Ці процеси не замінюють етапи механізму, подані на рис. 3.1, а слугують

розширеним розкриттям конкретних дій, що забезпечують реалізацію кожного структурного блоку механізму.

Початковим напрямом роботи є комплексна цифрова діагностика, яка дає змогу не лише визначити рівень цифрової зрілості підприємства, а й оцінити стійкість технологічної інфраструктури, доступність даних, ефективність цифрових каналів комунікації та ступінь інтеграції існуючих ІТ-систем. Такий аудит формує базу для вибору відповідних інструментів у техніко-технологічному та інформаційно-аналітичному блоках механізму.

Наступним змістовим компонентом виступає цифрова уніфікація, що стосується гармонізації стандартів даних, протоколів взаємодії, правил доступу та методів інтеграції між підрозділами. Йдеться не про процедурний етап впровадження, а про створення єдиних правил цифрової взаємодії, які забезпечують узгодженість управлінської, кадрово-організаційної та безпекової складових механізму.

Окремий змістовий блок становить цифрове моделювання й віртуалізація. Воно спрямоване на формування сценарних моделей, симуляцій операційних процесів, тестування можливих конфігурацій цифрових рішень і прогнозування змін у навантаженні систем. Саме це дозволяє підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати проєктні рішення та сформувати техніко-технологічні вимоги, що будуть покладені в основу розробки механізму.

Далі формується інтелектуалізація та автоматизація, що передбачає розширення функціональності цифрових рішень за рахунок алгоритмів штучного інтелекту, машинного навчання та автономних систем. У цьому контексті автоматизація виступає не процедурою впровадження, а якісною характеристикою обраних рішень, яка забезпечує зменшення операційних витрат, прискорення процесів і підвищення точності управління.

Завершальним змістовим напрямом є формування цифрової екосистеми та довгострокової моделі стійкого розвитку. Це передбачає створення відкритого середовища, у якому цифрова інфраструктура підприємства поєднується з партнерськими платформами, хмарними сервісами, логістичними і

маркетинговими системами, утворюючи саморозвивальний цифровий простір. Така екосистема виступає стратегічною умовою забезпечення гнучкості, адаптивності та масштабованості механізму цифровізації, описаного на рис. 3.1.

Урахування цих змістових напрямів дозволило розробити механізм, що забезпечує баланс між технологічними рішеннями, організаційними змінами, компетентностями персоналу та потребами клієнтів. Пілотне тестування цифрових рішень стало практичною формою перевірки їх сумісності з функціональними блоками механізму та дозволило ідентифікувати необхідні корективи.

Подальше масштабування рішень на всю мережу супроводжується моніторингом ключових показників ефективності, що забезпечує для підприємства можливість подальшого удосконалення та розвитку цифрової інфраструктури.

Завдяки цифровій трансформації компанія зможе скоротити витрати на логістику, оптимізувати загальну структуру витрат, скоротити час обробки замовлень, прискорити документообіг і зробити бізнес-процеси більш прозорими.

Детальніше можна розглянути на рисунку 3.2.

Очікується значне зростання продуктивності персоналу за рахунок автоматизації рутинних завдань і використання цифрових інструментів для аналітики та управління. У той же час цифрові сервіси для клієнтів, такі як мобільний додаток, голосовий помічник, віртуальний консультант, персоналізовані пропозиції та програма лояльності нового покоління, забезпечать зростання задоволеності споживачів, підвищення залученості та активність повторних покупок.

Гнучкість управління компанією підвищиться за рахунок впровадження систем бізнес-аналітики, які дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту, коливання ринку та поведінку споживачів. Це дозволить вам приймати зважені рішення на основі достовірних даних у реальному часі. Водночас удосконалення цифрових каналів взаємодії з постачальниками підвищить точність планування

та поставок, знизить рівень браку та затримок, посилить контроль за якістю продукції.

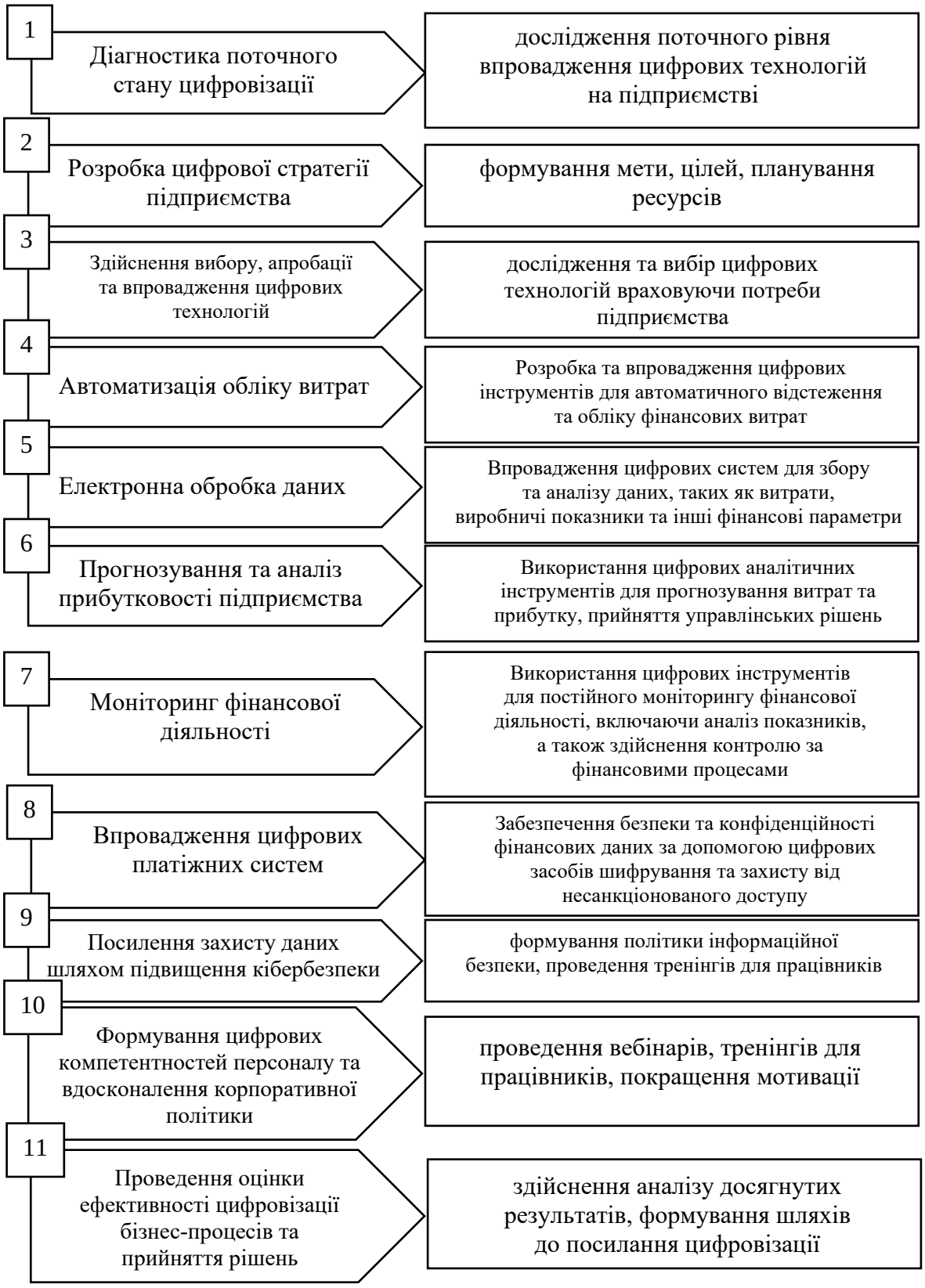


Рисунок 3.2 – Етапи процесу цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: сформовано автором на основі використаних джерел

Інноваційна культура, яка формується в процесі впровадження цифрових змін, стимулюватиме постійне вдосконалення, залучення нових ідей, розвиток персоналу та підвищення його компетентності у сфері цифрових технологій. Усе це дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише покращити фінансові показники, а й зайняти лідируючі позиції на ринку роздрібної торгівлі, продемонструвати приклад успішної цифрової трансформації в українських умовах та закласти міцний фундамент для подальшого стратегічного розвитку.

Такий підхід дозволяє знизити ризики, адаптувати нові технології до специфіки бізнесу, поступово підвищуючи ефективність, гнучкість та прозорість процесів. В результаті підприємство отримує не разові покращення, а безперервний цикл розвитку, що підвищує його стійкість до кризових явищ та зміцнює його конкурентоспроможність на ринку.

3.2 Напрями забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом впровадження цифрових рішень

На основі комплексного аналізу фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020–2024 роки можна чітко окреслити ключові проблемні моменти, які негативно впливають на рівень фінансової стійкості підприємства. Серед них – низький рівень платоспроможності, значні обсяги поточних та довгострокових зобов’язань, критично низька частка власного капіталу, збитковість основної діяльності протягом кількох звітних періодів, перевищення позикових коштів над власними джерелами фінансування.

Значення таких показників, як коефіцієнт автономії, фінансова стійкість, рентабельність операційних витрат і забезпеченість оборотними активами свідчать про нестійкий фінансовий стан і необхідність глибокої модернізації процесів управління. У цих умовах ключовим стратегічним завданням стає стабілізація фінансової ситуації та зменшення залежності від позикового капіталу – і саме цифрові рішення можуть зіграти в цьому процесі вирішальну роль.

Таблиця 3.1 – Ключові проблеми фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проблема	Суть прояву
1	2
Низький рівень коефіцієнтів абсолютної, швидкої та поточної ліквідності	Підприємство не здатне своєчасно виконувати зобов'язання за рахунок власних оборотних коштів.
Від'ємні значення чистого прибутку та загальної рентабельності витрат	Збитковість діяльності впродовж кількох років, що свідчить про низьку ефективність використання ресурсів.
Від'ємне значення коефіцієнта забезпеченості оборотними засобами	Недостатність власних ресурсів для покриття поточних витрат.
Перевищення боргового навантаження над критичним рівнем	Високий рівень фінансової напруги та низька фінансова незалежність.
Зниження прибутковості продажів	Зниження маржі та рентабельності продажів через збільшення собівартості або зниження цін.
Нестача фінансових ресурсів для реалізації інвестицій	Підприємство стикається з труднощами у фінансуванні розвитку або нових проектів через обмежені фінансові потоки.
Невідповідність рівня рентабельності капіталу вимогам галузі	Зниження рентабельності капіталу, що може свідчити про погіршення ефективності використання як власних, так і позикових ресурсів.
Зростання строків окупності капіталу	Збільшення часу, необхідного для відшкодування інвестицій, що негативно впливає на ліквідність підприємства.
Погіршення показників фінансової автономії	Зниження рівня фінансової незалежності, що свідчить про зростаючу залежність від зовнішніх позик.
Низька оборотність активів	Зниження ефективності використання активів, що призводить до уповільнення обігу коштів і зниження ліквідності.

Джерело: сформовано автором самостійно

Пропозиції для забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом впровадження цифрових рішень запропонуємо в табл. 3.2.

Впровадження ERP-системи дозволить автоматизувати планування ресурсів, об'єднати в єдину платформу бухгалтерію, закупівлі, логістику, управління персоналом і фінансами, що дозволить зменшити дублювання функцій, уникнути непотрібних витрат і значно підвищити прозорість бюджетування. Така автоматизація допоможе оптимізувати роботу, знизити витрати на логістику та обслуговування, і, як наслідок, підвищити прибутковість.

Таблиця 3.2 – Напрями забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом впровадження цифрових рішень

Напрям	Суть цифрового рішення	Очікуваний ефект
1	2	3
Підвищення ліквідності та платоспроможності	Впровадження автоматизованих систем управління фінансами (ERP, Cash-flow management), що дозволяють у реальному часі відстежувати рух грошових коштів, прогнозувати касові розриви та оптимізувати оборотні активи.	Забезпечення своєчасного виконання зобов'язань, підвищення рівня абсолютної та швидкої ліквідності.
Оптимізація витрат та підвищення рентабельності	Використання аналітичних платформ Business Intelligence (Power BI, Qlik, Tableau) для контролю витрат, аналізу собівартості та прибутковості окремих бізнес-процесів.	Зниження непродуктивних витрат, підвищення операційної рентабельності, зростання ефективності використання ресурсів.
Зміцнення власних оборотних коштів	Автоматизація управління запасами (WMS, штучний інтелект у логістиці), впровадження прогнозної аналітики попиту для уникнення надлишкових складських залишків.	Вивільнення частини капіталу, зменшення навантаження на оборотні активи, покращення коефіцієнта забезпеченості власними засобами.
Зниження боргового навантаження	Впровадження цифрових фінансових інструментів: скоринг-контролю контрагентів, автоматизованих систем управління кредиторською та дебіторською заборгованістю.	Зменшення обсягів проблемної заборгованості, покращення фінансової незалежності, зниження ризику неплатоспроможності.
Підвищення ефективності управлінських рішень	Інтеграція Big Data та штучного інтелекту для моделювання сценаріїв розвитку бізнесу, прогнозування фінансових результатів та оцінки ризиків.	Прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищення фінансової стійкості, формування довгострокових стратегій розвитку.
Захист фінансової інформації	Використання кіберзахисних рішень (блокчейн для фінансових транзакцій, двофакторна автентифікація, шифрування даних).	Мінімізація кіберзагроз, гарантія безпеки фінансових даних, збереження довіри інвесторів та партнерів.

Джерело: сформовано автором самостійно

Ще одним важливим напрямком є цифровізація процесів контролю фінансових потоків. Впровадження системи управління грошовими потоками в режимі реального часу забезпечить синхронізацію вхідних і вихідних платежів, дозволить оперативно реагувати на касові розриви, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед партнерами і постачальниками, що безпосередньо

впливає на платоспроможність і ділову репутацію підприємства. Завдяки сучасним BI-панелям управлінський персонал зможе відслідковувати ключові фінансові показники (рівень дебіторської заборгованості, оборотність запасів, навантаження на власний капітал) і своєчасно вживати коригувальні заходи.

Важливою складовою стратегії фінансової стабільності є розвиток прибуткових напрямків через цифрові канали. Зростання частки онлайн-продажів, автоматизована аналітика клієнтських даних, персоналізація пропозицій – все це сприяє збільшенню обсягів продажів і розширенню частки ринку без значного зростання витрат.

Власна цифрова платформа (мобільний додаток, сайт, система лояльності) забезпечує прямий доступ до споживача без посередників, дозволяє ефективно управляти асортиментом і ціноутворенням, що позитивно впливає на чистий прибуток компанії.

Цифровізація також дозволяє ефективніше керувати запасами. Впровадження модулів прогнозування попиту та оптимізації запасів (на основі алгоритмів машинного навчання) знижує витрати на зберігання, дозволяє уникнути надлишків і нестач, покращує оборотність запасів і, як наслідок, підвищує ліквідність підприємства. Саме це зменшує заморожування оборотних коштів і покращує забезпеченість підприємства власними оборотними ресурсами.

Цифрове управління ризиками також стає все більш важливим. За допомогою спеціалізованого програмного забезпечення можна моделювати фінансові сценарії, аналізувати чутливість до змін зовнішніх факторів (курсів валют, цін на енергоносії, зміни попиту), оперативно оновлювати фінансові прогнози та приймати рішення з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Такі інструменти дозволяють не тільки реагувати на проблеми, але й працювати на випередження, що є основою довгострокової фінансової стабільності.

Особливу увагу варто приділити цифровізації роботи з постачальниками. Впровадження електронного документообігу, використання цифрових платформ

для планування обсягів замовлень, інтеграція з логістичними системами дозволяють скоротити витрати на адміністрування, уникнути затримок доставки та точніше прогнозувати графіки надходжень.

У майбутньому це дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» будувати більш гнучкі та стійкі ланцюги поставок, що знижує фінансові ризики, пов’язані зі збоями в постачанні або надмірними витратами на термінове реагування.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо підвищення фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-ФУД» з урахуванням використання цифрових технологій

№	Рекомендація	Очікуваний результат
1	Впровадження цифрової платформи управління фінансами	Підвищення прозорості витрат, контроль за ресурсами, скорочення дублювання функцій і неефективних витрат
2	Створення системи управління грошовими потоками	Збільшення платоспроможності, забезпечення стабільного фінансового циклу
3	Автоматизація управління запасами і логістикою	Зниження витрат на зберігання, уникнення надлишків і дефіциту, прискорення оборотності
4	Використання цифрових інструментів управління ризиками	Зниження фінансової напруги, своєчасне реагування на відхилення, зменшення ймовірності кризи
5	Розвиток цифрових каналів збуту та клієнтської аналітики	Зростання доходів і частки ринку без збільшення витрат, підвищення рентабельності
6	Впровадження електронного документообігу з постачальниками	Скорочення адміністративних витрат, прискорення документообігу, зниження ризиків зривів поставок
7	Розвиток цифрової звітності для інвесторів та кредиторів	Підвищення інвестиційної привабливості, формування позитивного фінансового іміджу, залучення капіталу

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, цифровізація є ключовим інструментом стабілізації та покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд», що не тільки дозволяє знизити витрати, підвищити контроль і гнучкість управління, але й створює потенціал для збільшення доходів і прибутковості. Комплексне впровадження цифрових рішень сприятиме підвищенню фінансової незалежності підприємства, зменшенню кредитного навантаження, покращенню ліквідності та формуванню стійкої бізнес-моделі, здатної ефективно функціонувати в умовах сучасної економіки.

3.3 Науково-практичні рекомендації щодо цифровізації бізнес-процесів як інструмента запобігання банкрутству ТОВ «Сільпо-Фуд»

Цифровізацію бізнес-процесів доцільно розглядати як системний антикризовий інструмент, що спрямований не лише на оптимізацію діяльності підприємства, а й на стратегічне запобігання банкрутству. У сучасних умовах турбулентності економічного середовища цифрова трансформація виступає основним важелем забезпечення стабільності бізнесу. Її ключовою особливістю є інтеграція організаційних, фінансових та технологічних рішень у єдиний механізм, який створює замкнутий цикл антикризового управління. Такий підхід дає змогу виявляти проблеми на ранніх етапах та формувати відповідні інструменти для їх усунення, зменшуючи ризики фінансової дестабілізації.

Першим етапом виступає цифровий аудит, який проводиться шляхом впровадження сучасних ERP-систем. Ці системи інтегрують дані щодо фінансів, логістики, запасів, закупівель та продажів, дозволяючи отримати повну й об’єктивну картину стану підприємства. Результати цифрового аудиту дають можливість визначити слабкі місця у бізнес-процесах, виявити дублювання операцій, неефективні витрати та відсутність прозорості у фінансових потоках. Разом з використанням BI-аналітики аудит стає основою для подальшого реформування бізнес-моделі та впровадження більш ефективних управлінських рішень.

Другим етапом стає автоматизація документообігу та закупівель, що забезпечує суттєве підвищення операційної ефективності. Перехід на електронний документообіг дозволяє скоротити час узгодження контрактів і зменшити ризики людських помилок, а створення єдиного цифрового порталу для постачальників сприяє дотриманню термінів поставок. Важливим доповненням є інтеграція закупівельних процесів з прогнозуванням попиту, що допомагає уникати як надлишкових запасів, так і їхнього дефіциту. Це позитивно впливає на оборотний капітал і дозволяє підвищити прибутковість операційної діяльності.

Третій етап передбачає впровадження цифрового контролю витрат, що здійснюється через створення інтерактивних панелей ключових показників. Такі панелі забезпечують у режимі реального часу відстеження ліквідності, фінансових ризиків, маржі та рівня рентабельності. Це дає змогу не лише контролювати бюджетну дисципліну, а й оперативно реагувати на зміни ринкових умов. У поєднанні з автоматичними обмеженнями бюджету цифровий контроль витрат виступає ефективним інструментом запобігання фінансовій нестабільності та підвищення загальної стійкості підприємства.

Наступним кроком є прогнозування поведінки клієнтів та моделювання кризових сценаріїв. Використання аналітики великих даних та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє відстежувати зміни у споживчих настроях і передбачати можливі кризові ситуації. Це надає підприємству змогу своєчасно коригувати стратегію, адаптувати пропозицію під ринкові тенденції та мінімізувати вплив зовнішніх ризиків. Моделювання кризових сценаріїв, у свою чергу, створює можливість для підготовки кількох альтернативних стратегій, що знижує ймовірність непередбачених втрат.

Завершальним етапом стає впровадження цифрових сервісів для клієнтів, спрямованих на підвищення лояльності та формування стабільної клієнтської бази. До таких інструментів належать мобільні застосунки з персоналізованим функціоналом, чат-боти для оперативної комунікації, програми лояльності та сервіси автоматичних повторних покупок. Завдяки цим рішенням компанія отримує стабільний дохід, а також формує довготривалі відносини зі споживачами, що особливо важливо в умовах кризових явищ.

Усі зазначені етапи інтегруються в єдину цифрову антикризову платформу, яка працює за принципом циклічності та постійного оновлення даних, що створює замкнутий цикл управління, в якому кожен елемент підтримує інший і забезпечує безперервність процесу стабілізації.

Тому, цифровізація бізнес-процесів виступає не лише інструментом оптимізації, а й ключовим механізмом запобігання банкрутству підприємства.

Запобігання кризовим ситуаціям починається з проведення цифрового аудиту бізнес-процесів, що здійснюється через впровадження ERP-систем для інтеграції фінансових, логістичних і закупівельних потоків. У поєднанні з BI-аналітикою та інструментами візуалізації даних це дає змогу формувати повну картину поточного стану компанії, бачити загрозливі відхилення в режимі реального часу та завчасно розробляти коригувальні дії. Цифровий аудит виступає відправною точкою для подальших етапів трансформації.

Оптимізація витрат та активів досягається завдяки автоматизації закупівельних і логістичних процесів, цифровому управлінню інвентаризацією та переходу на електронний документообіг. Це дає змогу скорочувати собівартість продукції, підвищувати рентабельність операцій та зміцнювати ліквідність. Автоматизовані процеси не лише зменшують витрати часу, а й усувають людські помилки, забезпечуючи більшу точність і швидкість прийняття рішень.

Фінансовий контроль підтримується через створення інформаційних панелей із ключовими показниками – прибутковістю, рівнем поточної ліквідності, фінансовими ризиками, маржею та рентабельністю. Дані оновлюються автоматично та щоденно, що дозволяє менеджменту ухвалювати рішення на основі актуальної інформації, а не припущень. Такий підхід підвищує якість управління та дає змогу своєчасно коригувати стратегію.

Прогнозування поведінки клієнтів і моделювання кризових сценаріїв ґрунтується на використанні інструментів аналізу ризиків та алгоритмів штучного інтелекту. Вони дозволяють оцінювати фінансову стійкість компанії, прогнозувати можливість настання банкрутства та визначати варіанти дій у разі негативних тенденцій. Сценарне моделювання охоплює, зокрема, перегляд політики ціноутворення, оптимізацію запасів і зміну стратегій роботи з постачальниками.

Зростання доходів забезпечується завдяки цифровізації клієнтського досвіду. До цього належать персоналізовані пропозиції, електронна комерція, push-нагадування, мобільні платежі та програми лояльності. Ці інструменти

формують сталі відносини з клієнтами, збільшують обсяги продажів і створюють умови для довгострокової фінансової стабільності.

Інтеграція цифрових рішень у всі ключові бізнес-функції дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише мінімізувати ризики банкрутства, а й трансформуватися у сучасне гнучке підприємство, здатне швидко адаптуватися до викликів ринку. Запропонований блоковий підхід формує системність, керованість та масштабованість цифрової трансформації, роблячи акцент на стійкості, ефективності та інноваційності бізнес-моделі.

Розрахунок прогнозу фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2025–2027 роки наведено у табл. 3.4. Для отримання прогнозних значень використано лінійну функцію тренду, що ґрунтується на динаміці фактичних показників за 2020–2024 роки. Такий підхід дозволяє відобразити поступове вирівнювання фінансових коефіцієнтів і поступовий вихід компанії на позитивні значення.

Таблиця 3.4 – Прогноз фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2025–2027 роки

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,31	-0,05	0,08	0,22
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,31	1,15	1,05	0,93
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,23	0,02	0,12	0,25
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-2,36	-1,56	-0,86	-0,2
Коефіцієнт фінансового ризику	-4,26	-3,05	-2,15	-1,25
Рентабельність операційної діяльності, %	2,7	5,5	7,9	10,2
Рентабельність продажу, %	30	32,5	34	36
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,43	0,75	1,05	1,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,27	0,55	0,8	1

Джерело: складено автором самостійно

Прогнозні розрахунки доводять, що впровадження цифровізації бізнес-процесів є одним із ключових стратегічних напрямків підвищення фінансової стабільності та запобігання банкрутству «Сільпо-ФУД». Перехід на цифрові технології — такі як ERP/CRM-системи, BI-аналітика, електронний документообіг, автоматизоване управління запасами, прогнозування попиту,

цифрове планування грошових потоків — створює передумови для комплексного оновлення всієї фінансово-економічної системи підприємства.

Запропоновані напрями цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-ФУД» з урахуванням прогнозних розрахунків дозволяють комплексно впливати на ключові фінансові показники підприємства, забезпечуючи зростання автономії, підвищення ліквідності, зменшення ризиків і збільшення рентабельності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Пропозиції до цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-ФУД» з урахуванням прогнозних розрахунків

№	Напрямок цифровізації	Очікуваний вплив на показники
1	Фінансове управління	Зростання коефіцієнтів автономії й фінансової стабільності за рахунок скорочення дублювання витрат і точного планування ресурсів
2	Контроль фінансових потоків	Підвищення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, зменшення фінансового ризику
3	Управління запасами та логістикою	Зростання забезпеченості власними оборотними засобами, прискорення оборотності активів, покращення ліквідності
4	Документообіг і постачання	Скорочення адміністративних витрат, зменшення затримок постачань, підвищення оборотності активів
5	Збут і маркетинг	Зростання рентабельності операцій та продажу, збільшення доходів без росту витрат
6	Управління ліквідністю	Зростання поточної та швидкої ліквідності, зниження ризику касових розривів
7	Управління ризиками	Зниження коефіцієнта фінансового ризику, стабілізація фінансової структури
8	Комунікація з інвесторами	Підвищення інвестиційної привабливості, залучення власного капіталу, зростання автономії

Джерело: складено автором самостійно

Згідно з прогнозом, протягом 2025–2027 років очікується значне покращення всіх ключових фінансових показників. Коефіцієнт фінансової автономії поступово зростає з негативного значення у 2024 році до позитивного рівня у 2027 році, що свідчить про поступове збільшення частки власного капіталу в структурі зобов'язань та зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Водночас коефіцієнт концентрації боргового капіталу

зменшується, що свідчить про зменшення боргового навантаження та ризику втрати платоспроможності. Коефіцієнт фінансової стійкості переходить з негативного значення в позитивну зону, демонструючи відновлення балансу між власними та позиковими ресурсами.

Позитивна динаміка також спостерігається в ліквідності та рентабельності. Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності наближаються до нормативних значень, що свідчить про здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Рентабельність операційної діяльності та продажів стабільно зростає завдяки підвищенню ресурсоефективності, автоматизованому контролю витрат та розвитку цифрових каналів збуту, які дозволяють збільшувати дохід без значного збільшення витрат. Водночас рівень фінансового ризику стабільно знижується, що є показником посилення контролю над фінансовими потоками та підвищення стійкості компанії до зовнішніх потрясінь.

Загалом, прогнозні зміни свідчать про те, що цифровізація бізнес-процесів має не лише технологічний, а й стратегічний антикризовий ефект. Вона дозволяє забезпечити прозорість та контроль над фінансовими потоками, своєчасно виявляти та усувати ризики, оптимізувати структуру капіталу, підвищити продуктивність праці та скоротити витрати. В результаті компанія переходить від стану фінансової нестабільності до моделі сталого розвитку, формуючи надійну основу для довгострокової конкурентоспроможності та мінімізуючи ризик банкрутства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано практичні шляхи вдосконалення цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» як ключового інструменту забезпечення фінансової стабільності та мінімізації ризиків банкрутства. На основі поглибленого аналізу поточного стану підприємства, а також динаміки фінансових показників за 2020–2024 роки визначено основні загрози

фінансовому благополуччю компанії та запропоновано комплексну систему цифрової трансформації.

Сформовано механізм цифровізації, який враховує специфіку підприємства, потреби його операційної, фінансової та матеріально-технічної діяльності. Механізм представлений як цілісна модель, що включає діагностику цифрової зрілості, постановку стратегічних цілей, розробку та впровадження рішень, а також постійний моніторинг результатів. Значну увагу було приділено поетапності впровадження, що забезпечує поетапне та кероване впровадження змін.

Визначено основні напрямки, які дозволяють зміцнити фінансову стійкість підприємства за допомогою цифрових рішень: оптимізація витрат, автоматизація логістики, вдосконалення обліку та прогнозування, впровадження електронного документообігу, розвиток онлайн-продажів, персоналізація маркетингу, управління ризиками та підвищення продуктивності персоналу. Усі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та швидкості процесів управління, а отже – на досягнення стабільної рентабельної роботи.

Здійснено прогноз основних показників фінансової стійкості на 2025–2027 роки, результати якого демонструють позитивну динаміку: покращення рівня автономності, зменшення боргового навантаження, підвищення коефіцієнта фінансової стійкості, що свідчить про ефективність запропонованого підходу та доцільність його практичної реалізації.

Також запропоновано науково-практичні рекомендації щодо цифровізації як засобу запобігання банкрутству. Вони базуються на інтеграції цифрових інструментів у всі ключові сфери діяльності підприємства – від контролю витрат до прогнозного моделювання сценаріїв розвитку. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного, підвищити гнучкість і конкурентоспроможність бізнесу.

На основі аналізу та прогнозу фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2025–2027 роки доцільно впровадити системні та цілеспрямовані цифрові рішення, спрямовані на стабілізацію діяльності компанії, зниження рівня

фінансових ризиків, підвищення ефективності управління ресурсами та запобігання банкрутству. Зростання коефіцієнта фінансової автономії, зменшення частки позикового капіталу, позитивна динаміка коефіцієнта фінансової стійкості та поступове зниження фінансового ризику свідчать про доцільність цифровізації як довгострокової стратегії виходу з кризи.

Першочерговою пропозицією є впровадження єдиної інтегрованої ERP-системи, яка дозволить об'єднати всі основні бізнес-функції: фінанси, постачання, виробництво, збут, управління запасами та управління персоналом. Ця система забезпечить наскрізну аналітику та контроль усіх потоків у режимі реального часу, що критично важливо для підприємства з високим рівнем боргового навантаження та нестабільною ліквідністю.

Доцільно впровадити систему бізнес-аналітики (BI-платформу) з візуалізацією ключових показників ефективності, таких як коефіцієнт економічної ефективності, фінансова стійкість, маржа, оборотність запасів, рентабельність продажів. Це дозволить керівництву компанії швидко приймати обґрунтовані рішення на основі операційної аналітики та прогнозів.

Рекомендується впровадити цифрові рішення для управління закупівлями на основі прогнозування попиту. Це дозволить уникнути перевитрат на надлишкові запаси, збільшити оборотність продукції, оптимізувати логістику та зменшити заморожені активи. На практиці це реалізується шляхом впровадження модуля прогнозування попиту та електронного порталу постачальників.

Також актуальною є автоматизація управління дебіторською заборгованістю. Цифрові рішення дозволяють встановлювати кредитні ліміти, відстежувати прострочені платежі, автоматично формувати нагадування про оплату для клієнтів та блокувати відвантаження у разі ризику несплати. Це безпосередньо впливає на ліквідність та запобігає збільшенню фінансового навантаження.

Цифровізація документообігу матиме значний вплив на фінансову стабільність: перехід на електронний підпис, автоматичне затвердження

договорів, архівування документів в єдиній системі. Це зменшує адміністративні витрати, пришвидшує внутрішні процеси та зменшує ризики втрати або фальсифікації документів.

Враховуючи прогнозоване зростання фінансових показників, рекомендується оцифрувати облік витрат та формування собівартості з подальшою інтеграцією в систему бюджетування. Це забезпечить чітке розмежування витрат за центрами відповідальності, допоможе виявити неефективні підрозділи та зменшити надлишкові витрати.

Загалом можна зробити висновок, що запропонований механізм цифрового вдосконалення бізнес-процесів є виправданим, практично орієнтованим та відповідає сучасним викликам ринку. Його реалізація дозволить не лише стабілізувати фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд», але й створить передумови для сталого стратегічного зростання в цифровій економіці.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши кваліфікаційну роботу на тему «Цифровізація бізнес-процесів як інструмент забезпечення стабільності функціонування та запобігання банкрутству ТОВ «Сільпо-Фуд»» можемо зробити висновок, що:

1. Цифровізація бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах є ключовим фактором трансформації організаційної моделі, підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності. Він полягає в глибокому впровадженні цифрових технологій у всі сфери функціонування підприємства – від фінансового менеджменту, логістики, персоналу до взаємодії з клієнтами, партнерами та постачальниками. Цифровізація – це не тільки інструмент автоматизації, а й стратегічний напрямок розвитку, що дозволяє підприємству адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища, мінімізувати витрати, підвищити якість послуг і прискорити прийняття управлінських рішень.

2. Цифровізація бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах виступає ефективним інструментом антикризового управління та зміцнення фінансової стабільності. В умовах високої турбулентності ринку, нестабільності поставок, подорожчання ресурсів та посилення конкурентного тиску цифрові технології дозволяють забезпечити оперативний контроль за основними показниками діяльності, своєчасно ідентифікувати ризики, оптимізувати витрати та підвищити ефективність управлінських рішень. Цифрові інструменти управління забезпечують гнучкість і швидкість реакції на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів, що критично важливо для запобігання кризовим явищам і стабілізації фінансового стану підприємства. Автоматизація процесів, аналітика в режимі реального часу, інтелектуальні системи прогнозування та управління ризиками дозволяють підприємству своєчасно адаптувати свою діяльність до нових умов, підтримувати ліквідність, знижувати витрати та підвищувати прибутковість. Водночас цифровізація створює умови для прозорості бізнесу,

покращення управління оборотним капіталом, зменшення дебіторської заборгованості та посилення контролю за фінансовими потоками.

3. Оцінка ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств потребує застосування комплексного методичного підходу, що враховує як фінансові, так і нефінансові показники. Основною метою таких оцінок є виявлення реального впливу впроваджених цифрових рішень на загальну ефективність підприємства, рівень його конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності до змін. Методичні підходи базуються на аналізі динаміки основних показників: продуктивності праці, рентабельності, ліквідності, оборотності активів, зниження собівартості, покращення обслуговування клієнтів та скорочення часу виконання операцій.

4. Аналіз фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020–2024 роки виявив низку системних проблем, які свідчать про нестабільність підприємства та високий рівень фінансових ризиків. Зокрема, значення коефіцієнтів фінансової автономії, забезпеченості власними оборотними коштами, рентабельності свідчать про критичний дефіцит власного капіталу, перевищення боргового навантаження, недостатню рентабельність діяльності та низьку ліквідність. Показники платоспроможності залишаються нижче нормативних значень, а показники фінансової стійкості демонструють тенденцію до погіршення, що знижує здатність підприємства самостійно покривати поточні зобов'язання.

5. Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі використання класичних моделей прогнозування, таких як моделі Альтмана, Ліса, Терещенка, Матвійчука та Спрінгейта, показала наявність високих фінансових ризиків та потенційну загрозу втрати платоспроможності. Результати розрахунків за всіма моделями вказують на критичні або докризові значення інтегральних показників, що сигналізує про підвищену ймовірність банкрутства в найближчому майбутньому за відсутності стратегічних змін у фінансово-управлінському підході. Негативну оцінку посилює комплекс факторів, виявлених під час фінансового аналізу, зокрема, надмірна залежність

від позикового капіталу, від'ємні значення власного капіталу, відсутність обігових коштів та систематична втрата діяльності протягом кількох звітних періодів. Усі ці показники створюють нестійке фінансове середовище, що підвищує вразливість підприємства до внутрішніх та зовнішніх ризиків.

6. Аналіз удосконаленого механізму цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» показав його актуальність, системність та здатність ефективно реагувати на сучасні виклики внутрішнього середовища підприємства та зовнішнього ринку. Запропонований підхід передбачає поетапне впровадження цифрової трансформації – від діагностики поточного стану цифрових процесів до розробки, впровадження та моніторингу конкретних технологічних рішень. Механізм охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства, включаючи фінансовий менеджмент, логістику, обслуговування клієнтів, бухгалтерський облік, управління ризиками та аналітику, що дозволяє досягти комплексного ефекту.

Суттєвою перевагою моделі є її націленість на результат: підвищення ефективності, зниження витрат, підвищення фінансової стабільності та мінімізація ймовірності банкрутства. Також враховуються стратегічні цілі підприємства, що дає можливість адаптувати цифрові інструменти не тільки для оперативного вирішення завдань, а й для формування довгострокових конкурентних переваг. У рамках запропонованого механізму особлива увага приділяється моделюванню варіантів розвитку, автоматизації антикризового управління та реалізації інструментів моніторингу в режимі реального часу.

7. Дослідження напрямів забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Сільпо-Фуд» шляхом впровадження цифрових рішень підтвердило, що цифровізація є одним із ключових інструментів подолання фінансової нестабільності та відновлення ефективного функціонування підприємства. Аналіз показав, що критичні показники фінансової автономності, платоспроможності, забезпеченості оборотним капіталом і рівня ризику можна поступово покращувати шляхом цілеспрямованої цифрової трансформації ключових бізнес-процесів. Зокрема, впровадження систем ERP та BI,

автоматизація фінансового обліку, управління запасами, електронний документообіг, аналітика в режимі реального часу та онлайн-взаємодія з постачальниками дозволяють не лише скоротити витрати, але й посилити контроль за фінансовими потоками, прискорити оборотність активів та зменшити залежність від зовнішніх ресурсів.

8. Удосконалено науково-практичні рекомендації щодо цифровізації бізнес-процесів як інструмента запобігання банкрутству. Прогнозні розрахунки підтверджують поступову позитивну динаміку показників фінансової стійкості у разі впровадження запропонованих цифрових ініціатив. Водночас цифрові рішення сприяють формуванню прозорої, аналітично заснованої моделі управління, яка дозволяє своєчасно приймати рішення на основі даних. У середньостроковій перспективі це забезпечує не тільки фінансове оздоровлення, а й створює основу для сталого стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html (дата звернення: 25.08.2025).

2. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. URL: https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/2cf09751-22a8-4b1e-b4ad-05ac036d49f3/content (дата звернення: 25.08.2025).

3. Elding C., Morris R. Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. *European Central Bank*. 2018. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807_04.en.html (дата звернення: 25.08.2025).

4. Gupta M. What is digitization, digitalization, and digital transformation? ARC Advisory Group. URL: https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation (дата звернення: 25.08.2025).

5. Туль С. І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Вінниця, 2019.

6. Кулинич М. Б. Тенденції становлення цифрової економіки в глобальному економічному просторі. *Modern economics*. 2019. № 16(1). С. 57–63. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.v16(2019)-08 (дата звернення: 25.08.2025).

7. Gray J., Rumpe B. Models for digitalization. *Software & systems modeling*. 2015. 14(4). P. 1319-1320. URL: https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9 (дата звернення: 25.08.2025)

8. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23). С. 33–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 (дата звернення: 25.08.2025).

9. Digitization vs digitalization. SAP. URL: https://www.sap.com/products/erp/digitization-vs-digitalization.html (дата звернення: 25.08.2025)

10. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. *Київський часопис права*. 2022. № 4. С. 224–229. DOI: https://doi.org/10.32782/klj/2021.4.34 (дата звернення: 25.08.2025)

11. Баранов О.А. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. *Інформація і право*. 2021. № 3(38). С. 59-73

12. Електронний документообіг допомагає українському бізнесу під час війни. НВ Бізнес. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/elektronniy-dokumentoobig-dopomagaye-ukrajinskomu-biznesu-pid-chas-viyni-50239059.html (дата звернення: 25.08.2025)

13. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловост*і. 2019. № 68. С. 181–192.

14. Єпіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269.

15. Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 2. С. 43–47.

16. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36 (дата звернення: 25.08.2025)

17. Digitize Business Processes to Transform Your Work, Team and Organization. Praxie. URL: https://praxie.com/digital-organization-business-process-transformation-through-digitization (дата звернення: 25.08.2025)

18. Методи моделювання та розробка програмного забезпечення для бізнес-процесів. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/8a8e7ed0-8e9e-4cfb-a445-fa90345e8dc3/content (дата звернення: 25.08.2025)

19. Єфременко Т. М., Краснокутська Ю. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.

20. When to Use BPMN – Situations, Benefits and Limitations. URL: https://opsmatters.com/posts/when-use-bpmn-situations-benefits-and-limitations (дата звернення: 25.08.2025)

21. «Сільпо» запустила систему «Вільнокаса» (Scan & Go): покупці зможуть сканувати і оплачувати товари за допомогою мобільного додатку. URL: https://www.retailers.ua/uk/news/tehnologii/10670-silpo-zapustila-sistemu-vilnokasa-scango-pokupateli-smogut-skanirovat-i-oplachivat-tovaryi-s-pomoschyu-mobilnogo-prilojeniya (дата звернення: 25.08.2025)

22. Карантинний експрес: як Сільпо за п’ять тижнів запустив інтернет-магазин та власну доставку. URL: https://rau.ua/novyni/silpo-internet-magazyn-dostavku-5 (дата звернення: 25.08.2025)

23. Безчерговий шопінг. Як каси самообслуговування змінюють правила гри. URL: https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/article/bezcherhovyi-shopinh-yak-kasy-samoobsluhovuvannia-zminiuiut-pravyla-hry (дата звернення: 25.08.2025)

24. Сервіс на основі відкритих даних YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644#express-universal-file.

25. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо Фуд». URL: https://silpo.ua/ (дата звернення: 25.08.2025).

26. Офіційний сайт FOZZY GROUP. URL: https://fozzy.ua/ua/other_businesses/ne (дата звернення: 25.08.2025).

27. Соляник Л. Г., Цуркан І. М., Сорокіна І. Р. Науково-методичні підходи до формування політики управління фінансовими ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9406 (дата звернення: 25.08.2025).

28. Шаповал О. Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 150–154.

29. Машлій Г. Б., Барчук С. І., Гарматюк О. О., Серединський В. Р. Оцінка прибутковості та прийняття оптимізаційних рішень на підприємстві. *Світ наукових досліджень:* матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 20-21 листопада 2024 р.). Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. С. 41-43.

30. Вівчар О. І., Редьква О. З., Гарматюк О. О. Organizational And Legal Security Of Business Trade Secrets. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 355–361. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21voiktb.pdf (дата звернення: 25.08.2025).

31. Гарматюк О., Майорова І. Вибір і управління інноваційною стратегією промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Випуск 1(20). С. 77–87. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mimspp.pdf (дата звернення: 25.08.2025).

32. Бержанір І. А., Гвоздєй Н.І., Уланич Ю.В. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 58–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_1%282%29__13 (дата звернення: 25.08.2025).

33. Пілецька С. Т., Ареф'єв Т. Ю., Коритько Т. Ю. Проактивність підприємств на різних стадіях розвитку при діджиталізації економіки як основа запобігання банкрутства. *Управління економікою: теорія та практика:* зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2023. С. 3-12.

34. Гаватюк Л. С., Пілат А. К. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 47–50.

35. Гайбура Ю.А. Прибутковість підприємств: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2017. № 24. С. 99–105.

36. Вовк О.М. та ін. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 37–44.

37. Ayandibu A. O., Houghton J. Strategic financial resources provision for start-up small enterprises to avert small business failure: A literature overview. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation.* 2022. Vol. 3, № 2. P. 1–11

38. Casal S., Arlorio M., Bordiga M. Blockchain-Based Frameworks for Food Traceability: A Systematic Review. National Library of Medicine. *National Center for Biotechnology Information.* 2023. 12(16). URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10453023/ (дата звернення: 25.08.2025).

39. Sharma S., Kumar V., Rahul K., Rahul S Mor, Mohit M. Sustainable Innovations in the Food Industry through ArtificialIntelligence and Big Data Analytics. *Logistics*. 2021. No. 5. P. 66. URL: https://www.researchgate.net/publication/354905105_Sustainable_Innovations_in_the_Food_Industry_through_Artificial_Intelligence_and_Big_Data_Analytics (дата звернення: 25.08.2025).

40. Goli A., Khademi Zare H., Tavakkoli-Moghaddam R., Sadeghieh A.. Hybrid artificial intelligence and robust optimization for a multi-objective product portfolio problem Case study: The dairy products industry. *Computers & Industrial Engineering.* 2019. Volume 137. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835219305595?via%3Dihub (дата звернення: 25.08.2025).

41. Taneja M., Jalodia N., Byabazaire J., Davy A., Olariu Cr.. SmartHerd management: A microservices-based fog computing-assisted IoT platform towards data-driven smart dairy farming. *National Library of Medicine. National Center for Biotechnology Information.* 2019. 49(7). P. 1055–1078. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6686710/ (дата звернення: 25.08.2025).

42. National Center for Biotechnology. National Library of Medicine. Zhengyue Zhou, Hao Mei, Rongxun Li, Chenyuan Wang, Ke Fang, Wenbo Wang, Yezhong Tang, Zhendong Dai. *Progresses of animal robots: A historical review and perspectiveness.* URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9674511/ (дата звернення: 25.08.2025).

43. Roboticsbiz. What are the different types of robot control systems? URL: https://roboticsbiz.com/what-are-the-different-types-of-robot-control-systems/ (дата звернення: 25.08.2025).

44. Dergacheva V. V., Vorzhakova Yu. P., Khlebynska O. I. Organization of business processes in conditions of digitalization. Bulletin of the KhNU named after N.V. Karazin. *Series "International relations. Economy. Local studies. Tourism"*. 2021. Issue 14, pp. 60–67.

45. Pavlovsky M. V., Gatska L. P., Zavadska O. M. Digital transformation of business in the conditions of modern changes. *Economy and society*. 2023. Issue 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388 (дата звернення: 25.08.2025).

46. Berezka K. M. Econometrics: Basics of theory and computer workshop (for full-time and part-time students of economics majors). Ternopil: ZUNU, 2022. 152 p. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46350/1/POSIBNIK_2022_%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf (дата звернення: 25.08.2025).

47. Casal S., Arlorio M., Bordiga M. Blockchain-Based Frameworks for Food Traceability: A Systematic Review. National Library of Medicine. *National Center for Biotechnology Information.* 2023. No. 12(16). URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10453023/ (дата звернення: 25.08.2025).

48. Gutierrez D. Big Data Industry Predictions for 2023. *InsideBIGDATA*. URL: https://insidebigdata.com/2022/12/14/big-data-industry-predictions-for-2023/ (дата звернення: 25.08.2025).

49. Christos Pylianidis, Sjoukje Osinga, Ioannis N. Athanasiadis. Introducing digital twins to agriculture. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2021. Volume 184. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168169920331471 (дата звернення: 25.08.2025).

50. Ohrenych Yu. O., Khaprova D. V. The current state and prospects of using digital technologies in the activities of Ukrainian enterprises in terms of digitalization of the economy. European Scientific e-Journal (Czech Republic, Ostrava). Ostrava: Tuculart Edition. Issue 3 (18). *The Second Special Humanitarian Issue of Ukrainian Scientists.* 2022. Pp. 67–77. URL: https://ia801403.us.archive.org/30/items/inn2022-04-02/inn2022-04-02.pdf (дата звернення: 25.08.2025)

51. Judicial power. Judicial statistics. URL: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/ (дата звернення: 25.08.2025)

52. Cherep A., Ohrenych Yu., Oleynikova L. Theoretical and methodological principles of activation of investment and innovation activities of enterprises as a tool for ensuring financial and economic security in the conditions of digital transformation of the economy of Ukraine. *Prospects for the development of the state economy through its digital transformation after the Russian-Ukrainian war in the pandemic of Covid-19:* monograph / A. Cherep and others. Kharkiv : TECHNOLOGY CENTER PC, 2024. 200 p. P. 1. P. 6–28. URL: https://monograph.com.ua/catalog/book/978-617-8360-10-8 (дата звернення: 14.19.2025).

53. Ohrenych Yu. O., Pronoza N. O. The impact of the taxation system on the financial stabilityof enterprises in the context of digitalization of the economy. *Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific Publications (Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: Збірник наукових праць)*. Zaporizhzhia : Publishing House «Helvetica», 2025. Issue 2 (66). P. 9–16.

54. Огренич Ю. О., Аношіна С. С. Ефективне управління фінансами промислових підприємств через податкові механізми в умовах воєнного стану та цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 2 (53). С. 5–14.

55. Череп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6380.

56. Огренич Ю. О., Череп А. В., Чеховська В. С. Вплив податкового навантаження на фінансові показники діяльності та економічну безпеку підприємств в умовах цифровізації. *Теоретико-методичні підходи та європейський досвід цифрової трансформації бізнесу як передумова забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах цифровізації економіки* : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 326 с. П. 2.2. С. 142–155.

57. Огренич Ю. О. Моніторинг бізнес-процесів на підприємствах як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах цифровізації та глобальних викликів. *Соціально-економічна безпека в умовах війни: інноваційні підходи та стратегічні орієнтири повоєнного періоду :* колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 218 с. П. 1.3. С. 37–59.

58. Череп А. В., Огренич Ю. О., Цьомко А. О. Цифровізація як інструмент планування макроекономічних показників розвитку економік світу. *Цифрові інструменти та інформаційні технології у розвитку економіки України: стратегічні підходи до трансформації :* колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. 388 с. П. 1.6. С. 110–121.

59. Tkachenko S., Ohrenych Yu., Kairachka N. Digitalization of business processes as a tool to prevent bankruptcy in enterprises in the conditions of variability of the market environment. *Економіка і регіон: науковий журнал (Economics and region)*. Полтава : ПНТУ, 2024. Vol. 1 (92). P. 183–194.

60. Огренич Ю. О., Зайцев Є. А. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації

економіки. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро : ПДАБА, 2024. № 189. С. 12–18.

61. Ohrenych Yu. O., Kurdupa V. S. Digitalization as a factor of development and improvement of the competitiveness of enterprises in a changing market environment. *Financial Strategies of Innovative Economic Development: Proceedings Scientific Publications (Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: Збірник наукових праць)*. Zaporizhzhia : Publishing House «Helvetica», 2023. Issue 1 (57). P. 14–21.

62. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лобур Ю. О. Транспарентність реалізації стратегії фінансової стійкості підприємства в умовах діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 231–239. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-231-239.

63. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Панчошна Т. М. Передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі України. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307- 2105.2022.12.14.

64. Коритько Т. Ю. Цифрова економіка та її вплив на конкурентоспроможність підприємства. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі*: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 77–85.

65. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19

66. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Петровська С. В., Колесников С. О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 181–190.

67. Пілецька С. Т. Коритько Т. Ю. Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства. *Економіка промисловості*. 2018. № 3(83). С. 76–92.

68. Тімінський О. Г., Войтенко О. С., Райчук І. В. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 38–47.

69. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Науковий вісник управління*. 2020. Вип. 47. С. 33–47.

70. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2024. № 2 (112). С. 109–116.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 р.

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	**1095**		**15 409 290**	**14 690 205**
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	**1195**		**14 826 184**	**14 004 306**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		-	-
Баланс	**1300**		**30 235 474**	**28 694 511**

Продовження табл. А.1

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	13 047 703	12 846 065
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	**1495**		**(1 107 692)**	**1 804 908**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов`язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	**1595**		**12 285 686**	**9 130 904**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов`язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари. роботи. послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	**1695**		**19 057 480**	**17 758 699**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		-	-
Баланс	**1900**		**30 235 474**	**28 694 511**

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий: **прибуток**	**2090**		**17 152 737**	**15 106 074**
збиток	**2095**		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності: **прибуток**	**2190**		**153 528**	**1 638 317**
збиток	**2195**		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290			**268 583**
збиток	2295		**(3 157 847)**	
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: **прибуток**	**2350**			**289 577**
збиток	**2355**		**(3 114 238)**	

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**		**(3 114 238)**	**289 577**

Продовження табл. Б.1

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	24, 26, 27, 28	966 221	927 801
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	6 321 110	4 795 380
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	26, 27	3 852 363	3 219 864
Інші операційні витрати	2520	26, 27, 28	4 796 260	3 836 959
Разом	**2550**		**17 322 730**	**13 834 418**

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Окремий звіт про сукупний дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 р.

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	**72 784 231**	64 402 634
Собівартість реалізації	6	**(52 182 935)**	(47 249 897)
Валовий прибуток		**20 601 296**	17 152 737
Інші операційні доходи	7	**412 331**	323 521
Витрати на збут	8	**(18 533 954)**	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	**(2 775 764)**	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	**(121 299)**	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		**(417 390)**	153 528
Інші доходи	11	**563 547**	84 957
Інші витрати	12	**(16 678)**	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	**314 875**	201 154
Фінансові витрати	14	**(2 358 809)**	(2 225 413)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	**(2 814)**	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	**(8 879)**	-
Збиток до оподаткування		**(1 926 148)**	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	**79 969**	43 609
Збиток за рік		**(1 846 179)**	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		**-**	-
Загальний сукупний збиток за рік		**(1 846 179)**	(3 114 238)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Лесько Ю.А

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

Таблиця В.2

Окремий звіт про сукупний дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 р.

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

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Лвсько Ю.А

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

Документи та примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності. 8

Таблиця В.3

Окремий звіт про сукупний дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 р.

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(втрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд» Лесько Ю.А

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

Таблиця В.4

Окремий звіт про сукупний дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2024 р.

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

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.

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

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Окремий звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 р.

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	**16 845 784**	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	**4 226 036**	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	**272 809**	-	-
Фінансові інвестиції	21	**1 400 396**	-	-
Відстрочені податкові активи	17	**196 279**	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	**711 069**	403 539	278 490
Всього необоротні активи		**23 652 373**	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	**6 461 632**	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	**5 482 757**	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	**635 910**	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	**1 075 259**	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	**51 946**	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	**1 163 038**	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	**137 550**	120 450	466 070
Всього оборотні активи		**15 008 092**	14 811 169	14 004 306
Всього активи		**38 660 465**	30 220 459	28 694 511

Продовження табл. Г.1

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	**13 047 703**	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		**(16 042 417)**	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		**(2 994 714)**	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	**1 464 696**	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	**9 583 891**	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	**2 498 761**	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	**64 562**	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		**13 611 910**	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	**2 373 923**	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	**1 604 645**	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	**522 902**	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	**22 511 700**	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом -	36	**259 916**	189 213	73 308
Зобов'язання за одержаними авансами	37	**264 605**	558 718	410 510
Поточні забезпечення	38	**409 449**	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	**96 129**	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		**28 043 269**	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		**41 655 179**	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		**38 660 465**	30 220 459	28 694 511

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Лесько Ю.А

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

Таблиця Г.2

Окремий звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 р.

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

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	**13 047 703**	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		**(23 736 759)**	(16 105 027)
Всього власний капітал		**(10 689 056)**	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	**1 397 278**	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	**12 088 615**	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	**2 499 178**	2 498 761
Інші зобов'язання	42	**12 985**	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		**15 998 056**	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	**1 481 551**	409 449
Банківські кредити	35	**3 274 126**	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	**2 017 474**	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	37	**880 061**	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	**19 001 625**	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	**1 114 449**	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	**520 536**	279 727
Інші зобов'язання	42	**70 036**	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		**28 359 858**	28 105 757
Всього зобов'язань		**44 357 914**	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		**33 668 858**	38 660 343

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А

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

Таблиця Г.3

Окремий звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 р.

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

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

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд» Лесько Ю.А

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

Таблиця Г.4

Окремий звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2024 р.

	Примітки	31 грудня 2024 тис.грн.	31 грудня 2023 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	**14 930 507**	15 566 910
Інвестиційна нерухомість	19	**136 511**	965 871
Нематеріальні активи	20	**3 167 243**	2 182 012
Інвестиції в дочірні компанії	21	**258 318**	252 016
Інвестиції в асоційовані компанії	22	**1 402 109**	938 611
Передплати за основні засоби	23	**574 368**	374 721
Фінансові інвестиції	27	**15 780**	14 560
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	**44 626**	45 173
Всього необоротних активів		**20 529 462**	20 339 874
Оборотні активи			
Запаси	25	**7 340 800**	4 819 259
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	**3 998 415**	6 497 858
Фінансові інвестиції	27	**680 947**	77 995
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	**-**	256
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	28	**27 241**	40 273
Грошові кошти та їх еквіваленти	29	**1 450 364**	1 418 482
Інші оборотні активи	31	**65 138**	116 721
Всього оборотних активів		**13 562 905**	12 970 844
Всього активів		**34 092 367**	33 310 718

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

№1

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.

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

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Окремий звіт про зміни у власному капіталі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 р.

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток) тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2020	12 846 065	(11 018 563)	1 827 502
Виправлення помилок	-	(22 594)	(22 594)
На 1 січня 2020	12 846 065	(11 041 157)	1 804 908
Збиток за рік	-	(3 114 238)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	-	(3 114 238)	(3 114 238)
Статутний капітал	201 638	-	201 638
На 31 грудня 2020	13 047 703	(14 155 395)	(1 107 692)
Виправлення помилок	**-**	**(40 843)**	**(40 843)**
На 1 січня 2021	**13 047 703**	**(14 196 238)**	**(1 148 535)**
Збиток за рік	**-**	**(1 846 179)**	**(1 846 179)**
Інший сукупний дохід	**-**	**-**	**-**
Загальний сукупний збиток за рік	**-**	**(1 846 179)**	**(1 846 179)**
На 31 грудня 2021	**13 047 703**	**(16 042 417)**	**(2 994 714)**

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Лесько Ю.А

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

Таблиця Д.2

Окремий звіт про зміни в капіталі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 р.

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

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А

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

Таблиця Д.3

Окремий звіт про зміни в капіталі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 р.

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

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А

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

Таблиця Д.4

Окремий звіт про зміни в капіталі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2024 р.

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток) тис.грн.	Резерв переоцінки тис.грн.	Всього тис.грн.
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 736 759)	-	(10 689 056)
Виправлення помилок	-	(35 680)	-	(35 680)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 772 439)	-	(10 724 736)
Збиток за рік	-	(1 850 930)	-	(1 850 930)
Інший сукупний дохід	-	-	43	43
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 850 930)	43	(1 850 887)
Внески до статутного капіталу	2 141 000	-	-	2 141 000
На 31 грудня 2023	15 188 703	(25 623 369)	43	(10 434 623)
На 1 січня 2024	**15 188 703**	**(25 623 369)**	**43**	**(10 434 623)**
Виправлення помилок	**-**	**(95 134)**	**-**	**(95 134)**
На 1 січня 2024	**15 188 703**	**(25 718 503)**	**43**	**(10 529 757)**
Прибуток за рік	**-**	**154 100**	**-**	**154 100**
Інший сукупний дохід	**-**	**43**	**(43)**	**-**
Загальний сукупний дохід за рік	**-**	**154 143**	**(43)**	**154 100**
Внески до статутного капіталу	**1 804 636**	**-**	**-**	**1 804 636**
На 31 грудня 2024	**16 993 339**	**(25 564 360)**	**-**	**(8 571 021)**

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А

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

Декларація

академічної доброчесності

здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Мельникова Катерина Олексіївна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти katyamelnikova001@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Цифровізація бізнес-процесів як інструмент забезпечення стабільності функціонування та запобігання банкрутству ТОВ «Сільпо-Фуд»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____	_____	_____
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)