

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ЗУБКО ЄЛИЗАВЕТИ ВОЛОДИМИРІВНИ

на тему: «РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-АРХІТЕКТУРИ СУБ'ЄКТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РИТЕЙЛУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Зубко Є.В.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Теплюк М.А.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

І.М. Рєпіна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-АРХІТЕКТУРИ.....	6
1.1 Категоріально понятійний апарат реінжинірингу бізнес-архітектури.....	6
1.2 Методичні підходи щодо оцінювання реінжинірингу бізнес-архітектури суб'єкта підприємництва	13
1.3 Світові тенденції розвитку та покращення основних детермінантів реінжинірингу бізнес-архітектури на основі технологічних тенденцій	25
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	30
2.1 Історія підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	30
2.2 Фінансово-економічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	32
2.3 Опис бізнес процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	42
РОЗДІЛ III. БІЗНЕС ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-АРХІТЕКТУРИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РИТЕЙЛУ	58
3.1 Стратегічне бачення щодо реінжинірингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	58
3.2. Опис бізнес-проектів.....	64
3.3.Оцінювання бізнес проектів	68
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В діяльності компанії правильно побудована бізнес-архітектура є запорукою ефективного функціонування бізнесу. Вона забезпечує злагоджені дії між всіма складовими компанії, починаючи від стратегії, закінчуючи бізнес-процесами. Сучасне трактування бізнес-архітектури можна визначити, як основу компанії, що забезпечує взаємозв'язки між різними компонентами – узгодження бізнес-процесів та моделі діяльності відповідно до місії та стратегії. Правильна її побудова та використання межах загального процесу управління, створює передумови до формування ланцюгів створення вартості, збільшення рівня задоволеності стейкхолдерів та зростання потоків доходів.

Попри таку важливу роль в системі підприємства, як господарської одиниці, з розвитком виникає потреба у зміні існуючих норм, положень і правил існування у відповідності до нових викликів ринку, дій конкурентів та технологій. Щоб бізнес ставав гнучким слід запускати процеси адаптації. Найпоширенішим способом змін є реінжиніринг. Поняття і технологія, що започаткована Майклом Хаммером в існуючих реаліях стала не лише способом змін, а й процесом, що включає безліч нововведень та є інструментом глобального переосмислення і змін.

Актуальність теми в сьогоденні полягає в тому, що докорінні зміни в ключових постулатах підприємства за рахунок реінжинірингу бізнес-архітектури, дають можливість зростати бізнесу не лише шляхом поліпшення внутрішніх бізнес-процесів, а й через переосмислення своєї тактики, місії та візії та взаємовідносин із ключовими зацікавленими сторонами. Адже конкурентна боротьба та постійний розвиток споживачів в ритейлінговій сфері, стимулюють основних гравців не лише до продуктових та брендингових змін, а й до перегляду свої підходів у взаємовідносинах. В сьогоденні швидкість, якість та адаптивність – це найбільш ціннісні характеристики підприємства, що дозволяють її не лише збільшувати частку серед конкурентів, задовольняти покупців, шляхом швидкої реакції, а й збільшувати ринкову вартість.

Об'єктом роботи є процеси реінжинірингу бізнес-архітектури в ринкових функціонування підприємства.

Предметом роботи є прикладні та теоретично-методичні аспекти щодо реінжинірингу бізнес-архітектури підприємства.

Метою роботи є аналіз та дослідження ключових факторів, що сприяють реінжинірингу бізнес-архітектури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та обґрунтування пропозиції, щодо зміни та перебудови її складових елементів.

З врахування визначеної мети дослідження було *поставлено та виконано такі завдання:*

- проаналізовано категоріально понятійний апарат реінжинірингу бізнес-архітектури;
- обґрунтовані методичні підходи щодо оцінювання реінжинірингу бізнес-архітектури суб'єкта підприємництва;
- сформовані світові тенденції розвитку та покращення основних детермінантів реінжинірингу бізнес-архітектури на основі технологічних тенденцій;
- описано історію підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- досліджено фінансово-економічну структуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- досліджено і описані бізнес процеси;
- сформоване та досліджене стратегічне бачення щодо реінжинірингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- обґрунтовані, описані та оцінені бізнес проекти.

При виконанні завдань даної роботи було використано такі *методи дослідження*: морфологічного аналізу – для уточнення сутності поняття «бізнес-архітектура» та «реінжиніринг» в загальній системі змін діяльності компанії; дедуктивний – для систематизації комплексу методичних підходів до оцінювання існуючої бізнес-архітектури; аналізу та синтезу – для визначення тенденцій і функціональних закономірностей створення бізнес-архітектури та внесення в неї змін; теоретичного узагальнення – для аналізу напрямів та основних чинників

підвищення результативності діяльності підприємства шляхом проведення реінжинірингу бізнес-архітектури.

Практичне значення отриманих результатів. На основі даних та здійсненого аналізу діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою системи економічних та операційних індикаторів було сформовано шляхи для зміни діючої бізнес-архітектури шляхом використання системи докорінних змін – реінжинірингу. Запропонована автором методика оцінювання може бути використана на інших підприємствах ритейлингової сфери, що мають власні логістичні відділи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств на державному та міжнародному рівнях, наукові монографії, статті зарубіжних і вітчизняних вчених, звіти консалтингових компаній, статистичні матеріали, інформаційних агенцій та мережі Інтернет.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи включає вступ, три розділи основної частини, висновки, перелік джерел посилання та додатки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-АРХІТЕКТУРИ

1.1 Категоріально понятійний апарат реінжинірингу бізнес-архітектури

В багатьох компаніях з розвитком нових технологій та тенденцій видозмінюється і напрями діяльності, і стратегія, і основні бізнес-процеси. Технології створюють умови для розвитку нових сфер та способів функціонування компаній. При правильно побудованій бізнес-архітектурі всі подальші зміни в діяльності компанії не спричинюють деструктивні процеси – втрати прибутків та репутації.

Бізнес-архітектура є основою до визначення та транслявання позицій компанії не лише для внутрішніх стейкхолдерів, а й для зовнішніх.

Ключову роль в розвитку визначення щодо сутності та ролі бізнес-архітектури дала компанія IBM у 1960-х роках, яка описувала зв'язок між організацією, бізнес-процесами, даними та інформаційними системами.

З розвитком інформаційних технологій постачальники бізнес-послуг (BSP) розробили поняття взаємозв'язку між бізнесом та ІТ. Надалі їх концепція була замінена концепцією корпоративної архітектури (EA), що запроваджена дослідницькою службою PRISM. Ідею оприлюднив Джон Закман у 1987 році в основоположній статті «Структура архітектури інформаційної системи».

У 1995 році EA (Enterprise Architecture) було кодифіковано в стандарті TOGAF, що рекомендує чотири загальноприйняті нині домени EA (бізнес, дані, застосування та технології), ставши фактичним галузевим стандартом у практиці EA.

Поняття «бізнес-архітектура» походить від [1]:

- архітектура – наука, що створює конструкції, які мають взаємопов’язані компоненти.
- бізнес – діяльність, яка спрямована на отримання максимального прибутку для власника та задоволення потреб споживачів.

Таблиця 1.1 — Тракткування поняття бізнес-архітектури

Бізнес-архітектура		
це узгоджений набір бізнес-концепцій бізнес-структури або бізнес-системи.	це бізнес-система, яка має конструкцію (наприклад, відділи), операції (як процеси) та принципи існування (як кодекс етики)	це цілісне бачення функціонування компанії, шляхом побудови взаємозалежностей між її ключовими елементами.

Джерело: сформовано авторами на основі [4].

Ще одне гарне пояснення архітектури бізнесу надано компанією CapsiFi: «Модель архітектури бізнесу пояснює, що потрібно робити бізнесу, щоб досягти бажаних результатів. Це полегшує узгодження стратегічного плану з цільовою операційною моделлю, створюючи структуру, виконання та управління, які спрямовують бізнес-процеси та операції. Це дорожня карта для переходу від стратегії до реалізації» [3].

Основною функцією якої бізнес-архітектури відображення компонентів того, як організація функціонує для доставки продукту чи послуги кінцевому споживачу. Він надає абстрактне представлення підприємства та бізнес-екосистем, у яких воно працює. Це дає змогу отримати більш орієнтоване на бізнес уявлення про те, як працює організація

Основна мета бізнес-архітектури полягає у тому, щоб узгодити стратегію з виконанням, збільшивши швидкість і ефективність, у якій стратегії перетворюються на ініціативи.

В структурі бізнес-архітектури існують 4 ключові домени [7, с. 5052]:

- Бізнес - корпоративна стратегія, структура управління та ключові бізнес-процеси;

- Дані - логічна та фізична структура даних організації, включаючи корпоративні ресурси для управління ними;
- Додатки - перелік всіх використовуваних корпоративних інформаційних систем та програмних додатків з описом їх участі в бізнес-процесах компанії, а також взаємодії один з одним та зовнішніми сервісами;
- Технології - структура та логіка програмного забезпечення та апаратного середовища, необхідні для роботи бізнес-додатків та доступу до даних, включаючи опис всієї підтримуючої інфраструктури: мережі, серверу, процесингу та ін. Ієрархія функціонування компанії створена на трьох рівнях, що взаємопов'язані між собою: бізнес-архітектура, бізнес-екосистема та архітектура підприємства.

Модель бізнес-архітектури займається наданням концептуальної моделі того, як компоненти бізнес-архітектури об'єднуються, щоб забезпечити цілісне та узгоджене уявлення про підприємство.



Рисунок 1.1 — Модель бізнес-архітектури

Джерело: сформовано авторами на основі [6].

Бізнес-архітектура об'єднує безліч екосистем, які існують в рамках підприємства.

Бізнес-екосистема - динамічна група, що в значній мірі має незалежних гравців, які створюють продукти чи послуги для вирішення єдиного завдання. Це визначення має на увазі, що кожна екосистема може характеризуватися певною ціннісною пропозицією [10].

Кожна успішна екосистема базується на переконливій ціннісній пропозиції — вона вирішує конкретну бізнес-проблему. Таким чином, правильною відправною точкою в пошуку можливостей екосистеми є зовнішній погляд на ринок, а не погляд зсередини назовні, продиктований наявними активами та можливостями компанії.

Найефективніший спосіб виявити життєздатну можливість екосистеми — вивчити шлях клієнта та виявити ринкові труднощі — розчарування, незадоволені потреби та нездійснені бажання — які є надто великими чи складними, щоб вирішити їх однією компанією [9].

Екосистеми макробізнесу: спільнота організацій керує середовищем макробізнесу. Це проявляється для сприяння змінам законодавства за допомогою програм, таких як галузеві стандарти (Bluetooth) або лобіювання.

Їх загальна мета є конкретною та зосереджена на допомозі сектору спільних інтересів або спільноті організацій.

Екосистеми мікробізнесу: на мікрорівні є два основних типи екосистем, а саме:

- Приєднана бізнес-екосистема: один суб'єкт контролює всю мережу організацій і залучених людей, а важливі рішення приймаються централізовано.
- Децентралізована бізнес-екосистема: вона саморегулює середовище. Спеціальна технологія з відкритим кодом допомагає координувати спільні ринкові екосистеми. Прикладами для цього випадку є мережа BitTorrent або мережі Blockchain [10].

В процесі еволюції бізнес-стратегій та розвитку підприємств з'явилася потреба у відмежуванні понять бізнес-архітектури та архітектури підприємства.

Архітектура підприємства - це процес, який забезпечує цілісне уявлення про структуру та системи зверху вниз і узгоджує стратегічне бачення бізнесу з його інформаційними технологіями. Він покращує організаційний вплив за рахунок продуктивності, гнучкості, своєчасності продуктів і послуг, зростання доходів і зниження витрат.

Таблиця 1.2 — Порівняльна таблиця понять «архітектура підприємства» та «бізнес-архітектура»

Архітектура підприємства	Бізнес-архітектура
Його основна мета — надати структуру, інструменти та перспективи для переведення бізнесу з поточного положення до бажаного	Його основна мета полягає в тому, щоб усі впровадження, зміни та вдосконалення бізнес-процесів і функцій підтримували бізнес-стратегію та відповідали їй.
Йдеться про розробку бізнес-інфраструктури та організаційної структури на основі бачення, функцій і стратегічних намірів.	Це все про планування, координацію та реалізацію бізнес-цілей організації.
Це допомагає розвивати систему та процеси організації з акцентом на бізнес-стратегії.	Це допомагає в безперебійному функціонуванні різних підрозділів організації, як всередині, так і за межами підприємства.

Джерело: сформовано авторами на основі [16, 23].

Оскільки бізнес-архітектура є основним плацдармом в формуванні діяльності компанії чи групи компанії на стратегічних рівнях, то її роль в загальній структурі є важливою під час розгляду змін в діяльності компанії, оскільки саме вона надає детальну інформацію про її елементи, які є найбільш релевантними для цілей змін, дозволяючи визначити пріоритети та розподілити ресурси.

Важливу роль при побудові бізнес-архітектури відіграють принципи її архітектури — це короткі формулювання, на яких базується бізнес та, що визначають постійні пріоритети організації та спосіб підходу до вирішення проблеми та прийняття рішення.

Компоненти бізнес-архітектури [23]:

1. Потоки створення цінностей — це кроки, яких дотримується організація, щоб досягти рішень, які пропонують прогресивну цінність для клієнтів.

Є два типи потоків цінності:

- Операційні потоки цінностей - вони складаються з людей і кроків, залучених до обробки продуктів клієнтів. Прикладом операційного потоку є етапи виконання замовлення клієнта.

- Розвиток потоків цінностей - це дії, необхідні для перетворення бізнес-теорії на цифрове рішення. Прикладом потоку розробки є розробка та розгортання програмного додатку.

2. Карти можливостей бізнесу - це моделі, які показують, що робить бізнес для досягнення своїх цілей.

Для компанії, що займається дистрибуцією продукції, такою здатністю може бути її здатність доставляти продукцію, щоб зробити її легкодоступною для клієнтів.

3. Моделі процесів – опис робочих процесів підприємства, що згруповані разом.

Ці моделі дозволяють візуалізувати бізнес-процеси, щоб краще зрозуміти процедури та шляхи їх автоматизації.

Загалом модель бізнес-архітектура представлена на рисунку 1.2.

Вона включає в собі: бізнес-контекст, бізнес-стратегію, бізнес-процеси, бізнес-рішення та правила, ефективність бізнесу, інформацію, людину, трансформацію бізнесу та її стійкість.

Бізнес-контекст	<ul style="list-style-type: none"> • Сфера діяльності • Можливості і загрози • Потреби і очікування стейкхолдерів
Бізнес-стратегія	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічні наміри • Бізнес продукти і послуги • Бізнес-стратегія
Бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> • Бізнес-процеси
Бізнес-рішення та правила	<ul style="list-style-type: none"> • Правила та політика • Бізнес рішення • Правила ведення бізнесу
Ефективність бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • КПІ • Цілі КПІ
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> • Бізнес-концепція • Ділова інформація
Ділові можливості - Людина	<ul style="list-style-type: none"> • Компетенції та поведінка людини • Організаційна структура • Культурні стимули
Трансформація бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • Змінити пріоритети • Змінення стратегічної карти
Стійкість бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідальність за результативність • Послуги підтримки • Постійне вдосконалення

Рисунок 1.2 — Модель бізнес-архітектури

Джерело: сформовано авторами на основі [13].

Одними із найбільш популярних моделей бізнес-архітектури є [3]:

- бізнес-модель Остервальдера;
- Онтологія підприємства Захмана;
- архітектурна структура – TOGAF;
- Шестикутник Берлтона;
- Гільдія бізнес-архітектури BIZBOK;
- Модель Process Renewal Group.

4. Організаційна структура.

Реінжиніринг – це процес, що включає радикальні зміни та перебудови функціонування компанії або окремих процесів в ній.

Реінжиніринг бізнес-архітектури – зміни, що передбачають перебудову бізнес-структури компанії чи її екосистеми, а саме:

- Стратегії;
- Структури управління;
- Бізнес-процесів;
- Організації та управління структурами даних;
- Інформаційних систем;
- Інфраструктури технологій.

Потреба в розвитку створила умови для виникнення різних видів змін на підприємстві. Тому виникла потреба у розмежування понять:

- Інжиніринг - інженерно-консультаційні послуги по створенню нових об'єктів або великих проектів [25].
- Реінжиніринг - інноваційний процес, спрямований на кардинальне перепроєктування бізнесу для досягнення стрибкоподібного поліпшення діяльності підприємства. Реінжиніринг розглядається не як традиційне поліпшення (удосконалення або модернізація), а як винахід, що дозволяє збільшити деякі показники діяльності підприємства в середньому в 5-10 разів і більше [8].

1.2 Методичні підходи щодо оцінювання реінжинірингу бізнес-архітектури суб'єкта підприємництва

Кожна організація складається з частин, які спрямовані на виконання загальної місії компанії. Ці частини – це працівники, відділи, проектні групи, компетенції, процеси, продукти тощо. Всі вони разом формують бізнес-архітектуру.

Перед плануванням будь-яких змін потрібно визначити на скільки зрілою є бізнес-архітектура організації, аби її видозмінювати.

На початковому етапі аналізу варто використовувати модель зрілості бізнес-архітектури за методологією Гільдії (BIZBOK), що широко розповсюджена серед багатьох міжнародних компаній при впровадженні змін [3].

Використання цієї моделі передбачає п'ять рівнів:

1. Початковий - на цьому рівні організація не має компетенції бізнес-архітектури. Хоча певні методи бізнес-архітектури можуть існувати (наприклад, окремі проекти можуть використовувати керовану модель).

2. Керований - місія та цілі, а також компетенції чітко сформульовані в організації.

3. Визначений - сформовано домени архітектури основного бізнесу, що стосуються організації. Компанія розробила ключові артефакти, включаючи, як мінімум, карту можливостей, карту потоку цінності, інформаційну карту та організаційну карту.

4. Стратегічне виконання - вважається стратегічним партнером у визначенні бізнес-можливостей, стимулюванні бізнес-інновацій і формуванні бізнес-стратегії. Практики бізнес-архітектури послідовно використовуються в усій організації для виявлення можливостей для покращення продуктивності, включення таких можливостей у портфоліо проектів і виступають рушійним фактором у ініціативах з трансформації бізнесу та ІТ.

5. Повністю інтегрований - бізнес-стратегія сформульована та реалізована через бізнес-архітектуру за підтримки корпоративної архітектури та технологічної стратегії. Розгляд можливостей керує інвестиційним плануванням і вибором програм і проектів для управління портфелем. Архітектура бізнесу включає процеси постійного вдосконалення для сприяння інноваціям і гнучкості.

Дана модель організаційного розвитку була запропонована ще в 1972 році Л. Грейнером і була вдосконалена та видозмінена BIZBOK [3].

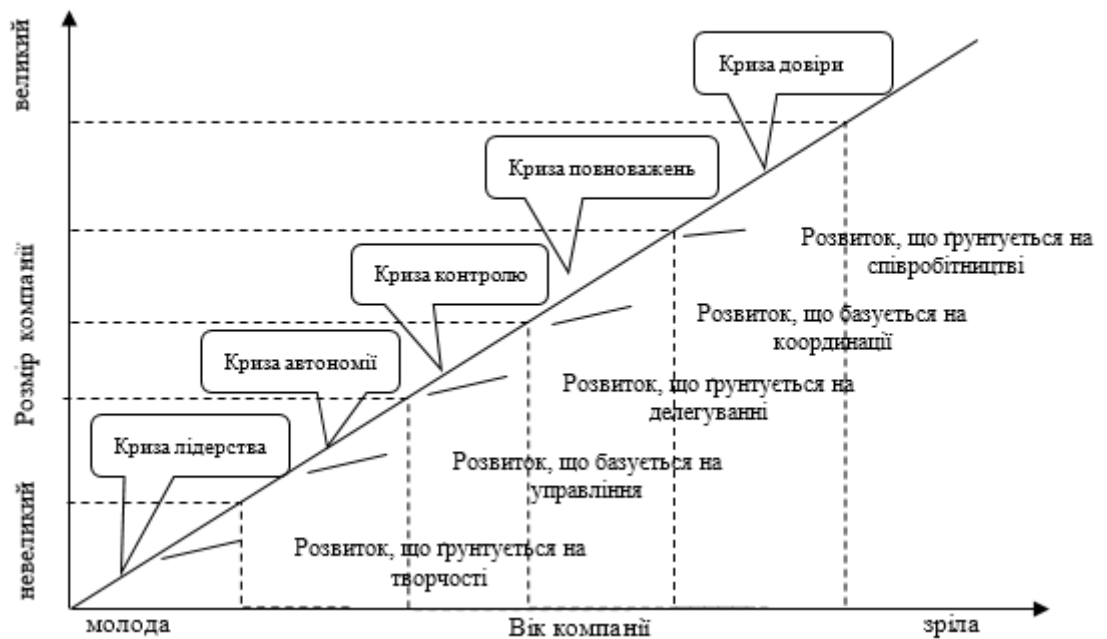


Рисунок 1.3 — Гільдії за моделлю організаційного розвитку VIZBOK

Джерело: сформовано авторами на основі [3,6].

Основні категорії показників, рекомендовані в рамках оцінки за даною моделлю, що використовуються для аналізу таких аспектів спроможності бізнес-архітектури в організації [3]:

1. Управління: процеси та організаційні структури, створені для моніторингу, перегляду та затвердження практик і артефактів розробки бізнес-архітектури.
2. Зв'язок бізнес-стратегії: внесок бізнес-архітектури у розробку бізнес-стратегії та перетворення бізнес-стратегії в стратегічні ініціативи, узгоджені з дорожньою картою ІТ.
3. Участь менеджменту: роль менеджменту бізнесу в підтриманні дисципліни бізнес-архітектури, встановлюючи напрямок і керуючи управлінням і наглядом за бізнес-архітектурою в організації.
4. Архітектурний процес, методи та практика: прийняття та використання організацією практик та артефактів бізнес-архітектури.

5. Комунікація: наявність комунікаційної стратегії, яка керує тим, як практика, результати та переваги поширюються в усій організації, і яка призводить до того, що власники бізнесу звертаються за підтримкою до бізнес-архітектури

6. Інструменти та вміст: використання зрілого інтегрованого наскрізного набору інструментів, які повністю підтримують практики та методи бізнес-архітектури та полегшують створення та підтримку центрального сховища високоякісних артефактів.

7. Стейкхолдери (персонал): наявність групи професіоналів в організації, які віддані практиці бізнес-архітектури та які отримують вигоду від спеціального навчання та просування по службі.

8. Відображення бізнес-архітектури: графічні карти представляють бізнес-стратегію, можливості, організацію, організаційну цінність, бізнес-інформацію, продукти та послуги, політику та, відповідно, зацікавлених сторін, і використання таких карт при постановці організаційних цілей.

Шестикутник Берлтона [3] створений для того, щоб інкапсулювати основні аспекти того, що потрібно для забезпечення повного набору атрибутів можливостей бізнес-процесу на будь-якому рівні декомпозиції від ланцюга створення вартості до кожного рівня декомпозиції процесу нижче. Його мета полягає в тому, щоб визначити компоненти та з'єднати їх узгодженим чином, а не розробляти різні аспекти бізнес-рішень.

Концепція застосовується, щоб дослідити, що працює добре, а що ні, як основу для аналізу першопричин, а також для створення комплексної програми змін і оцінки того, що потрібно для її реалізації.

Основна увага шестикутника зосереджена на досягненні бізнес-цілей ефективності, показаних в центрі, з використанням процесів організації. Інформаційний актив і знання, необхідні та доступні в навколишньому кільці, розглядаються як ключові аспекти процесів, які споживають і створюють їх обидва.

Шестикутник оцінює стратегічні наміри та стратегію бізнесу та процеси, які його складають. Він відображає філософію, згідно з якою процеси є творцями цінності організації та природними вирівнювачами роботи та ресурсів різних типів,

необхідних для досягнення мети роботи, досліджує фізичну інфраструктуру бізнесу, яка для багатьох капіталомістких організацій може бути джерелом критичних можливостей, які часто пропускаються в типових підходах до бізнес-архітектури, для яких капітальні активи є великими інвестиціями. Враховуючи те, що сьогодні існує сильна тенденція до поєднання як фізичної, так і віртуальної роботи, цей домен збереже свою актуальність. Домен «підключення технологій» чітко розглядається як критична можливість сама по собі, але краще розглядати її як частину загальної здатності процесу щодо збору та надання інформації, необхідної для функціонування процесу та виконання робочого процесу.

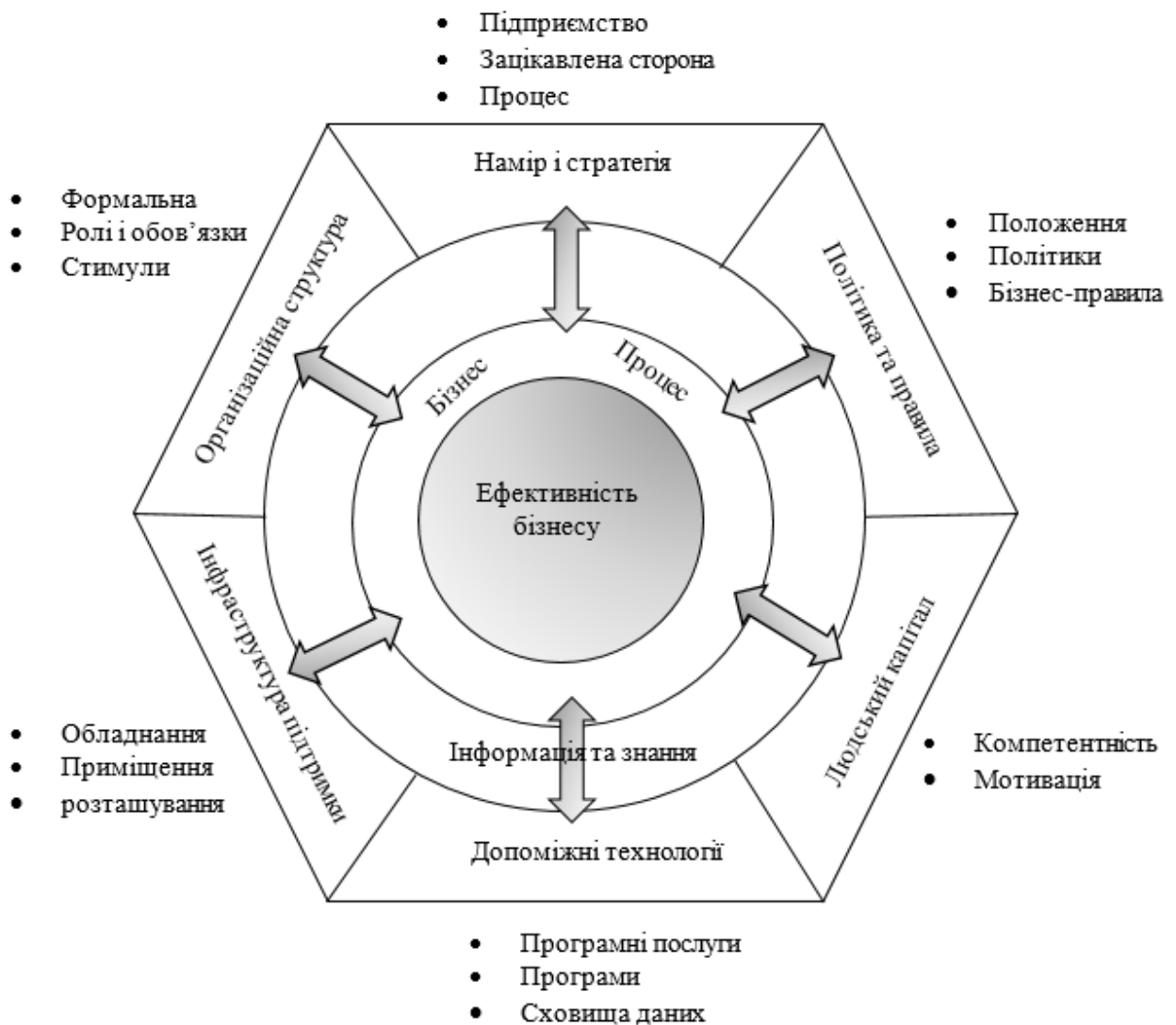


Рисунок 1.4 — Шестикутний Берлтонський процес

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Наступним етапом оцінки бізнес-архітектури є визначення ефективності її [49]:

1. Бізнес-моделі, операційної системи та бізнес-процесів

В основу діяльності будь-якого бізнесу закладена мета – отримання максимального прибутку для функціонування бізнесу, задоволення потреб стейкхолдерів та подальшого розвитку. Крім правильно сформованої стратегії має бути чітко вибудована бізнес-модель.

Бізнес-модель — це основна стратегія компанії для прибуткового ведення бізнесу. Бізнес-модель важлива, оскільки вона дає існуючим і потенційним інвесторам знання про конкурентоспроможність компанії та забезпечує краще уявлення про роботу компанії. Сильна бізнес-модель веде до залучення грошових коштів і майбутнього розширення компанії.

Загальну бізнес-модель компанії можна зобразити за допомогою методу Остервальдера, що включає такі блоки, як [48]:

1. Споживчі сегменти.
2. Ціннісні пропозиції.
3. Канали збуту.
4. Відносини із клієнтами.
5. Потоки прибутків.
6. Ключові ресурси
7. Ключові види діяльності.
8. Ключові партнери
9. Структура витрат.

Візуалізація бізнес-моделі за методом Остервальдера дає можливість:

- Визначити основні переваги компанії;
- Виокремити різні групи стейкхолдерів;
- Канали, що приносять цінності;
- Передбачити витрати і доходи.

З фінансової точки зору ефективність бізнес-моделі будь-якої компанії можна описати як [43, с.952]:

- рентабельність продажів [43, с.952]:

$$ROS = \left(\frac{Net\ Profit}{Revenue} \right) * 100\%, \quad (1.1)$$

*de Net Profit – чистий прибуток,
Revenue – чистий дохід від реалізації.*

- оборотність активів (капіталу) [41, с.34]:

$$TAT = \frac{\text{Обсяг продажу}}{\text{Середні сумарні активи}}, \quad (1.2)$$

*de Обсяг продажу – річний оборот компанії,
Середні сумарні активи – середньорічне значення сумарних активів.*

Для того, аби ідентифікувати на якій стадії життєвого циклу знаходиться бізнес-модель компанія можна використати коефіцієнт економічної потужності.

Для визначення даного коефіцієнта необхідно визначити:

- Середньозважену величину капіталу [40]:

$$WACC = K_{BK} * \left(\frac{BK}{K} \right) + K_{PK} * \left(\frac{PK}{K} \right), \quad (1.3)$$

*de K_{BK} – очікувана ставка вартості капіталу,
 K_{PK} – очікувана ставка вартості позикового капіталу,
 K – сума капіталу підприємства,
 BK – сума власного капіталу,
 PK – сума позикового капіталу.*

- EVA— економічна додана вартість [46, с.59-60]:

$$EVA = NOPAT - \left(\frac{CE}{WACC} * 100 \right), \quad (1.4)$$

*De NOPAT – прибуток від операційної діяльності після оподаткування
WACC – середньозважена вартість капіталу
CE – сума капіталу, резервів та довгострокових зобов'язань*

- Ринкову вартість компанії [41, с.34]:

$$\text{Ринкова вартість компанії} = EVA + \text{Чисті активи} \quad (1.5)$$

- Коефіцієнт економічної потужності бізнес-моделі [34, с.52]:

$$K_{e.p.}^{бм} = \frac{\text{Ринкова вартість компанії}}{\text{Річний дохід компанії}} \quad (1.6)$$

Таблиця 1.3 — Значення коефіцієнта економічної потужності бізнес-моделі компанії

Етап життєвого циклу бізнес-моделі	Коефіцієнт економічної потужності бізнес-моделі компанії
Приплив капіталу	$K_{e.p.}^{би} \geq 2$
Стабільність капіталоруху	$2 > K_{e.p.}^{би} \geq 0,8$
Відплив капіталу	$K_{e.p.}^{би} < 0,8$

Джерело: сформовано авторами на основі [33].

2. Діючої стратегії компанії, потоків її цінності та рівня задоволеності стейкхолдерів [29].

Стратегічна оцінка становить завершальний етап стратегічного аналізу і вважається одним з найбільш життєвоважливих етапів процесу.

Оцінка стратегії - це процес, за допомогою якого можна оцінити наскільки добре була реалізована обрана стратегія. Простіше кажучи, оцінка стратегії передбачає перегляд та оцінку процесу реалізації стратегії та вимірювання ефективності організації [33].

SWOT-аналіз [38, с.123] є одним корисним інструментом, який можна використовувати для оцінки поточної ситуації - як внутрішнього, так і зовнішнього середовища - організації. Це допомагає вам зрозуміти внутрішній ландшафт, аналізуючи сильні та слабкі сторони, а також уявлення про свій зовнішній ландшафт, скануючи можливості та загрози.

Аналіз ланцюга створення вартості - вивчає сукупність заходів, які компанія виконує для виробництва та збуту товару чи послуги. Це допомагає визначити, які види діяльності є найбільш цінними для компанії, а які потрібно вдосконалити, щоб допомогти працювати краще .

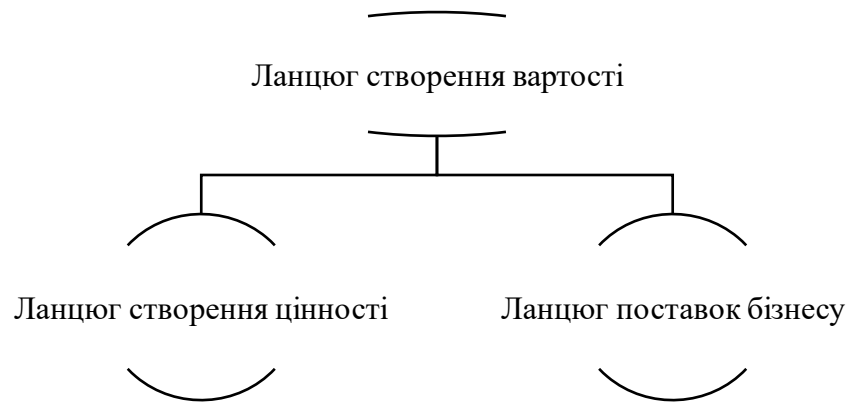


Рисунок 1.5 — Схематичне зображення ланцюгу створення вартості

Джерело: сформовано авторами на основі [33].

Ланцюг вартості бізнесу в межах бізнес-архітектури формує і вартість компанії та потоки її цінності.

Етапи оцінювання [18, с.415]:

1. Визначити види діяльності в ланцюжку створення вартості

Першим кроком у проведенні аналізу ланцюжка створення вартості є розуміння всіх основних і вторинних видів діяльності, які генерують прибуток та створюють продукт чи послугу.

2. Визначити вартість і цінність діяльностей:

Після визначення основної та другорядної діяльності наступним кроком є визначення цінності, яку кожна діяльність додає до процесу, а також відповідних витрат.

Основними показниками, які використовуються при оцінці стратегії через вартісну призму є:



Рисунок 1.6 — Схематичне зображення оцінки стратегії компанії

Джерело: сформовано авторами на основі [15,14].

Важливу роль в межах будь-якої бізнес-архітектури відіграють бізнес-екосистеми. Ці бізнес-екосистеми є динамічними мережами суб'єктів, які взаємодіють одна з одною, створюючи та обмінюючись стійкою цінністю для учасників.

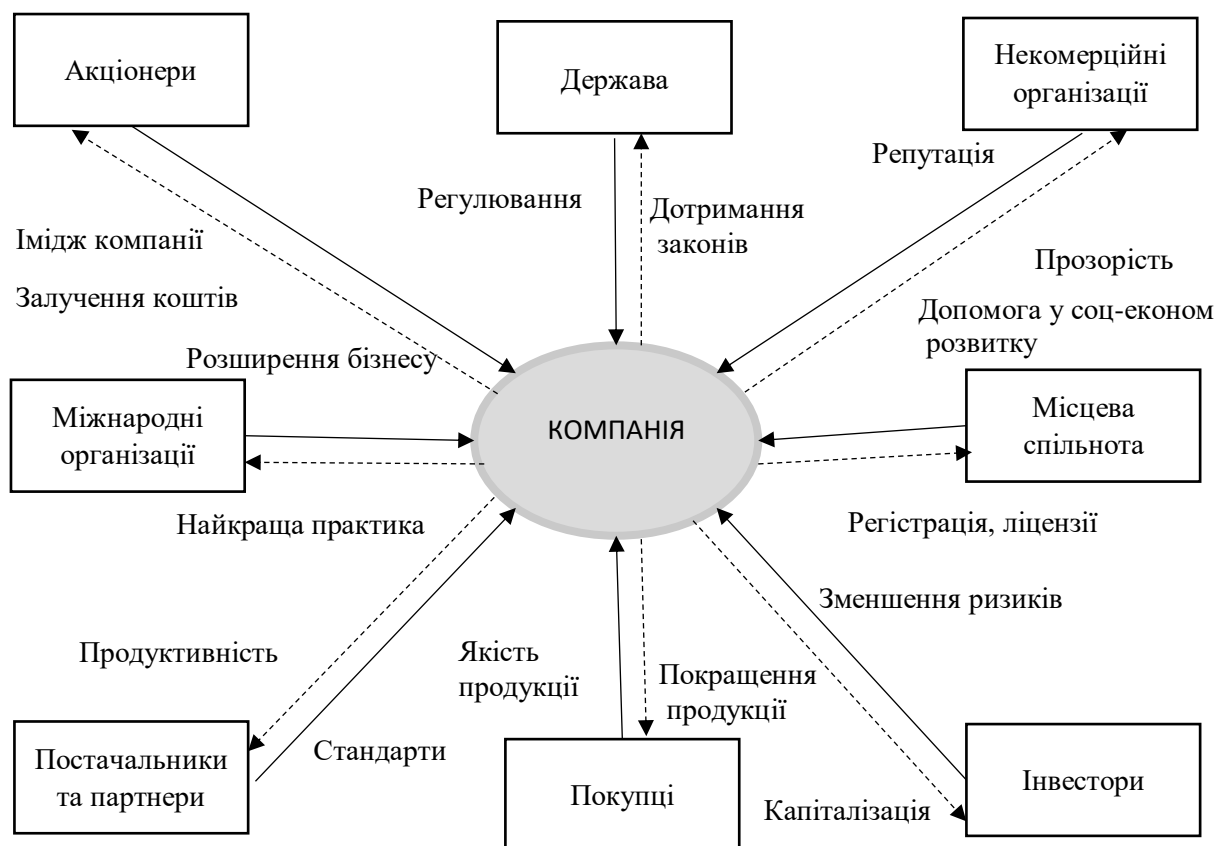


Рисунок 1.7 — Бізнес-екосистема на основі бізнес-архітектури

Джерело: сформовано авторами на основі [48, с.146, 21, с.33]

Важливість оцінки бізнес-архітектури та основних її елементів на початкових етапах є ключовою, оскільки саме вона визначає потребу у реінжинірингу всієї архітектури чи її частини або окремих бізнес-процесів. Оцінка існуючої бізнес-архітектури є першим етапом у реінжинірингу, що передбачає зіставлення поточного стану бізнес-моделі, екосистеми, бізнес-процесів, стратегії [50, с. 96].

На наступному етапі проводиться їх аналіз і відбувається процес пошуку будь-яких прогалів. Визначаються всі помилки і затримки, що гальмують розвиток компанії.

Після проведення детального аналізу в рамках різних підходів оцінки бізнес-архітектури відбувається процес пошуку можливості покращення. Далі формується карта процесу майбутнього стану. Створюється новий процес, який

вирішує всі виявлені проблеми з розрахунком показників ефективності на кожному етапі покращення [45].

Оскільки основна мета бізнесу- це принести власникам дохід та задовольнити споживачів, то на кожному етапі реінжинірингу потрібно інформувати кожну зацікавлену сторону про новий процес, аби уникнути деструктивних процесів при впровадженні чи видозміні в бізнес-архітектурі.

Починати такі зміни в бізнес- архітектурі варто з формування «трикутника X-інжинірингу», акцентуючи увагу на [27]:

1. Процесах – сформулювати які зміни будуть відбуватися в таких процесах компанії, як:

- внутрішні (діяльність компанії та її дії, які орієнтовані на поліпшення її внутрішніх процесів, тобто ті процеси, що вона робить «для себе»);
- зовнішні (діяльність, що спрямована зовнішніх стейкхолдерів, те що вона робить «для інших»);
- що входять (діяльність, що здійснюється кимось для компанії).

2. Пропозиції – визначити яку унікальну цінність компанія може принести своїм стейкхолдером [28, с.150]:

- Кастомізація;
- Інноваційність;
- Ціна;
- Якість;
- Сервіс;
- Швидкість;
- Різноманіття.

3. Учасники – яку кількість осіб потрібно залучити та проінформувати.

Весь процес змін Дж. Чампі пропонує проводити за такою формулою: Бізнес-модель = ваша обіцянка споживачам + те, як ви збираєтеся виконувати цю обіцянку [26].

1.3 Світові тенденції розвитку та покращення основних детермінантів реінжинірингу бізнес-архітектури на основі технологічних тенденцій

Архітектура бізнесу є ще більш важливою функцією в сучасних цифрових трансформаціях, пов'язуючи стратегію з виконанням і граючи ключову роль у здійсненні трансформаційних змін.

Згідно з останніми дослідженнями, до 2026 року вартість ринку інструментів корпоративної архітектури досягне 1,2 млрд доларів [4].

У світі, який все більше характеризується динамічними вимогами користувачів, доставкою в темпі, фінансово обмеженим прийняттям рішень та гібридними моделями управління проектами підходи до реінжинірингу бізнес-архітектури має змінитися.

Розвиток бізнес-архітектури зумовив появу нових стандартів та появу нової професії «бізнес-архітектор» [32, с.400]. Він інтерпретує та контекстуалізує стратегію для операційних потреб, розробляє конкретні артефакти, такі як карти можливостей бізнесу та потоки цінностей, щоб допомогти подолати розрив між стратегією та виконанням, а також допомогти оптимізувати та раціоналізувати процес розвитку ІТ.

Найпоширенішими ключовими обов'язками є:

- Розвивати та підтримувати глибоке розуміння основного бізнесу та процесів (моделі можливостей та потоки цінностей).
- Документувати поточний стан і розробити бізнес-архітектуру майбутнього стану, включаючи дорожню карту перехідних станів у програмі трансформації бізнесу та технологій.
- Оцінити здоров'я та зрілість бізнес-можливостей у масштабах підприємства, щоб визначити можливості для покращення продуктивності та підтримки стратегічних рішень.

В сьогоднішній існують 2 гібридні моделі змін бізнес-архітектури, що використовує бізнес-архітектор:

- Agile — система ідей і принципів «гнучкого» управління проектами, на основі яких розроблені популярні методи Scrum, Kanban і інші. Ключовий принцип — розробка через короткі ітерації (цикли), в кінці кожного з яких замовник (користувач) отримує робочий код або продукт чи змінений процес.
- Waterfall — методика управління проектами, яка має на увазі послідовний перехід з одного етапу на інший без пропусків і повернень на попередні стадії [2].

Таблиця 1.4 — Порівняльна характеристика гібридних моделей змін бізнес-архітектури

	Agile	Waterfall
1	2	3
Суть	Гнучка модель розробки, заснована на ітеративних принципах	Каскадна система розробки, заснована на жорсткій послідовності процесу розробки.
Розробники	Група ІТ-фахівців (США)	Г. Беннінгтон, Хозьєр, В. Уолкер Ройс
Принципи застосування	Найвищий пріоритет в задоволенні потреб замовника. Протягом всього проекту команда і замовник щодня взаємодіють між собою і один з одним. Робочий продукт — головний показник прогресу. Роботу можна довірити тільки самоорганізованій, мотивованій команді. Оптимальні терміни випуску робочого продукту — від 2 тижнів до 2 місяців.	Жорстка послідовність етапів розробки. Перехід до нового етапу — тільки після успішного завершення попереднього. Фіксована вартість продукту. Замовник не залучається до безпосереднього процесу розробки. Зміни можуть бути внесені тільки після завершення всього процесу розробки.
Плюси	Високий рівень взаємодії між членами команди проекту. Швидкий результат	Зрозуміла і чітка схема робочого процесу. Можливість підрахунку точної кількості витрачених на проект ресурсів. Не вимагає витрат по налагодженню комунікацій між усіма членами команди.

1	2	3
Мінуси	Ризик нескінченних змін. Велика залежність від рівня кваліфікації та досвіду команди. Практично неможливо точно підрахувати підсумкову вартість проекту.	Пріоритет формального підходу до послідовності процесу роботи. Неможливість внесення змін замовником до закінчення розробки продукту. В разі нестачі ресурсів страждає якість проекту через скорочення етапу тестування.
Компанії-практики	Unilever, ряд банків (Альфа Банк, Home Credit, Райффайзен Банк і т.д.)	Cisco Ericsson AB, Toyota (до 2010)

Джерело: сформовано авторами на основі [2].

Існує ряд програмних інструментів для документування та створення репозиторію артефактів дизайну, таких як полотно бізнес-моделі, подорож клієнта, модель бізнес-можливостей і потік цінностей:

- BizzDesign – формує полотно бізнес-моделі
- Capsify - має повний перелік модулів, які пов'язують усі стратегії з бізнес-архітектурою та реалізацією проекту, щоб створити централізоване єдине семантичне уявлення про підприємство для керівництва впровадженням технологічних систем, узгоджених зі стратегією. Capsify має кілька функціональних можливостей і дозволяє проводити відображення можливостей і перегляд оцінки зрілості.

Щоб досягти своєї ваги в сучасній цифровій трансформації, функції бізнес-архітектури повинні бути набагато глибше залучені до формування, скликання стратегічних, фінансових, операційних та цифрових лідерів, щоб стимулювати зміни в організаціях [47, с.174].

Їм потрібно слідкувати за основними індикаторами і процесами, пов'язаними з результатами бізнесу, які дають можливість командам реалізувати цінність бізнесу. Вони повинні виступати в якості організатора цінності в основі складної екосистеми, щоб досягти необхідного консенсусу та спільної мови та узгодити організацію навколо впровадження значущих змін.

Сучасні бізнес-архітектори називають це - NextGen Business Architecture, заново винайденою функцією, яка підвищує цінність бізнесу завдяки узгодженості та співпраці [12].

Великі організації все частіше впроваджують «гнучкі» інструменти для генерування складних трансформаційних змін, залучених перевіреними шляхами підвищення продуктивності та якості, що виникають внаслідок ефективної гнучкої взаємодії. Однак занадто часто вони стикаються з труднощами через взаємозалежність, пов'язану з великою трансформацією бізнесу.

Архітектура бізнесу використовується в різноманітних бізнес-сферах і приносить користь наступним категоріям зацікавлених сторін [11]:

1. Бізнес-стратегі та лідери – для бачення проблеми та аналізу впливу варіантів.
2. Групи планування – для формування та встановлення сценаріїв виконання.
3. Менеджери портфелів – для оцінки інвестиційних фокусів і перехресних впливів і визначення пріоритетів варіантів.
4. Аналітики бізнес-процесів – для зосередження та узгодження зусиль з оптимізації процесів і управління справами.
5. IT-архітектори та команди виконання – для планування трансформації та визначення архітектури рішення.

Переваги бізнес архітектури описані нижче на рисунку 1.7.

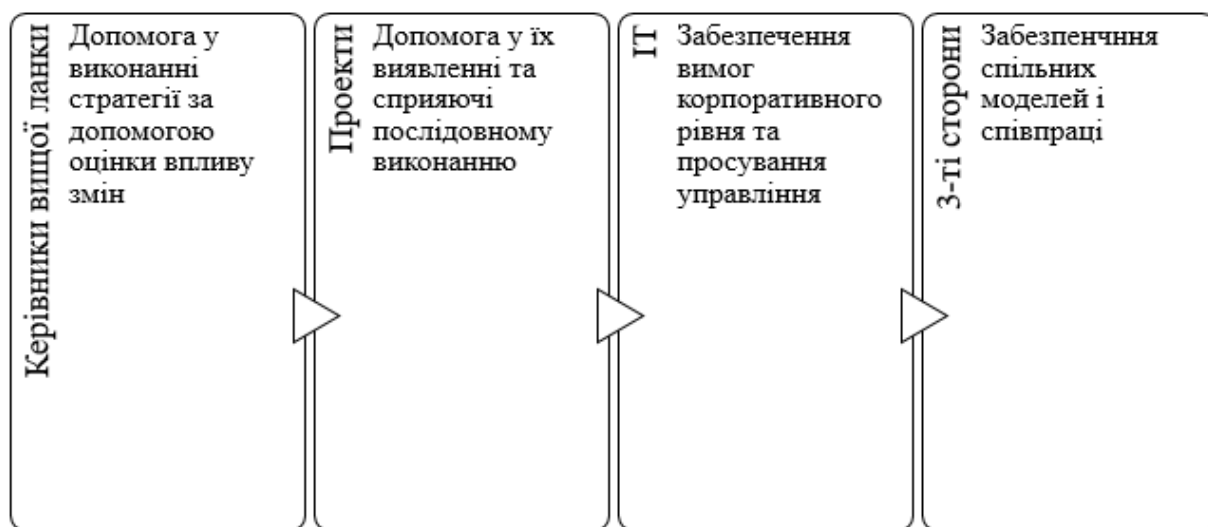


Рисунок 1.7 — Переваги бізнес архітектури

Джерело: сформовано авторами на основі [11, 13]

Більш практичне застосування бізнес-архітектури для трансформації бізнесу дозволяє:

- Зменшити ризик: мати чітке уявлення про вплив змін на діяльність організації та визначити слабкі сторони/прогалини;
- Отримайте економію коштів: шляхом виявлення можливостей для усунення відходів і забезпечення більш ефективного виконання стратегії;
- Покращене прийняття рішень: чіткість того, які елементи бізнес-моделі роботи потрібно змінити/розвинути/фінансувати для досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Історія підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Одна з найбільших торгівельно-промислових груп FOZZY GROUP налічує в собі більше 20 різних бізнесів [22].

Зі свого початку існування у 1997 році, коли чотири друга переїхали з м. Дніпра, заснували перший оптовий магазин у м. Вишневе (Київська обл.) від назвою Fozzy, фокусуються на оптових продажах продуктів харчування, алкогольних напоїв та тютюнових виробів. На сьогодні мережа оптових магазинів налічує близько 10 гіпермаркетів по всій Україні.

Найуспішнішим та наймасштабнішим бізнесом у групі компаній є Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД», також у холдингу є бренди Le Silpo, Фора, Thrash!, Favore, Біла ромашка і ringoo. FOZZY GROUP це не тільки про сферу ритейлу, це також про Ніжинський консервний завод, птахофабрика Варто, Вогні Гестії (переробка риби), власний банк «БАНК ВОСТОК», ресторани по м. Києву, сервіси доставки їжі, хімчистки, зоомагазини.

Мережа Сільпо була заснована у 1998 році, тоді Володимир Костельман, Роман Чигир, Олег Сотніков і Юрій Гнатенко відкрили свій перший супермаркет у столиці України – м. Києві. Протягом 1998-1999 років мережа магазинів вже зросла до 5 магазинів, а на 2004 рік вже налічувалося 40 супермаркетів у містах України. Станом на кінець 2008 рік мережа вже нараховувала 150 торгових об'єктів [39].

У 2016 році Сільпо відділилося від флагманського бізнесу «FOZZY GROUP» і почала самостійне функціонування і розширення торгівельних об'єктів.

За організаційно – правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю, яка характеризується мінімальними ризиками та зобов'язання з боку власників. За класифікатором видів економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-

ФУД» має великий перелік діяльності, до основних відноситься роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (згідно КВЕД це № 47.11).

Станом на кінець 2021 року мережа налічує вже понад 330 магазинів, в якій налічується понад 20000 артикулів продуктів харчування і супутніх товарів, а середня торгівельна площа супермаркету становить 1449 кв. метрів.

Важливим аспектом у діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є [39]:

- Проект підтримки малих українських виробників — відібрана продукція фермерів з усіх куточків України, яка налічує понад 2500 найменувань іжі. Компанія у 2021 році доєдналася до ініціативи усвідомленого споживання місцевих продуктів і збереження традицій кожного регіону.

- Власний імпорт без посередників — понад 86 країн, 790 постачальників імпортують продукти харчування у мережу, а найбільшими країнами-імпортерами є Італія, Іспанія, Норвегія, Туреччина, Німеччина, Польща, Китай, Франція, Еквадор, Нідерланди.

- Власні торгові марки – 25 торгових марок представлені на полицях супермаркетів, 240 постачальників, що безперервно надають свої товари для продажу у мережі.

- Програма «Власний Рахунок» - заснована у 2006 році для заохочення купівель у мережі. У 2021 році повністю оцифрувалася і майже кожен другий гість сканує його при купівлі товарів [30].

У 2020 році, коли весь світ захопили пандемія коронавірусу компанія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» створила окреме направлення у розвитку свого бізнесу – відкриття онлайн супермаркету, яке станом на 2021 рік налічувало для швидкої доставки 5000 найменувань товарів, а для планової доставки – 20 000 позицій у 55 містах України [39].

Слід відмітити, розвиток Логістики – розподільчі центри в 5-ти містах України: Київ, Харків, Запоріжжя, Львів, Одеса. У березні 2021 року у Львові почав свою роботу новий розподільчий центр, який був відкритий на заході України та шостим у країні. У вересні 2021 року на розподільчому центрі у межах міста Києва

почався проєкт з роботизації складської зони, понад 100 співробітників компанії та представників інших країн працювали над створенням роботів, що працюють для переміщення, збереження, відбірки та завантаження готових замовлень з магазинів у вантажні автомобілі, за рахунок них продуктивність праці зросла у 3 рази, тільки 1% похибки був присутній у 31 функціонуючому роботі. Автотранспорт за 2021 рік становив 492 вантажні автомобілі, у тому числі 163 напівпричепи [39].

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» завжди виступає інноватором у сфері ритейлу, так створення самокас, які зменшили навантаження на звичайні каси на 36%, допомагають зробити понад 41 мільйона покупок за рік. Самокаса має змогу просканувати весь товар, зважити його та оплатити банківською картою чи готівкою, всі дії супроводжуються звуковими сигналами і без допомоги втручання людини. А створена ще у 2020 році вільнокаса, яка працює у додатку «Сільпо» дозволяє самостійно сканувати товар і оплачувати його, щоб не витратити на касі час.

2.2 Фінансово-економічний аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» компанія, що прогресивно з року в рік збільшує активи [39].

Зростання високоліквідних та абсолютних активів в структурі характеризує збільшення платоспроможності та фінансового стану.

Так, у 2021 році загальна вартість активів зросла на 27% порівняно з минулим роком. Вартість активів у 2020 році складала 30 220 459 тис. грн.

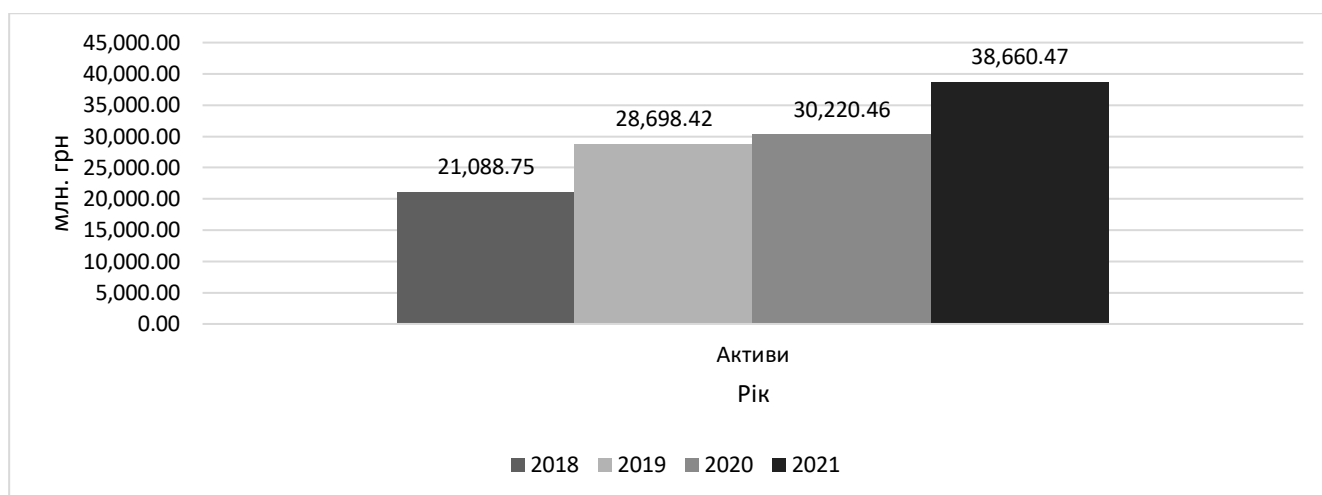


Рисунок 2.1 — Динаміка активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом 2018-2021 років

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Протягом останніх років в структурі активів більшу частку займають необоротні активи – на них припадає 61% у 2021 році, 51 % - у 2020 році.

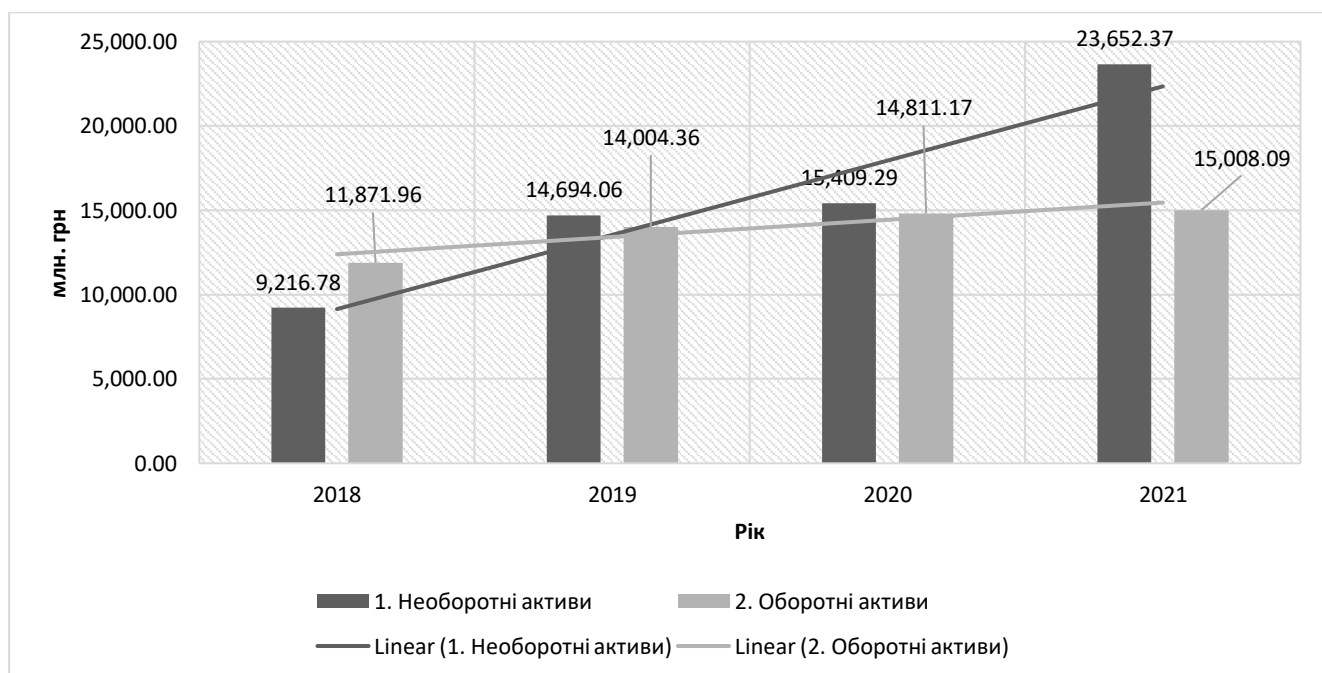


Рисунок 2.2 — Динаміка змін необоротних та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2018-2021 роки

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Така тенденція зберігається протягом останніх п'яти років діяльності компанії. Переважання в структурі необоротних активів зумовлено збільшенням основних засобів. На противагу 2020 році вони зросли майже в 1,5 рази у 2021. Що

спричинено в основному: придбанням будівель, машин та обладнання, а також модернізацією орендованих основних засобів.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги та запаси складають лівову частину оборотних активів. На запаси припадає 43%, а на визначену дебіторську заборгованість 23 % у 2021 році.

Таблиця 2.1 — Зміни дебіторської заборгованості протягом 2017 – 2021 років

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Торгова дебіторська заборгованість	1 884 846	2 882 583	3 122 980	3 221 723	3 553 432
Дебіторська заборгованість за реалізованими векселями	0	0	0	554 883	602 949
Інша дебіторська заборгованість	3 948	6 865	14 253	22 171	531 329
Дебіторська заборгованість за основні засоби	15 823	28 646	138 636	199 689	83 214
Дебіторська заборгованість за договорами відступлення права вимоги	0	824 344	78 000	599 847	61 979
Розрахунки за корпоративними правами	0	2 134 400	1 372 670	190 375	57 136
Безвідсоткові фінансові допомоги видані	98 739	86 797	11 554	125 819	7 455
За вирахуванням: резерву на знецінення	0	-29 456	-15 408	-18 459	-20 271
Авансові платежі	0	0	457 106	483 704	605 535
Усього	2 003 356	5 934 179	5 179 791	5 379 752	5 482 758

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Середнє зростання запасів – 17% за 2018-2020 роки. Найбільше зростання запасів спостерігалось у 2019 – на 30 %.

В структурі пасивів компанії найбільшу частку займають поточні зобов'язання компанії. Що обумовлено зростанням поточної кредиторської заборгованості за товари та послуги. У 2021 році вони зросли на 31% порівняно з 2020 роком. Середнє зростання протягом останніх п'яти років складає 21%.

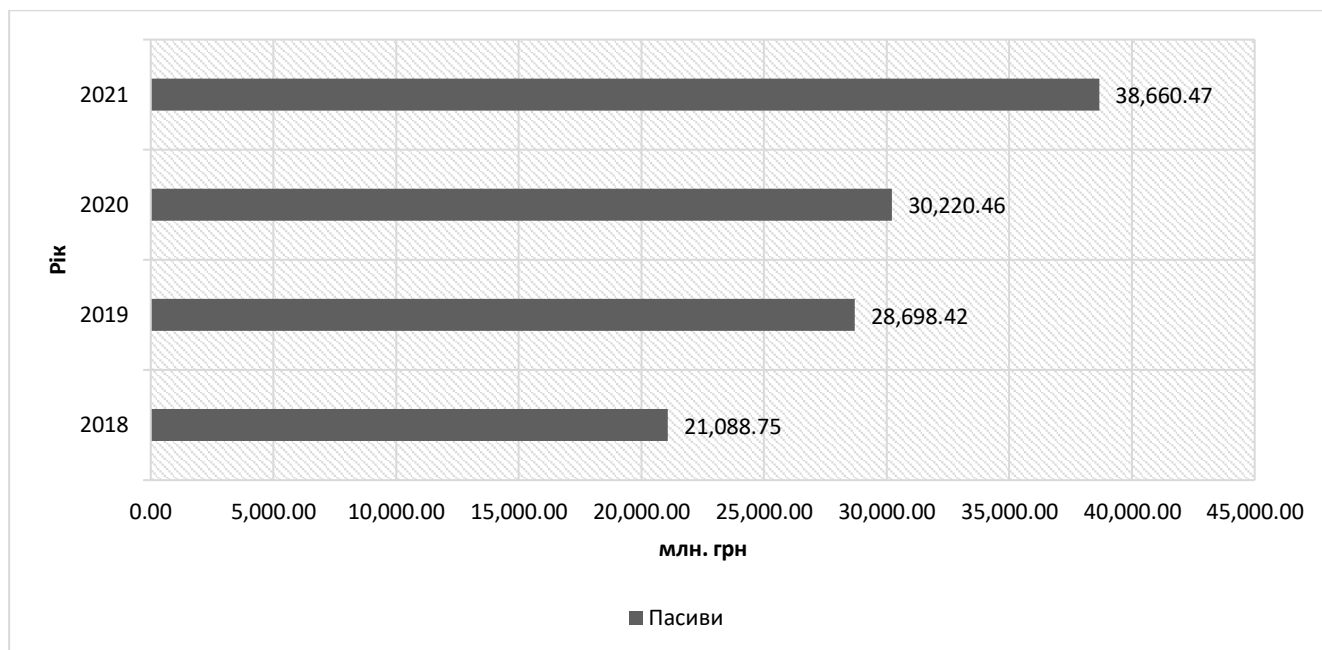


Рисунок 2.3 — Динаміка пасивів компанії за 2018 – 2021 роки

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Останні 2 роки, що аналізуються, (2021 та 2020 роки) компанія має від’ємне значення власного капіталу в структурі балансу. Це свідчить про переважання зобов’язань над активами.

Основною причиною негативного балансу власного капіталу є накопичені збитки підприємства, що зростають. В 2021 році збитки виросли на 13%, у 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшилися на 28%.

Довгострокові зобов’язання компанії зменшилися у 2021 році, так як компанія виплатила частину боргу - 1 288 114 тис. грн.

Кредити банків взяті в національній валюті переважно, що нейтралізує можливість настання валютного ризику.

Проте зниження частки довгострокових банківських кредитів не є ознакою їх зменшення чи відсутності в обороті компанії. Останні роки компанії не вистачає обігових коштів, тому вона залучає, як короткострокові кредити, так і довгострокові. Протягом останніх 5 років найбільший об’єм короткострокових кредитів компанія мала у 2018 році – 116 376 тис.грн.

Крім банківських кредитів вагому частку складають зобов'язання з оренди. Станом на кінець 2021 року вони зросли на 48%. В грошовому еквіваленті зобов'язання склали – 11 188 536 тис.грн.

За типом фінансової стійкості компанія відноситься до типу – «недостатня фінансова стійкість».

Це свідчить про такі тенденції, як:

1. Компанія має проблеми із платоспроможністю, не завжди вдається погасити вчасно борги, тому вона вдається до кредитних коштів.
2. Занадто швидке зростання дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.2 — Зміни дебіторської заборгованості протягом 2017 – 2021 років

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Дебіторська заборгованість, тис.грн	2 003 356,00	5 934 179,00	5 179 791,00	5 379 752,00	5 482 758,00
Зміни, тис.грн	0,00	3 930 823,00	-754 388,00	199 961,00	103 006,00
Темп приросту, % до попереднього		196,21	-12,71	3,86	1,91

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

3. Недостатнє прискорення оборотності запасів. Оборотність запасів знизилася до 8,08 у 2021 році, що характеризується, ти що менше кошти залучається на формування запасів, проте така тенденція не є стабільною. Компанія не показує усталену динаміку в оборотності, адже з року в рік вона коливається, наприклад, у 2018 році показник складав 11,8, потім знизився у 2019 до 7,62, а потім у 2020 знову зріс до 8,40. Даний індикатор не є критичним, проте відіграє важливу роль при оцінці фінансового стану.

Таблиця 2.3 — Модель фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2018 - 2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
1. Власні оборотні кошти (ВОК), тис.грн.	-8063456	-12866558	-16557825	-26647087
2. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис.грн.	-5970454	-3735654	-4272149	-13035177
3. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК), тис.грн.	11871964	14004363	14811169	15008092
4. Запаси (З), тис.грн.	4023575	5225826	5622330	6461632
5. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК), тис.грн.	-12087031	-18092384	-22180155	-33108719
6. Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК), тис.грн.	-9994029	-8961480	-9894479	-19496809
7. Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК), тис.грн.	7848389	8778537	9188839	8546460
8. Тип фінансової стійкості	<i>недостатня фін стійкість</i>	<i>недостатня фін стійкість</i>	<i>недостатня фін стійкість</i>	<i>недостатня фін стійкість</i>

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Коефіцієнт фінансової стабільності, який інформує про можливість компанії відповідати за своїми зобов'язаннями. У 2020 та 2021 роках показник вказує, що у компанії не вистачає коштів для того, щоб відповідати за своїми зобов'язаннями. Тобто на 1 грн зобов'язання припадає -0,07 грн власного капіталу у 2021 році. Від'ємні значення свідчать про існуючий ризик банкрутства.

Підприємство не здатне за рахунок власних фінансових ресурсів профінансувати активи компанії у 2020 та 2021 роках. Оскільки індикатор коефіцієнт автономії, як і коефіцієнт фінансової стабільності має негативне значення. В попередніх роках підприємство може профінансувати лише на 5 % (у 2018) та 6% (у 2019). Це характеризує, що платоспроможність компанії повністю порушена. Якщо в майбутніх періодах показник буде знаходитися на такому ж рівні, то компанії постійно потрібно буде вдаватися до запозичених коштів, що формуватиме не досить сприятливу кредитну історію.

Таблиця 2.4 — Показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2018 -2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
1. Коефіцієнт автономії	0,05	0,06	-0,04	-0,08
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,15	0,38	0,37	0,27
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,10	0,34	0,39	0,33
4. Коефіцієнт структури капіталу	17,29	14,70	-27,31	-13,91
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,06	0,07	-0,04	-0,07
6. Власні оборотні кошти	-8063456	-12866558	-16557825	-26647087
7. Чисті оборотні кошти	-5970454	-3735654	-4272149	-13035177
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,68	-0,92	-1,12	-1,78
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів	-6,99	-7,04	14,42	8,90

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Оскільки в 2020 році було збільшення позикових коштів, відповідно зріс і коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, що значить залежність від кредиторів. Капітальне зростання почалося з 2019 року, коли індикатор зріс на 24%.

Таблиця 2.5 — Баланс ліквідності у 2018 – 2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн.	1183908	2528047	2398496	1798948
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн.	6671256	6257265	6790343	6747512
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн.	4023575	5225826	5622330	6461632
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн.	9216781	14694060	15409290	23652373
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн.	16356819	16674171	17824244	24089219
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн.	1485599	1065846	1259074	3954050
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн.	2093002	9130904	12285676	13611910
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн.	1153325	1827502	-1148535	-2994714
А1 – П1	-15172911	-14146124	-15425748	-22290271
А2 – П2	5185657	5191419	5531269	2793462
А3 – П3	1930573	-3905078	-6663346	-7150278
П4 – А4	-8063456	-12866558	-16557825	-26647087

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Баланс ліквідності компанії вказує на порушення переведення активів для оплати своїх поточних і довгострокових зобов'язань. Це характеризується тим, що:

1. Найбільш ліквідних коштів (грошових коштів та еквівалентів) не вистачає для покриття термінових зобов'язань – поточної кредиторської заборгованості, а саме: розрахунках за товари і послуги, оплати праці, бюджетними видатками тощо.

2. Середньоліквідних активів (депозитів, іншої поточної дебіторської заборгованості та інших) вистачає для того щоб розрахуватися по поточних зобов'язаннях.

3. Активів повільної реалізації (запасів) не достатньо для покриття довгострокових кредитів.

4. Неможливо покрити за рахунок активів, що важко реалізуються постійні зобов'язання. Інакше кажучи, необоротних активів не вистачає для того, щоб покрити зобов'язання по власному капіталу.

Невиконання чотирьох умов балансу ліквідності для інвесторів та кредиторів може бути сигналами, що:

1. Буде не виконуватися план з прибутку та витрат.
2. Можливі протермінування по боргах.
3. Зростання собівартості продукції.
4. Неєфективне використання та розподілення обігових коштів.

Показниками, що підтверджують ці процеси є показники ліквідності підприємства.

Таблиця 2.6 — Показники ліквідності у 2018-2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,14	0,13	0,06
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,49	0,54	0,51	0,32
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,67	0,79	0,78	0,54
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,60	0,52	0,47	0,36

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

По перше, коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться не в нормативних значеннях (0,1 -0,2) протягом аналізованого періоду, що підтверджує твердження – якщо кредитори звернуться негайно до компанії за погашенням своїх зобов’язань, то їй не буде чим оперативно їх погасити. Тому управлінському персоналу слід переглянути стратегію управління фінансовими ресурсами. По друге, коефіцієнт поточної ліквідності підтверджує проблемний стан, тому що обігових активів не вистачає для покриття поточної заборгованості. Відповідно до цих показників, можна зробити висновок, що платоспроможність компанії знижується. Що є логічним процесом, якщо подивитися на структуру пасивів, активів та баланс ліквідності.

Пропри проблеми з ліквідністю, платоспроможністю, постійні збитки дохід від реалізації продукції зростає.

У 2021 році зростання було на рівні 13%, що на 11% більше, аніж у 2020 році. Зниження доходу від реалізації було у 2019 році на 16% порівно з 2018 роком.

Дохід від реалізації складається з:

- Роздрібних продажі
- Оптових продажів на території України
- Оптових продажів за межами України
- Програми лояльності покупцям "Власний рахунок".

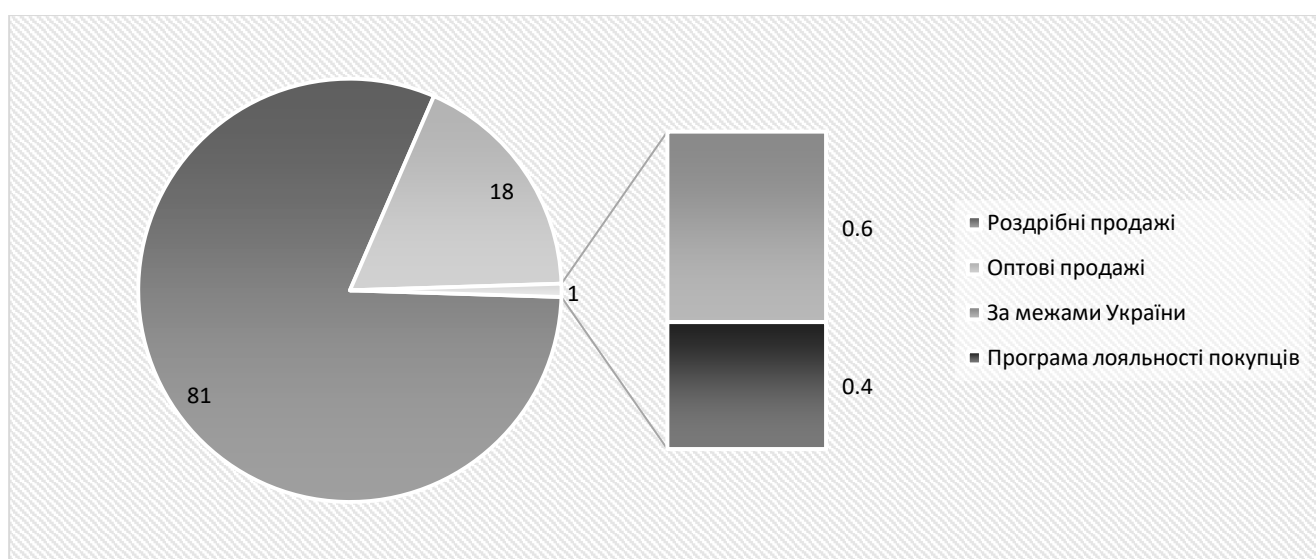


Рисунок 2.4 — Структура доходу від реалізації у 2021 році

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

На роздрібні продажі припадає найбільша частка в продажах протягом 5 років – 81%, оптові продажі на території України – 18%, за межами України – 0,6% та програми лояльності покупцям – 0,4%.

Найбільшу частку у витратах компанії складають витрати на збут після собівартості продукції. Це пов'язано, що компанія має власну логістичну систему. Так, витрати у 2021 році склали - 18 533 954 тис. грн, у 2020 - 15 581 479 тис. грн. Частка витрат на збут складає 24% у 2021 році.

Витрати на збут компанії складаються в основному з оплати заробітної плати, експлуатаційних та комунальних витрат, а також зносу основних засобів та ремонту їх.

За кожну гривню проданої продукції підприємство отримує 0,28 грн у 2021 році операційного прибутку, фактично це ті кошти, що лишаються після покриття собівартості продукції. Даний показник майже не змінюється протягом аналізованого періоду. Середнє відхилення 0,01 грн. Рентабельність продукції у 2021 році свідчить, що на 1 грн продажів генерує 0,39 грн чистого прибутку. Оскільки даний показник зростає, то це вказує на прибутковість компанії та ефективність виробництва та політики продажів.

Таблиця 2.7 — Показники рентабельності власного капіталу, продажів та продукції у 2018 -2021 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021
Рентабельність власного капіталу	-0,82	0,16	-2,71	-0,62
Рентабельність продажу	0,24	0,23	0,27	0,28
Рентабельність продукції	0,32	0,30	0,36	0,39

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Негативні тенденції впливають на рентабельність власного капіталу та на настрої власників в цілому. Оскільки рентабельність знизилася до -0,62 грн і відповідно власники отримують збиток у 2021 році та 2020 році -2,71 грн, то слід очікувати, що ринкова вартість компанії знизиться.

Тренди котрі присутні в розвитку підприємства свідчать, що [39]:

1. Управління фінансовими ресурсами відбувається неефективно, так як швидких активів не вистачає для того, щоб прибрати запаси і розплачуватися по боргах.
2. Існує кредитна історія, що погіршує платоспроможність, так як існують незначні затримки по виплатах.
3. В перспективі остерігатиметься зниження ринкової вартості компанії, якщо буду продовжуватися накопичення непокритого збитку. Можливе зменшення доходів власників.
4. Попри погану ліквідність продажі підприємства зростають, що супроводжується великими інвестиціями в нематеріальні активи та основні засоби, що поліпшують виробничі процеси та сприяють кращому управлінню виробничими витратами.

2.3 Опис бізнес процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Оцінка бізнес-архітектури компанії розпочинається з аналізу:

- Бізнес-моделі;
- Моделі бізнес-процесів;
- Організаційної структури.

Важливим елементом бізнес архітектури є формування та визначення місії, стратегії та цінностей, оскільки саме вони є основою і плацдармом до існування всіх процесів в компанії, формувань політик та поведінки на ринку в тому числі з споживачами та партнерами.

Стратегія – створювати радість [39]. Дана стратегія має назву «road-map» з місією по створенню позитивних емоцій. Згідно з нею компанія має відкривати тематичні супермаркети та кожна концепція формується індивідуально під конкретну локацію [30].

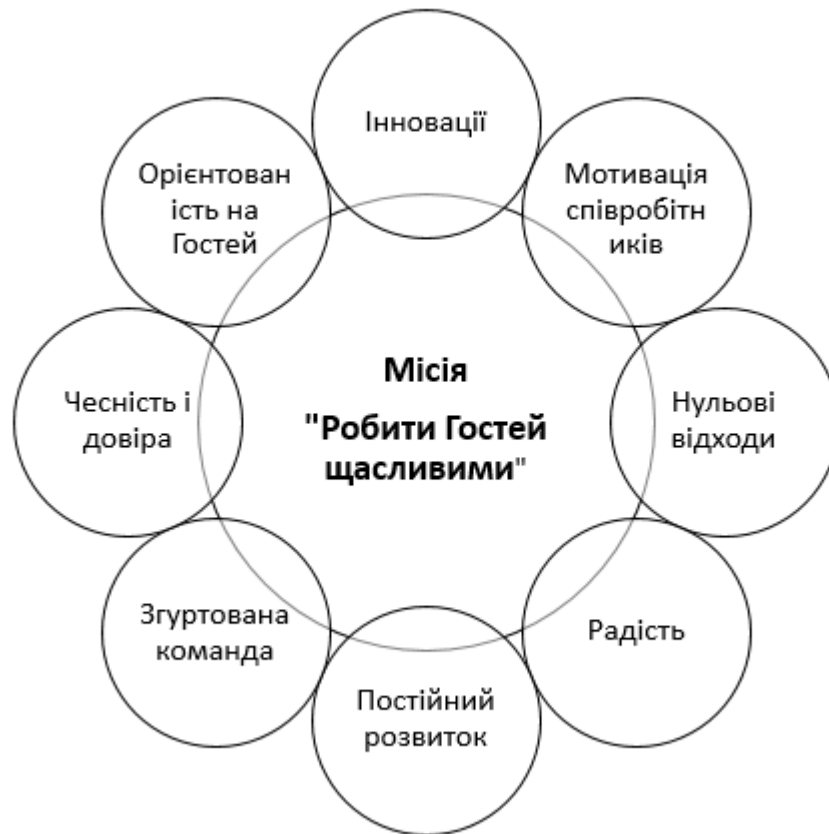


Рисунок 2.5 — Цінності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано авторами на основі [51, с. 25, 39].

Аналіз бізнес-моделі проведемо за методологією А. Остервальдер. Що включають опис кожного блоку, що описує різні бізнес-процеси компанії.

1. Споживчі сегменти .

Масовий ринок – всі сегменти покупців в сфері ритейлу з фокусом на середній клас.

2. Ціннісна пропозиція

- ✓ Концептуальний дизайн;
- ✓ Створення нового клієнтського досвіду;
- ✓ Доступність до магазину;
- ✓ Програма лояльності.

3. Канали збуту

- ✓ Супермаркети;
- ✓ Оптові продажі;

- ✓ Служби доставки;
- ✓ Інтернет-сайт;
- ✓ Додаток «Власний рахунок»;
- ✓ Маркетингові інструменти у вигляді реклами, брендovаних «Смаковершників» (Ті, хто доставлять їжу).

4. Взаємини із клієнтами.

Відносини з клієнтами підтримуються за рахунок польових досліджень, а саме опитування і анкетування з приводу рівня задоволеності від покупки чи чистоти, чи взагалі наявності тої, чи іншої продукції на прилавках магазинів. Служба підтримки у найближчий час звертається до споживача і намагається дізнатися усі подробиці того, чим не задоволений клієнт від останньої покупки.

Також, кожен четвер керівництво компанії запроваджує «Ціна тижня» і надає переваги до деяких груп товарів, які на минулому чи позаминулому тижні продавалися найбільше, а також для кожного споживача за рахунок використання картки «Власний рахунок» надаються знижки на ті групи товарів, які він (споживач) надає більшу перевагу для того, щоб заохотити його на купівлю даних товарів і вибір магазинів у подальшому. У більшій частці магазинів є каси самообслуговування, які дозволяють споживачеві самостійно завершити купівлю товару [39].

5. Потоки надходження прибутку.

Основний потік доходів забезпечуються продажем товарів у магазинах мережі, а також доставкою продуктів, продажем готової їжі з ресторанів, а також підтримання позиції інноваційного підприємства за рахунок постійного впровадження проектів сприяє збереженню позитивного інвестиційного клімату та інтересу інвесторів до компанії.

6. Ключові ресурси.

Найбільш важливими активами, необхідними для функціонування підприємства – матеріальні, інтелектуальні, людські та фінансові.

Матеріальні ресурси: купівля товарів для подальшого продажу у магазинах, розфасування продукції для продажу.

Інтелектуальні: створення власних систем обліку і контролю витрат/доходів, постійна оптимізація і модернізація вже існуючих систем і програм.

Людські: велика кількість персоналу, що за лінійно-функціональною системою поділена дозволяє говорити про ключових ресурс у роботі підприємства.

Фінансові ресурси: грошові кошти та інвестиції.

7. Ключові види діяльності.

У компанії представлені декілька ключових видів діяльності, а саме: власне виробництво продукції, вирішення проблеми, що склалася при купівлі товару кінцевим споживачем чи на проміжковому етапі при фасування, виготовленні чи доставці товару, мережа магазинів використовуючи різні платформи для просування бізнесу створила сторінки у соціальних мережах, власний банк, додаток для персональних знижок, економії грошей чи слідкуванню за знижками.

8. Ключові партнери.

До мотивів створення партнерських відносин зазвичай відносять: оптимізацію та економії у сфері виробництва, зниження ризиків та невизначеності, постачання ресурсів та спільна діяльність, тому входячи у холдинг «FOZZY GROUP» компанія відноситься до змішаному типу партнерських відносин, а саме спільні підприємства запуску нових бізнес-проектів на рівні з відносинами виробника з постачальниками гарантії отримання якісних товарів для подальшого продажу у мережі магазинів.

9. Структура витрат.

Витрати мережі супермаркетів найчастіше складаються з декількох змінних, а саме: заробітна плата працівникам, логістика перевезень, складування, зберігання, витрати на рекламу, витрати на обслуговування додатків і сайтів, тобто мережа за своєю природою розподіляється на два класи: і на переважною увагою до витрат та з переважною увагою до цінності.

Модель організаційного розвитку згідно методологією BIZBOK будується за такими параметрами для визначення рівня розвитку:

1. Вказані роки існування компанії: 1998 по 2021 рік. Загалом 23 роки. Кількість років використовується для шкали вік компанії по осі X.

2. Для осі Y використаний розмір компанії. Розмір ритейлингової компанії оцінюється не кількістю працівників, оборотом, а кількістю супермаркетів.

3. На перетині двох осей формуємо 5 стадій розвитку в яких знаходиться компанія на даному етапі, враховуючи можливості конкурентів – NOVUS- 82, Ашан – 22, АТБ – 1316. При формуванні даної шкали варто враховувати, що супермаркети Сільпо не відносяться до принципу «не дорого» та «біля дому». Він дотримується принципів – якість, швидкість та лаконічність.

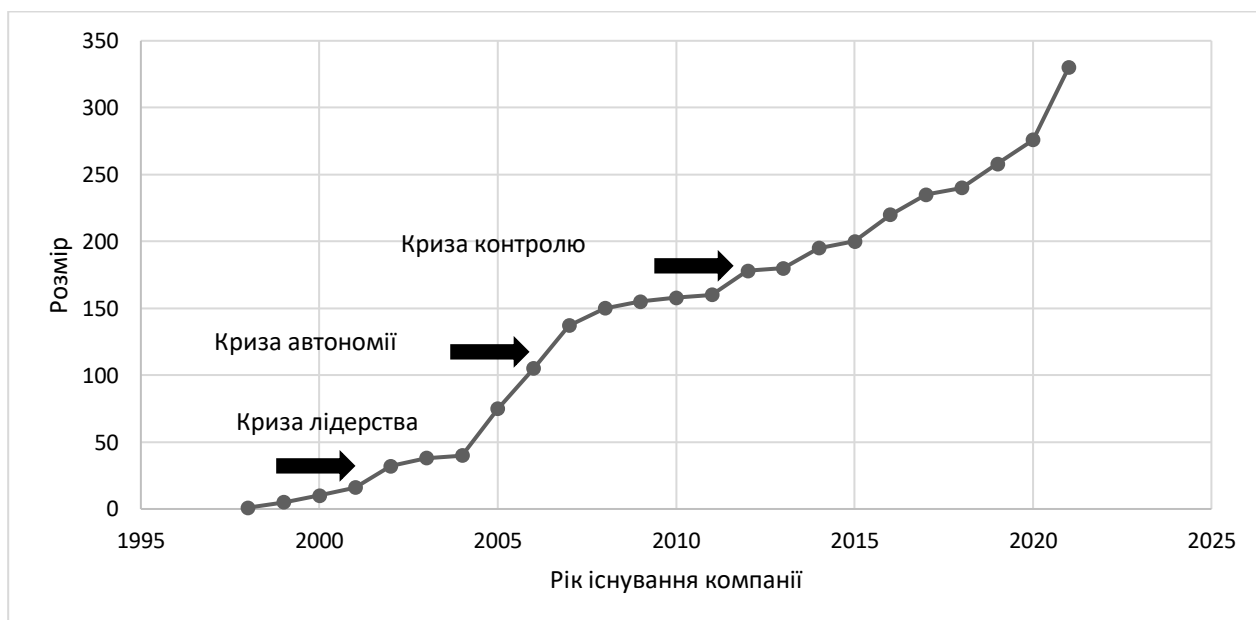


Рисунок 2.6 — Модель організаційного розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано авторами на основі [39, 3].

Згідно з даною моделлю можна визначити, що на даному етапі компанія знаходиться на рівні між «криза контролю» та «кризою повноважень», що свідчить про делегування повноважень та формуванні бізнес-інновацій.

Для визначення ефективності функціонування діючої бізнес-моделі компанії визначимо середньозважену вартість капіталу.

При розрахунку даного показника було використано облікову ставку НБУ за 2018-2021 роки.

Середньозважена вартість капіталу досліджуваного підприємства вказує, яку саме дохідність бажають отримати власники компанії, інвестуючи свої кошти в компанію. Протягом аналізованого періоду дані показники зменшуються, оскільки витрати на залучення власного капіталу є від'ємними, що спричинено накопиченням нерозподіленого збитку, так у 2021 році він зріс на -1 846 179 тис. грн (13 %) порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.8 — Розрахунок середньозваженої вартості капіталу у 2018-2021 рр.

WACC	2018	2019	2020	2021
частка власного капіталу	0,05	0,06	-0,04	-0,08
частка позикового капіталу	0,95	0,94	1,04	1,08
вартість власного капіталу чиста	18,00	15,50	6,00	9,00
ризик	4,00	4,00	4,00	4,00
вартість власного капіталу, загальна,%	22,00	19,50	10,00	13,00
вартість позикового капіталу	18,00	15,50	6,00	9,00
витрати на залучення ПК	17,02	14,51	6,23	9,70
витрати на залучення ВлК	1,20	1,24	-0,38	-1,01
податок на прибуток	0,18	0,18	0,18	0,18
WACC	14,94	12,92	4,80	7,13

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Оскільки показник EVA менше 0, то свідчить про те, що ринкова вартість компанії знижується та вкладати кошти в діяльність компанії не є безпечно, оскільки вкладник може не отримати бажану норму дохідності по власник інвестиціях.

Таблиця 2.9 — Розрахунок показника EVA у 2018-2021 роках

Показники		2018	2019	2020	2021
НОРАТ (Прибуток від операційної діяльності після оподаткування, тис.грн)		1 433 463	1 156 872	125 893	-342 260
WACC (Середньозважена вартість капіталу, %)		15	13	5	7
СЕ	Капітал	12 461 465	12 846 065	13 047 703	13 047 703
	Резерви	0	0	0	0
	Довгострокові зобов'язання	2 093 002	9 130 904	12 285 676	13 611 910
	Всього	14 554 467	21 976 969	25 333 379	26 659 613
EVA		-740 885	-1 682 304	-1 088 929	-2 242 004

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Ринкова вартість компанії знижується, так як частка поточних зобов'язань зростає в структурі чистих активів.

У 2018-2019 роках спостерігалось позитивне значення ринкової вартості компанії, оскільки компанія могла забезпечити свої зобов'язання перед власниками та мала прибуток.

На ринкову вартість компанії впливає основна та допоміжна діяльність компанії.

В межах аналізу ланцюга створення вартості виділяють основну та додаткову діяльність.

Основна діяльність включає:

1. Вхідна логістика.

Товари та сировину компанія закуповую через тендери, а також у місцевих фермерів.

2. Діяльність.

Бізнес входить до холдингу FOZZY GROUP [22] та повністю підконтрольний їй.

3. Вихідна логістика.

Компанія використовує власну логістичну службу та аутсорсингові компанії з перевезень.

4. Маркетинг та продаж.

Стратегія компанії зосереджена на якості та оптимальній доставці до споживача.

5. Сервіс.

Підприємство турбується про взаємодію з клієнтами, тому створено відділу по обслуговування клієнтів та сформовано систему лояльності «Власний рахунок».

Допоміжні види діяльності:

1. Організаційна структура компанія

В діяльності компанії використовується лінійно-функціональна форма управління.

2. Управління людськими ресурсами.

Відділ управління персоналом на чолі з департаментом навчання створює тренінги та хакатони.

3. Розвиток технологій.

Підприємство інтенсивно впроваджує нові технології у сфері обслуговування та обліку запасів: роботизація, мобільні додатки.

4. Закупівлі.

Таблиця 2.10 — Розподіл основної та допоміжної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Основна діяльність	75%	73%	70%	69%	67%
Допоміжна діяльність	25%	27%	30%	31%	33%

Джерело: розроблено автором на основі [39].

Найбільший вплив на створення вартості та функціонування бізнес-моделі має основна діяльність, так у 2021 році на неї припадає 67%. Попри це допоміжна є також важливою, оскільки все виробництво зосереджено в цьому другорядному виду. На нього припадає більше третини.

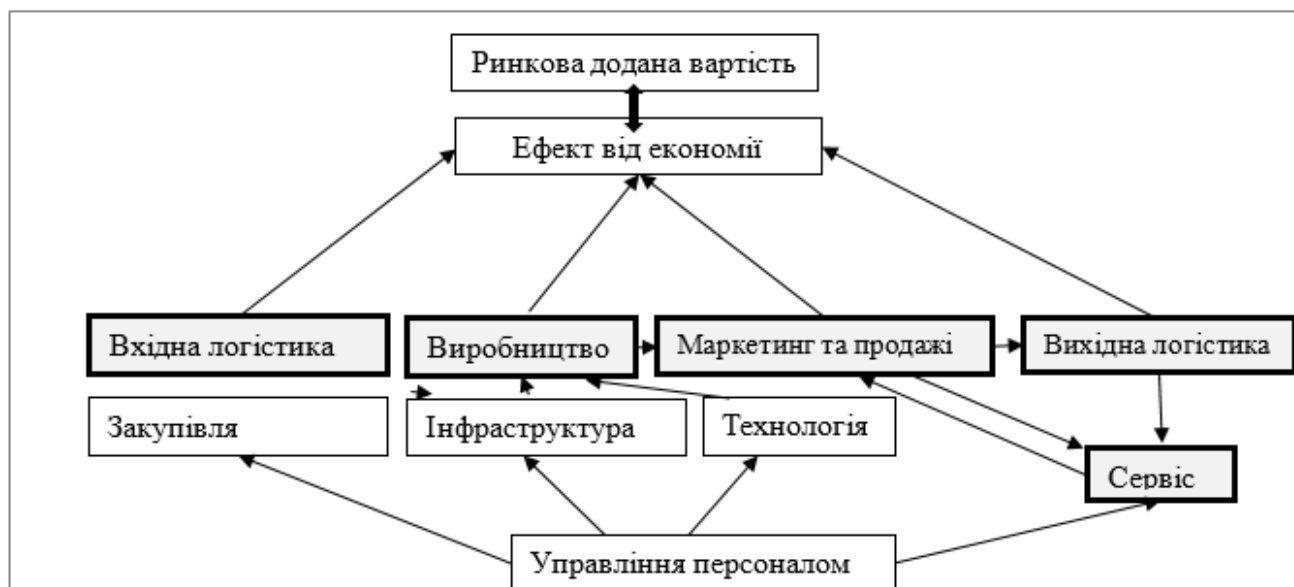


Рисунок 2.7 – Ланцюги створення вартості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Чиста вартість активів формується за рахунок активів, довгострокових та поточних зобов'язань. В загальній структурі зменшення чистих активів супроводжується зростанням зобов'язань 32,79%.

Таблиця 2.11 — Розрахунок чистої вартості активів

Показник		2018	2019	2020	2021
Чисті активи, тис.грн	Активи	21 088 745	28 698 423	30 220 459	38 660 465
	Довгострокові зобов'язання	2 093 002	9 130 904	12 285 676	13 611 910
	Поточні зобов'язання	17 842 418	17 740 017	19 083 318	28 043 269
	Всього	1 153 325	1 827 502	-1 148 535	-2 994 714
Ринкова вартість, тис.грн	EVA	-740 885	-1 682 304	-1 088 929	-2 242 004
	Чисті активи	1 153 325	1 827 502	-1 148 535	-2 994 714
	Всього	412 440	145 198	-2 237 464	-5 236 718

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Негативне значення ринкової вартості не є індикатором неефективного управління, про що свідчать показник середньозваженої вартості капіталу та рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.12 — Розраховані показники середньозваженої вартості капіталу та рентабельності власного капіталу.

Показник	2018	2019	2020	2021
ROA, %	-0,04	0,01	-0,10	-0,05
WACC, %	14,94	12,92	4,80	7,13

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Середньозважена вартість капіталу більша ніж рентабельність – це означає, що менеджерський склад робить все, аби нормалізувати стан власників компанії.

Таблиця 2.13 — Розрахунок коефіцієнту економічної потужності бізнес-моделі у 2018-2021 році

Показники	2018	2019	2020	2021
EVA	-740 885	-1 682 304	-1 088 929	-2 242 004
Дохід від реалізації продукції	62 446 681	51 842 493	64 402 634	72 784 231
Коефіцієнт економічної потужності бізнес-моделі	-84	-31	-59	-32

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Коефіцієнт економічної потужності бізнес-моделі, котрий включає вище розраховані елементи в своїй структурі характеризує про вплив капіталу. Що є цілком природнім, так як власники не отримують збільшення рентабельності власного капіталу.

Шестикутник Берлтона використовується для визначення бізнес-ефективності та цінності кожного процесу, а також взаємозалежність кожного процесу між собою. Даний багатокутник є ключовим при описі бізнес процесів, що існують на підприємстві.

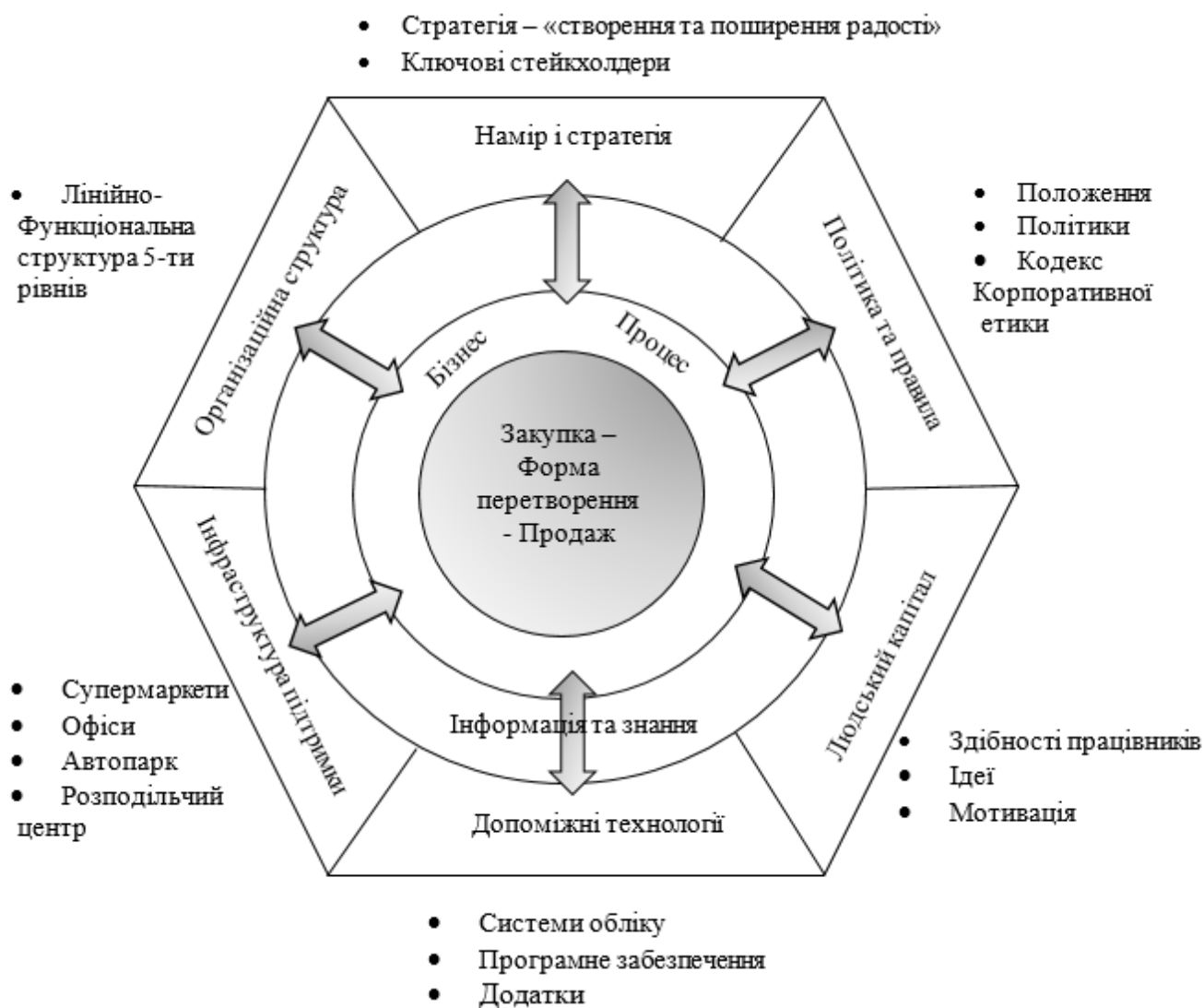


Рисунок 2.8 — Шестикутник Берлтона для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

На кожному етапі формуванні цінності кожного процесу важливу роль відіграє людський капітал та рівень задоволеності стейкхолдерів.

Людський капітал у формуванні та дотриманні бізнес-архітектури відіграє важливу роль, так як розвиток компанії – це інновації, а інновації створюють працівники, їх талант, здібності, кваліфікація, рівень залученості та мотивація.

Чим більш наближене середнє значення до 1 тим вважається краще. В даному випадку індикатор складає 0,42, що свідчить про недостатність розвитку даного вектора в рамках багатокутника. Тому поліпшення та збільшення людського капіталу в компанії має бути одним із першочергових завдань.

Таблиця 2.14 — Оцінювання людського капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році

Показник	Бальна оцінка
Рівень творчої активності персоналу	0,001
Індекс розвитку працівників	0,73
Частка молодих працівників до 30	0,60
Питома вага співробітників з вищою освітою	0,57
Питома вага управлінського персоналу	0,22
Середнє значення	0,42

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Для оцінки ефективності потреб зацікавлених сторін використано шкалу від 0 до 100, де 100 – це індекс найбільш задоволених, а 0 – найменш.

Для визначення рівня задоволеності зацікавлених сторін використано наступні індикатори:

- для власників: рентабельність власного капіталу;
- для працівників: ОНІ – Organizational Health Index;
- для постачальників: рівень кредиторської заборгованості;
- для покупців: NPS – Net Promoter Score.

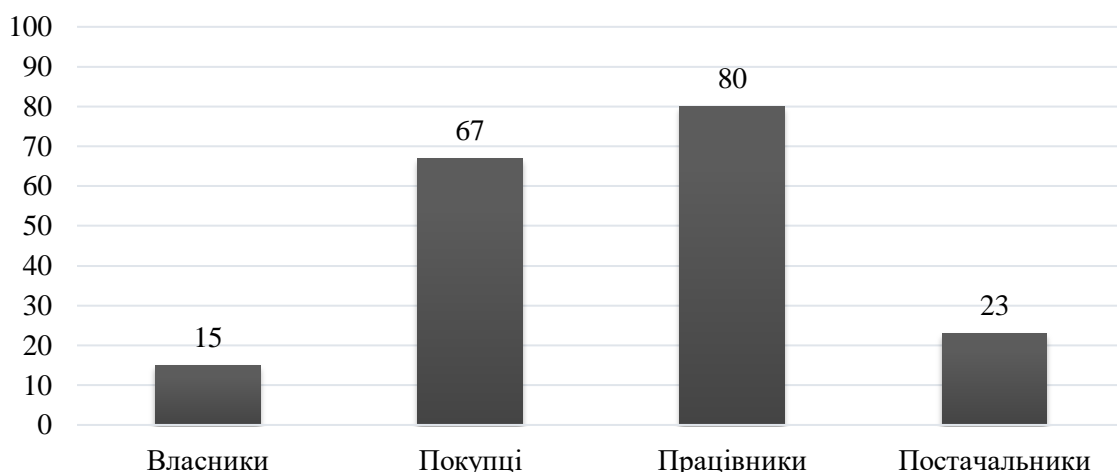


Рисунок 2.9 — Графоаналітична модель задоволеності потреб стейкхолдерами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році

Джерело: сформовано авторами на основі [44, с. 298, 39].

Проведена оцінка зацікавлених сторін вказує, що найбільш слабкою ланкою є власники, що підтверджується їх фінансовими результатами. Оскільки дохід від вкладень в компанії знижується, а в останні 2 роки взагалі є негативним.



Рисунок 2.10 — Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Кожен відділ організаційної структури відповідає за певні бізнес-процеси, що відбуваються в компанії. Бізнес процес складається із [5]:

- Входу – закупівель;
- Трансформації – формування пропозиції;
- Виходу – продажу.



Рисунок 2.11 — Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у відповідності до бізнес-процесів відділів

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Найбільш активну участь у бізнес процесі беруть 2 офіси:

- Операційний офіс [52];
- Офіс логістики.

З досвіду компанії існують проблеми в повноваженнях 2-х офісів, так як часто рівень прийняття рішень зміщується з одного відділу на інший, відповідно відповідальність також. Через велику роль логістики у кожному з процесів, відбуваються постійні збої, оскільки:

1. Офіс розосереджується з основного виду своєї діяльності та займається процесами, що не є в його повноваженнях: постійно комунікує з операційними відділом щодо прорахунку часу, оскільки автоматична програма дає збій при цьому точність складає близько 20%.

2. Фінансовий офіс затримує оплати перевізникам, внаслідок чого відбуваються затримки з постачанням сировини чи товару через що логістичний відділ не може завчасно спрогнозувати доставку. Оскільки несуться репутаційні збитки і перевізники відмовляються працювати.

3. Недосконалість процесу роботизації у офісі логістики спричинює:

- затримки доставки сировини на виробництво;
- затримки доставки товарів в супермаркети;
- пошкодження товару ;
- помилкову комплектацію замовлень .

В підпорядкуванні даного відділу знаходиться:

- співробітників – 100 осіб;
- складів – 10 шт;
- автомобілей – 30 шт;
- роботів – до 30-ти на одному розподільчому центрі.

Загальна ефективність даного розділу оцінюється наступними параметрами:

- Витрати на доставку

Загальні дані, що використовуються для розрахунку витрат на доставку зазначені у таблиці нижче.

Таблиця 2.15 — Витрати на збут у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2021 рр.

Показник	2020	2021	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Витрати на оплату праці, тис.грн	5 723 754	6 701 133	977 379
Знос основних засобів, тис.грн	2 360 540	2 741 031	380 491
Експлуатаційна, комунальні витрати та витрати на охорону, тис.грн	1 316 555	1 920 844	604 289
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	1 271 987	1 494 626	222 639
Амортизація нематеріальних активів, тис.грн	1 285 490	1 293 202	7 712

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4
Матеріальні витрати , тис.грн	922 693	1 270 753	348 060
Торговий знак (витрати за ліцензійними договорами), тис.грн	775 597	663 698	-111 899
Банківські послуги, тис.грн	508 635	631 062	122 427
Витрати на оренду, тис.грн	508 367	601 606	93 239
Обслуговування необоротних активів, тис.грн	302 755	388 323	85 568
Транспорт, логістика та складські послуги, тис.грн	275 078	369 036	93 958
Рекламні послуги , тис.грн	149 670	267 240	117 570
Витрати на утримання персоналу, тис.грн	45 171	55 493	10 322
Інші витрати на збут, тис.грн	135 187	135 907	720
Усього	15 581 479	18 533 954	X

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Витрати на транспорт, логістику та складські послуги збільшилися на 93 958 тис грн у 2021 році порівняно з 2020 роком.

- Якості послуг, що надаються

У 2021 році порівняно з 2020 роком отримані штрафи зменшилися на 27 333 тис грн або ж на 70 %.

Таблиця 2.16 — Інші операційні доходи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2021 рр.

Показник	2020	2021	Абсолютне відхилення
Дохід від операційної оренди, тис.грн	188 617	229 606	40 989
Дохід від безоплатно отриманих оборотних активів, тис.грн	54 853	123 970	69 117
Дохід по страховому відшкодуванню, тис.грн	10 243	15 976	5 733
Штрафи отримані, тис.грн	32 821	5 488	-27 333
Дохід від реалізації інших оборотних активів, тис.грн	3 218	1 732	-1 486
Інший операційний дохід, тис.грн	33 769	35 559	1 790
Усього	323 521	412 331	

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

- Тривалості логістичних циклів

Таблиця 2.17 — Тривалості логістичних циклів згідно двох методик розрахунків

Етап логістичного циклу	Д. Бауєрсоке, Д.Клосс		Дж.Сток, Д.Ламберт	
	Діапазон значень	Очікуване значення	Діапазон значень	Очікуване значення
Підготовка замовлення	0,5-3,9	2	0,5-1,5	1
Отримання замовлення і його опрацювання	1-4	4	1-3	2
Комплектування замовлення	1-20	5	1-9	7
Транспортування	2-10	11	1-5	6
Отримання замовлення замовником	0,5-3,0	2	0,5-3,0	2,5
Усього	5-40	24	3,5-20	18,5

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Згідно теорії Д. Бауєрсоке, Д.Клосс, а також Дж.Сток, Д.Ламберт, розраховане очікуване значення знаходиться у межах оптимального логістичного циклу, але етап транспортування замовлень від розподільчого центру, магазину до замовника виходить за діапазон значень на 1 одиницю.

Операційний офіс є наступним важливим елементом в комунікації на нього покладається прогнозування, участь в тендерах (закупівлі) та контроль за ними.

Ключовими факторами, що гальмує даний офіс у компанії є велика кількість функцій, які має виконувати кожен працівник: від узгодження логістичних процесів до післяпродажного обслуговування, внаслідок чого відсутнє довгострокове планування – наявне лише короткострокове. Немає точного розподілу прав та обов'язків співробітників операційного офісу.

Отже, основною проблемою бізнес-процесів є:

- Незлагоджене прийняття рішень;
- Складна організаційна структура, що передбачає довгий процес прийняття рішень;
- Дублювання функцій різних відділів;
- Недосконалі технології, які впроваджуються в діяльність компанії без перевірки.

РОЗДІЛ ІІІ

БІЗНЕС ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-АРХІТЕКТУРИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РИТЕЙЛЮ

3.1 Стратегічне бачення щодо реінжинірингу на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Існуюча бізнес-архітектура підприємства включає 5 доменів, що пов'язані між собою. Структурний елемент «бізнес-діяльність» включає організаційну структуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її процесів.



Рисунок 3.1 — Побудова бізнес-архітектури

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Елемент процесів є важливим оскільки він формує важливі потоки створення вартості та цінності компанії. Наразі гальмуючим процесом є логістичний, що відіграє важливу роль у створенні ланцюга поставок бізнесу [17].

Використання роботизації та використання нових інвестиційних проектів не принесло стейкхолдерам достатній рівень рентабельності інвестицій та не забезпечило безперервності процесів.

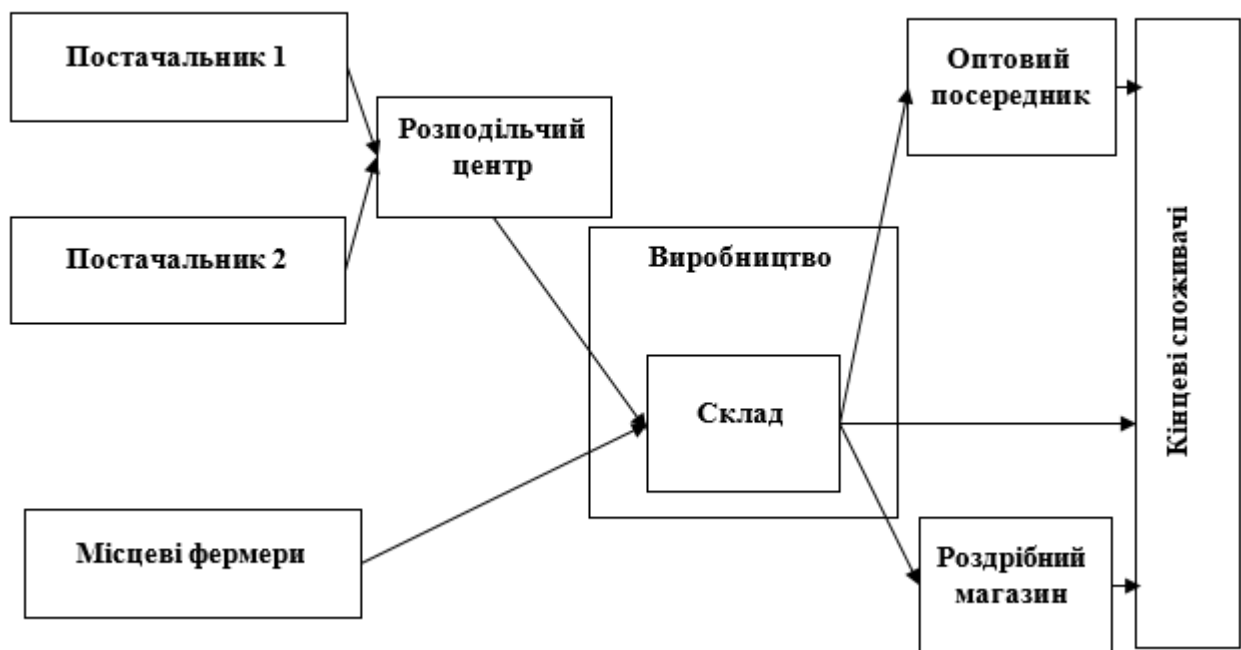


Рисунок 3.2 — Побудова ланцюгу поставок

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Показники ефективності логістичної системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зосереджені в 3-х важливих аспектах – ефективність, надійність та продуктивність.

Показники оцінки вказують, що завантажень 1 логіста виросла вдвічі порівняно з 2018 роком, при цьому кількість відкритих супермаркетів також зростає. Оскільки існує явне перевантаження – то якість роботи погіршується та допускається велика кількість помилок.

Таблиця 3.1 — Загальні показники оцінки логістичної системи

Показники		2018	2019	2020	2021
ЕФЕКТИВНІСТЬ	Оборотність запасів				
	Кількість оборотів	3,99	2,84	3,19	3,48
	Тривалість 1 обороту	91,53	128,44	114,41	104,98
	Витрати на утримання запасів	3,40	3,19	5,15	5,56
	Частка логістичних витрат в загальній структурі витрат	0,94	0,92	0,90	0,86
	Рентабельність збуту	0,24	0,23	0,27	0,28
НАДІЙНІСТЬ	Надійність поставок	0,83	0,75	0,70	0,78
	<i>Відвідані</i>	1 500 000,00	2 000 000,00	2 500 000,00	3 000 000,00
	<i>Вчасно</i>	1 250 000,00	1 500 000,00	1 750 000,00	2 340 000,00
	Якість поставки	0,05	0,07	0,10	0,10
	Кількість рекламаций	75 000	140 000	245 000	297 000
ПРОДУКТИВНІСТЬ	Кількість замовлень на 1 логіста	580	698	837	960
	Кількість логістів	2 588	2864	2987	3125
	Кількість відвантажених замовлень на 1 логіста, тонн	196	236	301	384
	Кількість відвантажень, тонн на рік	506250	675000	900000	1200000

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Варто також врахувати, що відділ логістики дублює функції інших відділів (в більшості випадків операційний відділ), що не є раціонально та непродуктивно. Таким часом витрати часу збільшуються вдвічі.

Реінжиніринг – один із способів швидких та радикальних змін в компанії. Для того, щоб він відбувався ефективно слід дотримуватися етапів його формування, аби на кожному етапі отримати максимальний результат [19, с.273]. Оскільки ритейлінгове підприємство є специфічним, так як включає безліч ланок на кожному етапі ланцюга створення вартість для різних стейкхолдерів та процесу створення сервісу для кінцевого споживача, то його перебудова має включати такі

аспекти, як: тенденції на ринку, конкурентність середовища та «стандартні» схеми прийняття рішень, що є притаманними для даної сфери.

Етапи реінжинірингу бізнес-архітектури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [39]:

1. Опис існуючого домена (складового елемента) бізнес-архітектури, що потребує змін та пропозиції щодо його поліпшення.

Оскільки підприємство має значні проблеми з задоволенням одного з основного стейкхолдера – власників (1 рівень домена бізнес-архітектури) та має недоліки в бізнес-процесах відділу логістики та операційного відділу (2 рівень домену бізнес-архітектури) , в напрямку:

- Доставки (відсутність укладеного договору з службами доставки для відправки продукції кінцевому споживачеві)
- Збірки замовлення
- Зростання витрат на обслуговування цілого відділу

Підприємство має великий автопарк, який доцільно використовувати для запуску власної служби доставки. Таким чином автомобільний парк не буде простоювати і буде ефективно використовуватися та дасть конкуренту перевагу на ринку. Впровадження власної служби доставки передбачатиме докорінну зміну бізнес-архітектури компанії, що включає:

- Видозмінення бізнес-стратегії компанії, оскільки зараз все більше людей користуються послугами доставки, наприклад, GLOVO, так як сучасні тенденції, яким слідує споживачі – це швидкість, економія часу та мобільність. Time-management, який активно набирає популярність серед частки кінцевих споживачів-компанії характеризує бажання отримувати товар і послуги швидко та зручно. Напрями розвитку покупок передбачають в більшості випадків online-придбання та нову культуру відвідування магазинів з сучасними сервісами оплат, асортиментом, каталогом, додатком тощо. Отже, зміна стратегії передбачатиме перехід на digital-форму супермаркету з унікальним дизайном.
- Зміну організаційної структури та бізнес-екосистеми, котра включатиме розподіл відділу логістики на 2 ланки – digital-логістику та логістику

ритейлінгового напрямку. Така зміна передбачатиме зміну функцій та покращення якості сервісу.

Визначення типу змін, що буде використовуватися при зміні бізнес-архітектури - в даному випадку використовуватиметься технологія реінжинірингу:

- Залежно від масштабів проведення: комплексне – регламентація процесів відділу логістики та операційного відділу задля поліпшення загальної продуктивності компанії, шляхом використання digital-рішень при взаємодії з IT-партнером та фінансовим відділом.

- Залежно від ситуації: розвитку – задля задоволення поточного стану, так як компанія має деструктивні процеси у деяких відділах та у задоволенні стейкхолдерів.

- За предметами змін: інноваційний – передбачатиме використання нових методів в менеджменті організації.

2. Аналіз всіх складових бізнес-архітектури та їх коригування.

Коригування в межах існуючої бізнес-архітектури передбачитиме наступні зміни:

- цілей;
- задач;
- індикаторів оцінки діяльності;
- організаційних одиниць;
- ролей;
- бізнес-сервісів;
- процесів та функцій.

3. Обґрунтування проведення змін з врахуванням розрахунків та планування.

4. Визначення можливих ризиків в межах проекту реінжинірингу бізнес-архітектури, адаптивні процеси та формування заходів щодо їх усунення.

5. Моделювання зміненої бізнес-архітектури.

Важливим етапом при провадженні будь-яких змін чи поліпшенні є правильно розподілені функції в цьому процесі. Тому важливим етапом є

створення комісії, що буде займатися перебудовою бізнес-архітектури. Для даного процесу найкраще всього задіяти відділи в яких вона відбуватиметься – це відділ логістики та операційний відділ на чолі з бізнес-архітектором, що буде займатися:

- Контролем та забезпеченням якості результатів робіт по кожному бізнес-процесу/проекту;
- Реалізацією методичних підходів до моделювання бізнес-архітектури;
- Навчання керівників та спеціалістів.

Зміна бізнес-архітектури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» при використанні реінжинірингу дасть можливість підприємству [39]:

- Досягти радикальних змін у продуктивності (що вимірюється вартістю, тривалістю циклу, обслуговуванням і якістю).
- Підвищити конкурентоспроможність у операційній мережі за рахунок простіших, економічних і продуктивних процесів.
- Позбутися від традиційних підходів до вирішення проблем і «мислити масштабно».
- Допомагає краще реагувати на конкурентний тиск, збільшити частку ринку та прибутковість, а також покращити тривалість циклу, співвідношення витрат та якість [24, с.112-115].

На стратегічному рівні ефект від впровадження реінжинірингу можна побачити шляхом зростання:

- Рентабельності інвестицій;
- Рентабельності власного капіталу;
- Ефективності функціонування бізнес-моделі.

3.2. Опис бізнес-проектів

Реінжиніринг бізнес-архітектури логістичного процесу передбачатиме створення додатку по доставці та замовленню продуктів з супермаркетів найближчих по розташуванню до замовника.

Так, як стратегія компанії зорієнтована на створення радості при використанні унікального дизайну супермаркету, то після реінжинірингу стратегія має звучати так: створення радості при використанні сучасних технологій для задоволення споживачів. Зміни в стратегії передбачають відхід від візуальної краси та естетизму до комфорту і швидкості.

Проект передбачає створення додатку з використанням дарксторів, тобто магазину без покупців, спеціально відведене місце у магазині Сільпо, де будуть зберігатися товари для відвантаження під окремим проектом. Полігон доставки має складати 15-30 хв.

Сучасні ж тенденції розвитку служб доставок передбачають:

- Збільшення веганських замовлень на 71% і збільшення кількості магазинів і ресторанів, що пропонують такі продукти, на 58% порівняно з 2020 роком.
- 350% збільшення замовлень у ресторанах преміум-класу.
- Збільшення на 63% кількості замовлень в останню хвилину з водою, кубиками льоду та бананами як найпопулярнішими продуктами, прискорення зростання MFC (мікроцентрів виконання), задоволення потреб споживачів у невідкладних речах і швидкий доступ до зручних покупок.
- Зростаючий попит на книги, товари для домашніх тварин і квіти.

Оскільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має супермаркети, аптеки, ресторани та фуд-холи – то впровадження матиме наступні переваги:

- Можна замовити все відразу в одному місці – від товарів першої необхідності до страв з ресторанів.

- Отримати медикаменти разом з продуктами харчування.
- Доставка може бути безкоштовною, оскільки він належатиме супермаркету і можна витрати на доставку перерозподілити або на собівартість, або в рахунок акційних пропозицій, тим самим привертаючи увагу споживачів.

При створенні нового додатку компанії нададуть переваги порівняно з конкурентами її сильні сторони:

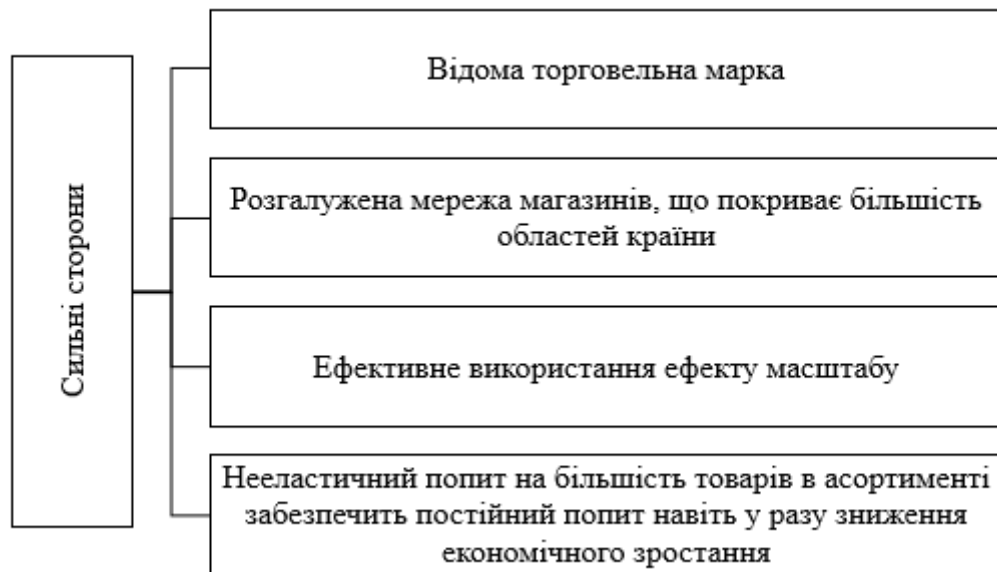


Рисунок 3.3 — Побудова ланцюгу поставок

Джерело: сформовано авторами на основі [39, 37].

Створення нового додатку може призвести до кількості збільшення споживачів, адже буде можливість замовити товар, навіть якщо супермаркет буде не поруч. При цьому – це буде чудовим індикатором для дослідження ринку та власних покупців – динаміку покупок, уподобання, цінову еластичність.

Архітектура додатку включатиме взаємодію між супермаркетами та іншими частинами бізнесів і користувачами та включатиме такі елементи, як:

- Супермаркет
- Ресторани
- Аптеки

- Зоомагазини
- Хімчистка
- Квіткові магазини
- Садово-ландшафтні магазини
- Побутова техніка
- Краса та догляд

Таблиця 3.2 — Алгоритм покращення взаємодії з споживачем та створення цінності:

Клієнти	Супермаркети та інші бізнеси, що належать компанії	Кур'єри супермаркетів «Смаковершники»
Алгоритми покращують час доставки та умови, в яких користувачі отримують свої замовлення.	Забезпечення ефективності ланцюжка створення вартості: від створення успішних рекламних акцій до своєчасного керування замовленнями.	відстежуючи їхні замовлення або уникаючи надлишку доставки в години пік.

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

В додатку при виборі пункту «запланувати час доставки» - можна вказати час на який потрібна доставка та, використавши власний автопарк. Оскільки рухаючись в певному напрямку, наприклад, на склад, автомобіль можна завантажити товаром для кінцевого споживача, а після заезення, далі по маршруту він може поїхати забрати товар зі складу та привезти його до супермаркету.

Додаток призначає найкращого кур'єра на основі відстані між пунктом отримання, пунктом доставки та їх поточним місцезнаходженням (полігон доставки).

Він також враховує інші фактори, такі як:

- Час підготовки замовлення;
- Трафік;
- Кур'єрський автомобіль;
- Сезонність;
- Виняткові ситуації тощо.

Такі «оптимізаційні маршрути» дадуть можливість:

1. Скоротити витрати на паливно-мастильні матеріали.
2. Зменшити витрати «неефективного» робочого часу водіїв.
3. Оптимізувати витрати на заробітну плату шляхом використання існуючих працівників

Крім оптимізації логістичних витрат впровадження додатку матиме такі переваги для бізнесу:

- Будуть збільшуватися продажі за допомогою продуктів доставки, оскільки будуть зменшуватися витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів у ресторанах мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Таким чином буде зростати маржинальний дохід, оскільки накладні витрати будуть зменшуватися. Крім цього сучасні дослідження показують, що додаткові онлайн-замовлення дозволяють збільшити продажі до 40%.

- Можна аналізувати продажі своїх продуктів і оцінки клієнтів за допомогою інформації, доступної в інструменті порталу додатку. Таким чином компанія зможе швидше реагувати на потреби клієнтів, влаштовуватиме маркетингові компанії.

- Використання доставки дає можливість зменшувати кількість відкритих супермаркетів і відповідно зменшувати витрати на заробітну плату, електроенергію, орендну плату тощо.

- Покращення партнерських відносин та взаємний маркетинг – розміщення банерів партнерів в додатку. Таким чином можна збільшити: цільовий трафік, масштаб та покриття (для супермаркетів), а для партнерів – впізнаваність брендів.

Важливими елементами в загальній бізнес-моделі є стейкхолдери. Тому основною стратегією при взаємодії з ними має бути - Win-Win. Це стратегія переговорів, коли обидві сторони отримують приблизно однакові переваги. Сторони погоджуються діяти як у власних інтересах, так і в інтересах групи. Основою для даної стратегії є те, що компроміс і співпраця мають бути більш або принаймні такими ж важливими, як конкуренція.

3.3. Оцінювання бізнес проектів

Реалізація проекту передбачатиме інвестиції у розмірі 4500 тис.грн. Що передбачають отримання інвестицій від власників без залучення коштів від кредитних установ.

Впровадження нового додатку включатиме наступні види витрат:

1. Створення додатку (розробка брендбуку та дизайнів) – 690 тис грн
2. На фонд оплати праці – 1 600 тис грн.
3. На ліцензії для використання програмного забезпечення – 1 890 тис грн.
4. На придбання обладнання – близько 320 тис. грн

Тривалість проекту складатиме – 4 роки та амортизаційні нарахування на придбане обладнання відбуватимуться прямолінійним методом.

Таблиця 3.3 — Розрахунок чистої приведеної вартості проекту

Рік	2022	2023	2024	2025	2026
Інвестиції, тис грн	4 500				
у тому числі обладнання	320				
Капітал у нематеріальній формі, тис грн		3 250,0	2 500	2 300	1 500
Амортизація, тис грн		80	80	80	80
Операційний грошовий потік, тис грн		3 330	2 580	2 380	1 580
Проектний грошовий потік, тис грн	-4 500	-1 170	1 410	3 790	5 370
Коефіцієнт дисконтування (у % 14)		0,877	0,769	0,675	0,592
Дисконтований грошовий потік, тис грн	-4 500	-1 026	1 085	2 558	3 179
накопичений НПВ		-5 526	-4 441	-1 883	1 296
NPV (чиста приведена вартість)	1 296				

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

За ставку дохідності було взяти облікову ставку НБУ з доданням ризиків. Для даного проекту було розраховане значення ставки дохідності при якому чиста приведена вартість буде дорівнювати 0 – це 41,24%.

Рентабельність інвестицій складає 29% , це означає, що на 1 грн вкладених інвестицій припадає 0,29 грн чистого доходу.

Період окупності даного проекту складає – 1,7 роки.

Ефективність даного проекту полягає в тому, що після використання додатку кількість замовлень планово має збільшитися. До впровадження даного проекту кількість замовлень складала 2 500 000, після впровадження очікується зростання на 15% в перший рік. Дослідження проведені такими компаніями, як GLOVO та BOLT FOOD прогнозують зростання продажів в перші два роки в середньому на рівні 15-40%.

Відповідно із прогнозованим зростанням попиту зростатиме і фінансовий результат діяльності компанії .

Таблиця 3.4 — Розрахунок фінансових результатів до і після впровадження проекту

Фінансові результати	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72 784 231	83 701 866	10 917 635
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52 182 935	60 010 375	7 827 440
Інші операційні доходи	412 331	413 156	825
Адміністративні витрати	2 775 764	2 782 148	6 384
Витрати на збут	18 533 954	19 590 389	1 056 435
Інші операційні витрати	121 299	122 148	849
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток		1 609 960	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	-417 390	1 609 960	
Інші фінансові доходи	314 875	362 106	47 231
Інші доходи	563 547	648 079	84 532
Фінансові витрати	2 358 809	2 712 630	353 821
Втрати від участі в капіталі	2 814	3 236	422
Інші витрати	25 557	29 391	3 834
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	79 969	91 964	11 995
Чистий фінансовий результат: збиток	-1 846 179	-2 123 106	-276 927

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Найбільш слабкою стороною компанії є зростання залежностей від зовнішніх кредиторів, що посилює зростання ринкових та управлінських ризиків.

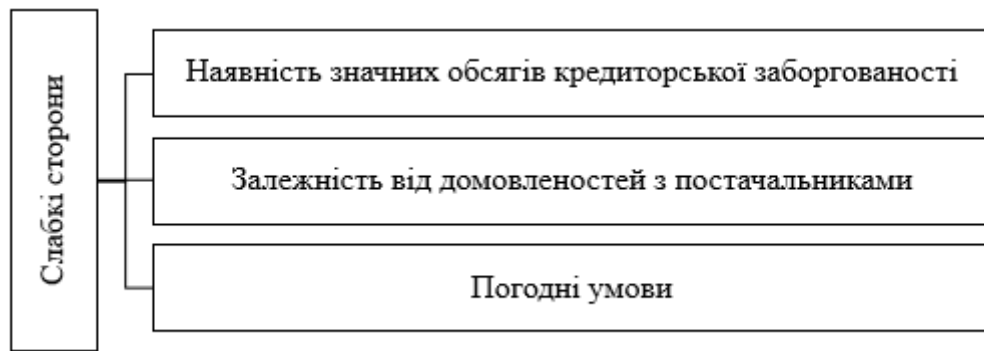


Рисунок 3.4 — Слабкі сторони проекту

Джерело: сформовано авторами на основі [37, 39].

Ризики від впровадження проекту включають:

- Управлінський;
- Ринковий;
- Технологічні ;
- Юридичні та фінансові.

Таблиця 3.5 — Ризики від впровадження проекту

Ризик	Рейтинг впливу	Вага	Зважений коефіцієнт
Тип ризику: управлінський			
Недосконала система організаційної структури	1	0,14	0,14
Затримка в оплатах	5	0,07	0,35
Тип ризику: ринковий			
Велика конкуренція	7	0,07	0,49
Демпінг зі сторони конкурентів	4	0,17	0,68
Тип ризику: технологічні ризики			
Кібератаки, збої системи	2	0,2	0,4
Енергетична залежність	3	0,12	0,36
Тип ризику: юридичний та фінансовий			
Витік конфіденційної інформації	8	0,05	0,4
Дотримання термінів виконання робіт	6	0,18	1,08
Усього		1	3,9

Джерело: сформовано авторами на основі [20 с.79, 39].

Оскільки на ринку існують конкуренти в сервісі доставки, то цей ризик є одним із найвагоміших. Проте головною різницею між запропонованим додатком з доставки та існуючими ринковими провайдерами є те, що останні виступають маркетплейсами для інших бізнесів. А в нашому варіанті – це внутрішній сервіс.

Таблиця 3.6 — Існуючі провайдери на ринку Києва та області

Служба доставки	Що доставляють?	Куди доставляють	Вартість доставки
Bolt Food	Доставка страв, продуктів, ліків, товарів з супермаркетів	Майже всі райони Києва	Від 40 гривень. Мінімальне замовлення 100 грн
Fresh Food	Доставка свіжих фруктів, овочів, морепродуктів, молочних виробів, м'яса, снєків	Київ і передмістя	Вартість доставки 60 грн. Безкоштовна доставка від 1200 грн
Fruit Time	Доставка овочів і фруктів	Київ і передмістя	Безкоштовна доставка від 449 грн
Glovo	Мужнародний сервіс доставки з закладів харчування, продуктів, подарунки	Київ і передмістя	Середня вартість – 40 грн
Zakaz.ua	Доставка продуктів з супермаркетів	Київ і передмістя	Від 69 грн
FreshMart	Доставка свіжих овочів, фруктів тощо	Київ	38 грн

Джерело: сформовано авторами на основі [39,28].

В сучасних реаліях захищеність даних та вчасність виконання робіт підрядниками забезпечують ефективність функціонування операційної складової бізнесу.

Впровадження даного додатку дасть можливість задовольнити різні групи зацікавлених сторін, особливо власників. Адже з попередніх розрахунків вони отримають збиток на вкладені кошти. Інтеграція даного додатку може збільшити ринкову вартість компанії. Адже на її формування впливають не лише кількість активів та зобов'язань, а й гудвіл – вартість бренду та репутація на ринку.

Таблиця 3.7 — Можливості для стейкхолдерів

Покупці	Отримати швидкий сервіс з онлайн чеками, прогнозованою доставкою та економією часу.
Партнери	Впливати на репутацію та розвивати бренди
Власники	Контролювати витрати на доставку, тим самим регулюючи маржинальність.
Постачальники	Проведення спільних маркетингових компаній дасть можливість постачальникам отримати пізнаваність брендів, а ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» збільшити прибутки та залучити більшу кількість покупців.
Співробітники	Зменшуватиметься навантаження на співробітників операційного відділу та відділу логістики, шляхом поділу останнього на 2 підвиди та розмежування функціональних обов'язків.
Органи державної влади	Збільшуватиметься прибуток компанії і відповідно зростатимуть відрахування в податковий фонд.

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Загальна система оцінювання ролі впливу в межах даного проекту можна зобразити за допомогою матриці Менделоу [36, с.35, 3].

Ролі в межах проекту розподіляються таким чином:

1. У правому верхньому квадранті знаходиться зона позитивної (сприятливої) впливовості та зацікавленості. У ній розміщуються stakeholders, добре ставляться до компанії особи, мають можливість впливу результати діяльності – це покупці.

2. Далі, за годинниковою стрілкою, у правому нижньому – зацікавлені, але не мають змоги впливати – інвестори, власники та співробітники.

3. Третій (лівий нижній) квадрант призначений для зацікавлених у негативному результаті, але безсилих проти організації чи її проекту – конкуренти та органи державної влади.

4. Четвертий (лівий правий) – впливові супротивники. Це найнебезпечніший квадрант. Йому доведеться приділяти найпильнішу увагу – постачальники та партнери.

Тепер стейкхолдери це точки в матриці. Їхнє розташування показує, наскільки вони зацікавлені в успішності компанії, як можуть на це впливати.

Висока Степінь впливу	1 Зберігати задоволеними <i>Партнери, постачальники</i>	2 Управляти близько (ключові гравці) <i>Покупці</i>
	4 Мінімальні зусилля <i>Органи державної влади</i>	3 Тримати поінформованими <i>Інвестори, власники,</i> <i>співробітники</i>
Низька	Степінь зацікавленості	
	Низька	Висока

Рисунок 3.5 — Матриця Менделоу для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Найбільший рівень впливу на даний проект матимуть – покупці, так як вони формують попит та від них залежати буде прибутковість організації на початкових етапах та постачальники, оскільки на них покладеться терміни доставки товарів на склади та в супермаркети.

Таблиця 3.8 — Фінансові результати до і після впровадження проекту на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Фінансові результати	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	72 784 231	83 701 866	10 917 635
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	52 182 935	51 661 106	-521 829
Інші операційні доходи, тис.грн	412 331	413 156	825
Адміністративні витрати, тис.грн	2 775 764	2 782 148	6 384
Витрати на збут, тис.грн	18 533 954	19 590 389	1 056 435
Інші операційні витрати, тис.грн	121 299	122 148	849
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн		9 959 230	10 376 620
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис.грн	-417 390		
Інші фінансові доходи, тис.грн	314 875	362 106	47 231
Інші доходи, тис.грн	563 547	648 079	84 532
Фінансові витрати, тис.грн	2 358 809	2 712 630	353 821
Втрати від участі в капіталі, тис.грн	2 814	3 236	422
Інші витрати, тис.грн	25 557	29 391	3 834
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис.грн	79 969	8 224 158	8 144 189
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн	-1 846 179	6 743 810	8 589 989

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Збиток чистого фінансового результату за рахунок впровадження проекту прогнозує його зменшення на 276 927 тис грн.

При цьому чистий дохід від реалізації послуг збільшиться на 15 %.

Наступними факторами від яких може змінюватися кінцевий результат діяльності (прибуток чи збиток) можуть бути:

1. Ріст витрат на оренду приміщень

За останні кілька років відбувається різке зростання цін на найважливіші товари в будівництві, в основному на сталь, пластик і деревину. Ціни стрімко зростають у роздрібній торгівлі та промислових будівлях для виробничого чи логістичного секторів, і це помітно впливає на й без того високі витрати на оренду.

Через високий світовий попит на будівельні матеріали, недостатні виробничі потужності та порушені транспортні ланцюжки ціни на будівельні матеріали стрімко зростають у промисловому та комерційному секторах, а також у промисловому будівництві [35, с.722]. Таким чином, вартість оренди досягла рекордного рівня, тому при оптимістичному плану, то адміністративні витрати знизяться на 10% відсотків і це становитиме 2 503 933 тис грн, а при песимістичному (тобто, те, що бачимо сьогодні) – 3 060 363 тис.грн.

Таблиця 3.9 — Прогнози значень фінансових результатів за рахунок зміни витрат на оренду приміщень після впровадження проекту

Фінансові результати	Оптимістичний	Очікуване значення	Песимістичний
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	83 701 866	83 701 866	83 701 866
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	51 661 106	51 661 106	51 661 106
Інші операційні доходи, тис.грн	413 156	413 156	413 156
Адміністративні витрати, тис.грн	2 503 933	2 782 148	3 060 363
Витрати на збут, тис.грн	19 590 389	19 590 389	19 590 389
Інші операційні витрати, тис.грн	122 148	122 148	122 148
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн	10 237 445	9 959 230	9 681 015
Інші фінансові доходи, тис.грн	362 106	362 106	47 231
Інші доходи, тис.грн	648 079	648 079	84 532
Фінансові витрати, тис.грн	2 712 630	2 712 630	353 821
Втрати від участі в капіталі, тис.грн	3 236	3 236	422
Інші витрати, тис.грн	29 391	29 391	3 834
Фінансовий результат до оподаткування: збиток, тис.грн	8 502 373	8 224 158	9 454 701
Чистий фінансовий результат: збиток, тис.грн	6 971 946	6 743 810	7 752 855

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

2. Ріст витрат на паливо, фонд оплати праці логістичного відділу та ремонт автотранспорту.

Зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, можливо, ще не відбулося в широкому масштабі, але вплив фільтрується по всій економіці. Вищі ціни на заправці означають не тільки менше витрачання грошей у кишенях споживачів, але й збільшення витрат для компаній, частина або всі з яких пізніше будуть передані споживачам. Це спричинює зобов'язання у компаній для більшої заробітної плати водіям вантажівок, що колихає фонд оплати праці [44, с.88].

Багато компаній заощаджують на використанні якісного палива для вантажівок, що провокує постійне технічне обслуговування та ремонт автотранспорту.

Усе це спричинює зріст витрат на збут, тому за песимістичний прогноз, тобто якщо ціни на дані види продуктів будуть надані зростати, то сума витрати у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» після впровадження проекту збільшиться як мінімум на 10 % і становитиме 21 549 428 тис грн. При державному регулюванні цін на паливно-мастильні матеріали та підтримки з їх боку, можна очікувати зменшення витрат на збут і при прогнозі вони становитимуть 17 631 350 тис грн.

Таблиця 3.10 — Прогнози значень фінансових результатів за рахунок зміни витрат на паливно-мастильні матеріал, ФОП та обслуговування автотранспорту після впровадження проекту

Фінансові результати	Оптимістичний прогноз	Очікуване значення	Песимістичний прогноз
	90%	100%	110%
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	83 701 866	83 701 866	83 701 866
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	51 661 106	51 661 106	51 661 106
Інші операційні доходи, тис.грн	413 156	413 156	413 156
Адміністративні витрати, тис.грн	2 503 933	2 782 148	3 060 363
Витрати на збут, тис.грн	17 631 350	19 590 389	21 549 428
Інші операційні витрати, тис.грн	122 148	122 148	122 148
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн	12 196 484	9 959 230	7 721 976

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
Інші фінансові доходи, тис.грн	362 106	362 106	47 231
Інші доходи, тис.грн	648 079	648 079	84 532
Фінансові витрати, тис.грн	2 712 630	2 712 630	353 821
Втрати від участі в капіталі, тис.грн	3 236	3 236	422
Інші витрати, тис.грн	29 391	29 391	3 834
Фінансовий результат до оподаткування: збиток, тис.грн	10 461 412	8 224 158	7 495 662
Чистий фінансовий результат: збиток, тис.грн	8 578 358	6 743 810	6 146 443

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Впровадження даного проекту на підприємстві не тільки формує можливості, а несе в собі загрози:

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> • Подальше розширення мережі шляхом відкриття нових магазинів і дарксторів • Подальший розвиток компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростання споживання • Впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками 	<ul style="list-style-type: none"> • Короткострове погіршення фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансування розширення групи і коливаннями курсу валют • Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній • Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування • Погіршення платоспроможності населення • Політична ситуація в країні

Рисунок 3.6 — Можливості та загрози від впровадження проекту

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Альтернативний варіант із вдосконалення логістичної функції компанії є передача служби доставки сторонній організації та скорочення штату відділу логістику., що передбачатиме скорочення витрат на збут.

Проект передбачатиме акумулювання бюджетних коштів на витрати для оплати аутсорсингових послуг .

Загальна структура витрат на впровадження проекту наведена в таблиці нижче.

Таблиця 3.11 — Структура витрат на впровадження альтернативного проекту

Витрати	Сума, грн
Юридичні та інші консультаційні послуги	50 000,00
Аутсорсингові послуги	3 000 000,00
Заробітню плату проект-менеджерів	380 000,00
Страхування ризиків	40 000,00
Загальна вартість	3 470 000,00

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Реалізація проекту дасть можливість інвестору на 1 вкладену гривень інвестицій отримувати 0,19 грн прибутку, а окупиться проект вже на 5 році реалізації.

Таблиця 3.12 — Розрахунок доцільності впровадження проекту

Рік	2022	2023	2024	2025	2026
Інвестиції, тис грн	3 470,00				
у тому числі обладнання					
Капітал у нематеріальній формі, тис грн		2 500,00	1 000,00	2 000,00	4 000,00
Амортизація, тис грн		0,00	0,00	0,00	0,00
Операційний грошовий потік, тис грн		2 500,00	1 000,00	2 000,00	4 000,00
Проектний грошовий потік, тис грн	-3 470,00	-970,00	30,00	2 030,00	6 030,00
Коефіцієнт дисконтування (у % 14)		0,88	0,77	0,67	0,59
Дисконтований грошовий потік, тис грн	-3 470,00	-850,88	23,08	1 370,19	3 570,24
Кумулятивний NPV		-4 320,88	-4 297,79	-2 927,60	642,64
NPV (чиста приведена вартість), тис.грн	642,64				

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Передача на аутсорсинг передбачатиме наступні переваги для компанії:

Отримання результату від бізнес-процесів без керування ними

- Залучення компетентних спеціалістів

- Економія трудових ресурсах. Оскільки певні бізнес-процеси передаються партнеру, компанія позбавляється необхідності утримувати власних співробітників їхнього ведення.

- Економія фінансових ресурсів. Скорочення штату призводить до зменшення фонду оплати праці. Це, у свою чергу, забезпечує зниження витрат на відрахування до соціальних фондів та податкових платежів.
- Відсутність витрат на кадрове діловодство. Аутсорсер самостійно підбирає персонал до виконання довірених йому функцій.
- Виключення суперечок та розбіжностей з персоналом. Якщо фахівець чимось незадоволений, він може висунути претензії лише своєму роботодавцю.
- Виключення проблем із державними службами. Регулярні перевірки персоналу ніяк не торкаються компанії: співробітники офіційно оформлені в іншій організації.
- Контрактна форма відносин. Партнерство між виконавцем та замовником оформляється договором. У ньому прописуються всі обов'язки та відповідальність сторін, а також важливі аспекти співпраці.
- Універсальність послуги. Під зовнішнє керування можуть передаватися будь-які непрофільні функції.

Переваги від використання аутсорсингу логістичних процесів позначаються на фінансовому результаті компанії – він зростає, а основні витратні індикатори зменшуються.

Таблиця 3.12 — Розрахунок фінансових результатів проекту

Фінансові результати	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	72 784 231	80 062 654	7 278 423
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	52 182 935	57 401 229	5 218 294
Інші операційні доходи, тис.грн	412 331	413 156	825
Адміністративні витрати, тис.грн	2 775 764	2 782 148	6 384
Витрати на збут, тис.грн	18 533 954	16 680 559	-1 853 395
Інші операційні витрати, тис.грн	121 299	122 148	849
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис.грн		3 489 726	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис.грн	-417 390		
Інші фінансові доходи, тис.грн	314 875	362 106	47 231
Інші доходи, тис.грн	563 547	648 079	84 532
Фінансові витрати, тис.грн	2 358 809	2 712 630	353 821
Втрати від участі в капіталі, тис.грн	2 814	3 236	422

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
Інші витрати, тис.грн	25 557	29 391	3 834
Фінансовий результат до оподаткування: збиток, тис.грн	79 969	1 754 655	1 674 686
Чистий фінансовий результат: збиток, тис.грн	-1 846 179	1 438 817	3 284 996

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Попри такі позитивні сторони існують й великі ризики від передачу логістичної функції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» аусторсинговій організації:

- Ризик неякісного розв'язання задач.
- Ризик нерозуміння корпоративного стилю компанії. За всіма нормами підрядник здійснює роботу правильно. Проте специфіка підприємства часто пов'язані з нюансами, які потрібно чітко прояснити партнеру.
 - Ризик витоку інформації. Умови конфіденційності прописуються у договорі та офіційно закріплюються. І все-таки довести причетність підрядника до розголошення внутрішньої інформації замовника практично неможливо.
 - Залежність зовнішніх виконавців. Довірити виконання певних функцій партнеру — отже, порушити корпоративну єдність компанії. Якщо підрядник не дасть потрібного результату, підприємство зазнає збитків.
 - Відсутність контролю за веденням делегованих бізнес-процесів. Оскільки вирішенням завдань займається позаштатний персонал, абсолютно прозоро простежити за етапами виконання досить складно.
 - Ризик банкрутства підрядної організації. Агентство може збанкрутувати, як і будь-яка виробнича компанія. Це призведе до невиконання делегованих функцій та тимчасового зниження ефективності підприємства-замовника.

Таблиця 3.13— Ризики впровадження альтернативного проекту

Ризик	Рейтинг впливу	Вага	Зважений коефіцієнт
Тип ризику: управлінський			
Неефективно сформовані ланцюги поставок	5	0,1	0,5
Не вчасно надані звіти по послугах	8	0,01	0,08
Тип ризику: ринковий			
Конкурентна боротьба між основними операторами на ринку з доставки	7	0,04	0,28
Ризики зміни збутової політики на ринку	6	0,05	0,3
Тип ризику: технологічні ризики			
Кібератаки, збої системи	4	0,15	0,6
Недотримання стандартів доставки: пошкодження тари	3	0,15	0,45
Тип ризику: юридичний та фінансовий			
Витік конфіденційної інформації	1	0,3	0,3
Банкрутство аутсорсингової компанії	2	0,2	0,4
Всього		1	2,91

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

Впровадження двох проектів мають різну мету:

1. Зосереджений на розвитку власної служби доставки, вивчення споживачів та збереження робочих місць
2. Орієнтований на скорочення логістичних витрат та зменшення штату.

Таблиця 3.13— Ризики впровадження альтернативного проекту

Індикатор	Проект 1	Проект 2	Абсолютна зміна проекту 2 до проекту 1
Інвестиції, тис.грн	4 500	3 470	-1 030
NPV, тис.грн	1 296	643	-654
ROI, %	29	19	-10
Дохід від реалізації, тис.грн	83 701 866	80 062 654	-3 639 212
Витрати на збут, тис.грн	19 590 389	16 680 559	-2 909 831
Чистий фінансовий результат, тис.грн	8 224 158	1 754 655	-6 469 504
Чистий фінансовий результат після оподаткування, тис.грн	6 743 810	1 438 817	-5 304 993

Джерело: сформовано авторами на основі [39].

З точки зору фінансово-економічних показників найбільш вигідним для компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є проект 1, оскільки:

1. є економічно вигіднішим, та має швидший термін окупності інвестицій;
2. більший рівень прибутковості для інвесторів;
3. збільшить кількість споживачів компанії;

4. оптимізує автопарк – знизить рівень простоїв автотранспорту.

Отже, реалізація першого проекту в межах підприємства дасть можливість:

1. Збільшити виручку від реалізації на 15%.
2. Оптимізувати діяльність логістичного та операційного відділу, шляхом поліпшення ланцюгів поставок.
3. Збільшити прибутковість для власників в майбутніх періодах та буде сприяти зростанню ринкової вартості.
4. Посилити свій вплив серед супермаркетів та збільшити долю на ринку.
5. Розширити мережу та кількість клієнтів.

ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація та її швидкі темпи підвищили важливість чіткого опису впливу. Що ще важливіше, існує потреба керувати змінами і не дозволяти їм стати трансформаціями просто заради них. Тому керівництво хоче, щоб бізнес-архітектура відповідала цій потребі – як на стратегічному рівні, який дивиться на три-п'ять років вперед, так і на тактичному рівні, який враховує наступні два. Таким чином, компанії все більше створюють здатність чітко описувати вплив змін на бізнес, впроваджуючи методи бізнес-архітектури.

Добре сформульована бізнес-архітектура є плацдармом успішного результату загальної корпоративної архітектури. Він визначає бізнес-рушії, бізнес-стратегію, операційні моделі, цілі та завдання, яких організація повинна досягти для переходу в потенційно конкурентне бізнес-середовище.

Бізнес-архітектура – це цілісне, багатовимірне бачення бізнесу щодо можливостей, наскрізного надання цінностей, інформації та організаційної структури; і зв'язки між цими бізнес-поглядами та стратегіями, продуктами, політиками, ініціативами та зацікавленими сторонами.

Архітектуру бізнесу можна розділити на п'ять рівнів оцінки:

1. Стратегія: опис бізнес-моделі та ключових стратегій.
2. Модель можливостей: характеристика ланцюжків вартості.
3. Операційна модель: опис бізнес-процесів.
4. Модель ефективності: КРІ та фактори успіху.
5. Практика бізнес-архітектури – оцінка зрілості організації.

Кожен з даних п'яти рівнів впливає на вартість компанії та рівень задоволеності стейкхолдерів. Останні дослідження вказують, що задоволеність кінцевого споживача несе за собою не лише на меті зростання доходу компанії, а й зростання репутації та довіри до бренду. Адже це несе за собою зростання гудвілу та як наслідок суб'єктивно збільшує вартість компанії та довіру кредиторів. Оскільки компанія залучає багато кредитів та має проблеми зі інтенсивним

зростанням кредиторської заборгованості, що викликане недостатністю коштів для формування запасів – то перш за все потрібно:

- Переглянути організаційну структуру;
- Систему управління витратами;
- Бізнес-процеси;
- Загальну стратегію.

Зміна даних факторів потребує реінжинірингу бізнес-архітектури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Реінжиніринг – це докорінне змінення будь-яких процесів.

Процес реінжинірингу бізнес-архітектури включатиме наступні етапи:

1. Деталізація існуючих доменів (складових елементів), які потребують змін та опис пропозицій щодо їх поліпшення.
2. Аналіз структурних елементів бізнес-архітектури.
3. Обґрунтування економічної доцільності впровадження змін.
4. Опис потенційних ризиків та формулювання заходів по їх мінімізації
5. Моделювання зміненої бізнес-архітектури.

Так, як компанія має проблеми із логістичною функцією та недосконалістю роботизації і автоматизації було запропоновано 2 проекти:

1. доставка за допомогою власної логістичної служби з використанням додатку;
2. доставка за допомогою логістичного оператора.

У процесі аналізу та дослідження ринку доставки було визначено, що перший проект в порівнянні з другим є більш рентабельнішим, як для власників, інвесторів та співробітників.

Тому його впровадження і створення додатку зі зміною діючої бізнес-моделі дасть можливість.:

1. Збільшити продажі на 15%.
2. Покращити рівень задоволеності власників, шляхом зростання рентабельності інвестицій на 29% при ставці дохідності 41,24% та власного капіталу.

3. Збільшити кількість клієнтів за рахунок більшої залученості інших бізнесів.

Таким чином, компанія з часом буде мінімізувати рівень кредиторської заборгованості. У 2021 році загальна сума зобов'язань становила 41 655 179 тис. грн і цей рівень із року в рік мав тенденцію до збільшення.

Крім цього, при впровадженні даного проекту слід врахувати наступні ризики:

- Наявність на ринку існуючих конкурентів з доставки товарів, замовлень тощо.
- Затримки постачальників з надання послуг.
- Можливі технічні збої у програмного забезпеченні чи її недосконалості.
- Політичну ситуацію в країні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 elements of effective business architecture. веб-сайт. URL https://www.umt360.com/guides/business-architecture/#5_elements_of_effective_business_architecture (дата звернення: 06.11.2022).
2. Agile чи Waterfall — який варіант відповідає вашому бізнесу? веб-сайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html> (дата звернення: 06.11.2022).
3. Business Architecture Essentials – The Business Architecture Landscape. веб-сайт. URL <https://processrenewal.com/business-architecture-essentials-the-business-architecture-landscape/> (дата звернення: 06.11.2022).
4. Business Architecture: How to Build a Successful Model. веб-сайт. URL <https://www.umt360.com/guides/business-architecture/> (дата звернення: 06.11.2022).
5. Business Ecosystem. веб-сайт. URL <https://cleartax.in/g/terms/business-ecosystem> (дата звернення: 06.11.2022).
6. Enterprise Architecture Standard. веб-сайт. URL: Enterprise Architecture Standard (дата звернення: 06.11.2022).
7. Enterprise Business Architecture as a Tool for Sustainable Development in an Enterprise - case study. *Procedia Computer Science* Volume 192, 2021, Pages 5050-5057. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921020226>
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Business*. 2001. С. 272.
9. Jean Dieudonne. What is Business Architecture and its role in business transformation? веб-сайт. URL: https://au.linkedin.com/in/jeandieudonne?trk=pulse-article_main-author-card (дата звернення: 06.11.2022).
10. Key challenges faced by business architects. веб-сайт. URL <https://www.umt360.com/guides/business->

architecture/#Key_challenges_faced_by_business_architects (дата звернення: 06.11.2022).

11. Kyfyak V., Lopatynskiy Y. Methodical Approaches To Business Processes Reengineering At Modern Enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018, 4, P. 151—158.

12. NextGen Business Architecture. веб-сайт. URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 06.11.2022).

13. The Emerging Role of the Ecosystems Architect. веб-сайт. URL https://www.researchgate.net/figure/The-relationships-between-Ecosystems-Architecture-and-conventional-organisational-roles_fig3_324942808 (дата звернення: 06.11.2022).

14. V. Panchenko, Yu. Harust, Ya. Us, O. Korobets, V. Pavlyk. Energy-Efficient Innovations: Marketing, Management and Law Supporting.. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. №1. P.256-264. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-21>

15. Башинська І. Формування системи управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією чинників та індикаторів економічної безпеки. *Міжнародний науковий економічний журнал БІЗНЕСІНФОРМ №8*, 2019. С. 211–212.

16. Бистряков І. К. Платформна економіка просторових бізнес-екосистем як інноваційний тренд сталого розвитку. *Наука та інноваційний розвиток економіки і суспільства.*: зб. матеріалів учасн. наук.-практ. конф. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2019. С. 3-23.

17. Бондаренко С.А. Системне забезпечення стійкого інноваційного розвитку виноробних підприємств : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. с.563.

18. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії , механізми, системи: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. С. 415

19. Гаврильченко О.В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 270–276.

20. Грабчак Д.В. Методологічні підходи до диференціації та оцінки ризиків при виборі моделі реалізації реінжинірингу бізне-процесів. *Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні питання світової науки - 2019»* (м.Пшемисль, 07-15 лютого 2019 року). Пшемисль: Наука і освіта, 2019. Випуск 3, С. 78-80.

21. Грабчак Д.В. Управління матеріальними витратами будівельних будівельних підприємств. *Програма та тези доп. II міжнар. наук.-практ. конф. «Перезавантаження будівництва: економіка, організація, менеджмент»*. Київ, КНУБА, 2015, с. 33-34.

22. Група компаній Fozzy Group. веб-сайт. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення 06.11.2022).

23. Д'яконова А. К., Трішин Ф. А., Коротич О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 111–119. веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>

24. Денисова О.О. Керування змінами архітектури підприємства на основі міжкомпонентних зв'язків. *Стратегія економічного розвитку України*. № 39. 2016. с. 161-167.

25. Дідух В. Доцільність інструментарію ранжування бізнес-процесів з метою їх оптимізації при реінжинірингу. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: збірка праць XI (XXIII) наук.-практ. конф.* 2015. С. 22—32.

26. Дідух В. Ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу на прикладі машинобудівних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 1. С. 37—40.

27. Душак, М. І. Теоретичне підґрунтя формування фінансової архітектури підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 62-66.

28. Захарін О.О. Вартісно-орієнтоване управління на основі стейкхолдерського підходу в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10(160). С. 149–157.

29. Карпущенко М.Ю. Особливості оцінки бізнес-процесів, персоналу, фінансових та маркетингових компонентів із застосуванням збалансованої системи показників. *Комунальне господарство міст*, 2019, том 2, випуск 148. с. 89–93.

30. Катерина Огуряєва, Сільпо: Наша стратегія – створювати радість. *RAU EXPO 2022*. веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/kateryna-oguryayeva-silpo-radist/> (дата звернення: 06.11.2022).

31. Крупа К. В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011, №10. С.443-446.

32. Лайкер Дж.К. Дао Toyota: 14 принципів менеджменту провідної компанії світу. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2016. с. 400.

33. Ланцюг вартості М. Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями: веб сайт. URL: <http://surl.li/ansgs> (дата звернення: 06.11.2022).

34. Луцька Т.В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери. *Економіка АПК*. 2011. № 4. С. 49–53.

35. Мельников О.М., Зайцев А.А. Перспективи переходу підприємств на інноваційні концепції управління сучасним виробництвом. *Креативна економіка*. 2016. № 6. с. 721-734.

36. Моїсеєнко Т.Є., Ківа А.А. Особливості розвитку екосистеми стартапів в Україні. *Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики: Збірник наук. праць: НТУУ «КПІ»*. 2017. С. 34–39.

37. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4: веб сайт. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87.26> (дата звернення: 06.11.2022).

38. Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. *Вісник ЛТЕУ*. 2018. Вип. 54. С. 120–125.

39. Офіційний сайт компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». веб-сайт. URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 06.11.2022).

40. Петков О.І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств. *Економіка та управління національним господарством*. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/42_2019/8.pdf (дата звернення 06.11.2022)
41. Пізняк Т. І. Методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*, 2020. № 5. С. 33-37.
42. Погорелова Т. О. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та напрями їх вирішення. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків.: НТУ «ХПІ». 2017, № 46(1267). С.87-91.
43. Попов О. Управління витратами. *Економічна енциклопедія: У 3-х томах*. Т.3. Київ. Видавничий центр „Академія”, 2016. 952 с.
44. Порохняк Н.В. Методологічні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу. Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки. *матеріали наук.-практ. конференції за міжн. участю. Харків. 2018. С. 297-300.*
45. Стеченко, Д. Сценарний підхід до реструктуризації підприємств на основі комплексу економіко-математичних моделей. Д. Стеченко, О. Омельченко. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2 (9). С. 195-215. веб-сайт. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13sdmemm.pdf>
46. Т. В. Пімоненко, Я. О. Ус, Д. В. Леус, С. М. Федина. Сучасні еколого-економічні інструменти забезпечення сталого розвитку. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. №2. С. 57-67.
47. Теплюк М.А, Зубко Є.В. Застосування екосистемного підходу в технологічному підприємстві. *IV Міжнародна науково-практична конференція «Підприємство і торгівля: тенденції розвитку»*. Одеса, 2021. С. 173 – 175.
48. Теплюк М.А, Зубко Є.В. Формування бізнес-екосистеми підприємства в COVID-залежному соціально-економічному просторі. *30 років Незалежності: здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні: монографія / [Старостіна А.О., Дьоміна О.М., Телетов О.С., Бочко О.Ю. та ін.] ; за заг. ред. А.О. Старостіної*. Київ : Інтерсервіс, 2022. с. 143-146.

49. Теплюк М.А., Коваль А.Ю., Зубко Є.В. Сучасні підходи до формування інноваційної бізнес-екосистеми. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. В.Гетьмана», 2021. С. 42-51.

50. Теплюк М.А., Зубко Є.В. Ритейлінгові екосистеми. *II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Сучасна молодь у світі IT»*. Херсон, 2021. С. 95 -98.

51. Теплюк М.А., Зубко Є.В. Сучасні цінності підприємницької архітектури. *II Міжнародної науково-практичної конференції з проблем вищої освіти і науки «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»*. 4-5.11.2021. С. 24-25.

52. Які основні функції операційного відділу? веб-сайт. URL: <https://uk.sofiawest.com/what-are-primary-functions-an-operations-department> (дата звернення: 06.11.2022).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Інші види діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

- 10.13 Виробництво м'ясних продуктів
- 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків
- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво

борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

- 10.85 Виробництво готової їжі та страв
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших

угруповань

- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
- 11.02 Виробництво виноградних вин
- 17.11 Виробництво паперової маси
- 18.12 Друкування іншої продукції
- 26.80 Виробництво магнітних і оптичних носіїв даних
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування,

напоями та тютюновими виробами

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого

асортименту

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і

кормами для тварин

- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і.

у.

- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
- 81.29 Інші види діяльності із прибирання

- 82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність

- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
- 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування
- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н. в. і. у.
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та

цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих

магазинах

- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 56.30 Обслуговування напоями
- 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку
- 62.01 Комп'ютерне програмування
- 62.02 Консультування з питань інформатизації
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і

пов'язана з ними діяльність

- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.
- 64.19 Інші види грошового посередництва

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

- 69.10 Діяльність у сфері права

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

- 71.20 Технічні випробування та дослідження

- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

- 73.11 Рекламні агентства

- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

- 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування

- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.

- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну

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

- 71.11 Діяльність у сфері архітектури

ДОДАТОК Б — Баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на 31 грудня 2019 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД» БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство <u>ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»</u> Територія <u>ДНІПРОВСЬКА</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> Вид економічної діяльності <u>Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</u> Середня кількість працівників ¹ <u>34 192</u> Адреса, телефон <u>вулиця Бутлерова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090</u> Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	за ЄДРПОУ	2020	01	01
	за КОАТУУ	40720198		
	за КОПФГ	8036600000		
	за КВЕД	240		
		47.11		
		V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 року

Актив	Код рядка	Примітка	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	-	305 687	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I	1095		14 694 060	9 216 781	2 265 048
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	1 118 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II	1195		14 004 363	11 871 964	7 207 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	17	-	-	2 134 510
Баланс	1300		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Продовження ДОДАТКУ Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	1495		1 827 502	1 153 325	(10 327 561)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	1595		9 130 904	2 093 002	6 970 973
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	85 464	116 376	192 548
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624
товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	1695		17 740 017	17 842 418	14 963 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
	1700		-	-	-
Баланс	1900		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»



Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

ДОДАТОК В — Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) станом на 31 грудня 2019 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інаше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. 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	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
Валовий:				
прибуток	2090		15 106 074	12 044 597
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		1 748 125	1 410 819
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		268 583	-
збиток	2295		-	(974 015)
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		289 577	-
збиток	2355		-	(943 552)

II. 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		289 577	(943 552)

Продовження ДОДАТКУ В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інаше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	27, 28, 29	927 802	838 573
Витрати на оплату праці	2505	27, 28	4 795 380	3 419 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	27, 28	1 054 414	754 841
Амортизація	2515	27, 28	3 219 861	475 807
Інші операційні витрати	2520	27, 28, 29	3 836 958	5 573 384
Разом	2550		13 834 418	11 044 424

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		-	-

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»



Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

ДОДАТОК Д – Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» станом на 31.12.2021 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
Примітки до окремої фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

45 Зміна у форматі представлення звітності

Нижче наведено інформацію про зміни в форматі представлення звітності з раніше застосованого формату на формат із використанням Таксономії UA XBRL.

Вплив на окремих звіт про фінансовий стан (Баланс) на дату:

Назва рядків фінансової звітності перекласифікованих згідно вимог таксономії	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	Назва рядків фінансової звітності до рекласифікації	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Активи							
Необоротні активи							
Основні засоби	16 845 784	10 768 202	9 024 264	1005 Незавершені капітальні інвестиції	255 753	123 481	92 844
				1011 Основні засоби: первісна вартість	23 813 183	15 577 186	11 646 234
				1012 Основні засоби: знос	(7 223 152)	(4 932 465)	(2 714 814)
Нематеріальні активи	4 226 036	4 121 238	5 314 749	1001 Нематеріальні активи: первісна вартість	8 116 526	6 783 325	6 660 993
				1002 Нематеріальні активи: накопичена амортизація	(3 890 490)	(2 662 087)	(1 346 244)
Інвестиції в дочірні компанії	272 809			1030 Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	272 809		
Фінансові інвестиції	1 400 396			1035 Інші фінансові інвестиції	1 400 396		
Відстрочені податкові активи	196 279	116 311	72 702	1045 Відстрочені податкові активи	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	711 069	403 539	278 490	1090 Інші необоротні активи	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи	23 652 373	15 409 290	14 690 205		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи							
Запаси	6 461 632	5 622 330	5 225 838	1100 Запаси	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	5 482 757	5 379 752	5 179 791	1125 Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3 540 581	3 207 687	3 110 798
				1130 Дебіторська заборгованість: за виданими авансами	605 535	483 704	457 106
				1140 Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів			31
				1155 Інша поточна дебіторська заборгованість	1 336 641	1 688 361	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	635 910	1 307 484	890 683	1160 Поточні фінансові інвестиції	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	1 075 259	1 270 258	576 903	1120 Векселі одержані	1 075 259	1 270 258	576 903

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
Примітки до окремої фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

45 Зміна у форматі представлення звітності (продовження)

Назва рядків фінансової звітності перекласифікованих згідно вимог таксономії	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	Назва рядків фінансової звітності до рекласифікації	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	51 946	19 883	27 657	1135 Дебіторська заборгованість: з бюджетом	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	1 091 012	1 637 364	1165 Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	1 091 012	1 295 105
				1166 Гроші та їх еквіваленти: Готівка	225 097	206 954	191 271
				1167 Гроші та їх еквіваленти: Рахунки в банках	208 553	286 174	150 988
Інші оборотні активи	137 550	120 450	466 070	1190 Інші оборотні активи	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи	15 008 092	14 811 169	14 004 306		15 441 742	15 304 297	14 004 306
Всього активи	38 660 465	30 220 459	28 694 511		39 094 115	30 713 587	28 694 511
Власний капітал та зобов'язання							
Статутний капітал	13 047 703	13 047 703	12 846 065	1400 Зареєстрований (пайовий) капітал	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток\ (непокритий збиток)	(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)	1420 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		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Непоточні зобов'язання і забезпечення							
Банківські кредити	1 464 696	2 752 810	739 204	1510 Довгострокові кредити банків	1 464 696	2 752 810	739 204
Поточні зобов'язання з оренди	9 583 891	6 101 569	4 862 567	1515 Інші довгострокові зобов'язання	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	2 498 761	3 397 890	3 496 041	1515 Інші довгострокові зобов'язання	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Кредиторська заборгованість за основні засоби	64 562	33 407	33 092	1515 Інші довгострокові зобов'язання	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання	13 611 910	12 285 676	9 130 904		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення							
Банківські кредити	2 373 923	774 588	1 662 670	1600 Короткострокові кредити банків	33 335		85 464
				1610 Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	2 340 588	774 588	1 577 206

Продовження ДОДАТКУ Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
Примітки до окремої фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

45 Зміна у форматі представлення звітності (продовження)

Назва рядків фінансової звітності перекласифікованих згідно вимог таксономії	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	Назва рядків фінансової звітності до рекласифікації	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Зобов'язання з оренди	1 604 645	1 438 015	1 115 987	1610 Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1 604 645	1 438 015	1 115 987
Інші поточні фінансові зобов'язання	522 902	294 163	54 652	1690 Інші поточні зобов'язання	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	22 511 700	15 513 661	14 195 207	1615 Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	18 934 431	14 454 019	13 363 898
				1625 Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками зі страхування	36 048	26 306	19 984
				1630 Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з оплати праці	126 084	89 223	70 722
				1690 Інші поточні зобов'язання	2 860 185	648 651	682 250
				1605 Векселі видані	32 050	1 300	3 700
				1610 Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	522 902	294 163	54 652
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	259 916	189 213	73 308	1620 Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з бюджетом	259 916	189 212	73 309
Зобов'язання за одержаними авансами	264 605	558 718	410 510	1635 Поточна кредиторська заборгованість за: одержаними авансами	264 605	558 718	410 510
Поточні забезпечення	409 449	304 681	238 717	1660 Поточні забезпечення	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	96 129	10 279	7 648	1690 Інші поточні зобов'язання	96 129	10 279	7 648
Поточні зобов'язання і забезпечення	28 043 269	19 083 318	17 758 699		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання	41 655 179	31 368 994	26 889 603		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання	38 660 465	30 220 459	28 694 511		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Продовження ДОДАТКУ Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
Примітки до окремої фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

45 Зміна у форматі представлення звітності (продовження)
Вплив на окремий звіт про сукупний дохід за період:

Назва рядків фінансової звітності перекласифікованих згідно вимог таксономії	2021	2020	Назва рядків фінансової звітності до рекласифікації	2021	2020
Дохід від реалізації	72 784 231	64 402 634	2000 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	(52 182 935)	(47 249 897)	2050 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(52 182 935)	(47 249 897)
Інші операційні доходи	412 331	323 521	2120 Інші операційні доходи	412 331	323 521
Витрати на збут	(18 533 954)	(15 581 479)	2150 Витрати на збут	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	(2 775 764)	(1 685 089)	2130 Адміністративні витрати	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	(121 299)	(56 162)	2180 Інші операційні витрати	(121 299)	(56 162)
Інші доходи	563 547	84 957	2240 Інші доходи	563 547	84 957
Інші витрати	(16 678)	(1 350 048)	2270 Інші витрати	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	314 875	201 154	2220 Інші фінансові доходи	314 875	201 154
Фінансові витрати	(2 358 809)	(2 225 413)	2250 Фінансові витрати	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(втрати) від участі в капіталі	(2 814)	(22 025)	2255 Втрати від участі в капіталі	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(8 879)	-	2270 Інші витрати	(8 879)	-
Витрати з податку на прибуток	79 969	43 609	2300 Витрати (дохід) з податку на прибуток	79 969	43 609
	(1 846 179)	(3 114 238)		(1 846 179)	(3 114 238)

Продовження ДОДАТКУ Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
Примітки до окремої фінансової звітності (продовження)
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

45 Зміна у форматі представлення звітності (продовження)

Назва рядків фінансової звітності перекласифікованих згідно вимог таксономії	2021	2020	Назва рядків фінансової звітності до реклаксіфікації	2021	2020
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Надходження від:			Надходження від:		
Внесків до власного капіталу	201 638		Власного капіталу	3300	201 638
Отримання позик	2 930 339	2 435 440	Надходження від отримання позик	3305	2 930 339
Інші надходження	367 342		Інші надходження	3340	367 342
Витрачання на:			Витрачання на:		
Погашення позик	(2 267 273)	(1 657 289)	Витрачання на погашення позик	3350	(2 267 273)
Сплату відсотків	(2 150 876)	(2 289 787)	Витрачання на сплату відсотків	3360	(2 150 876)
Сплату заборгованості з оренди	(1 873 630)	(1 241 225)	Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(1 873 630)
Інші платежі	(965 784)	(34 839)	Інші платежі	3390	(965 784)
Чисті грошові кошти, отримані/(використані)	(3 758 244)	(2 787 700)	Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(3 758 244)
Чистий рух грошових коштів за звітний рік	50 536	(472 956)	Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	50 536
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	1 091 012	1 551 899	Залишок коштів на початок року	3405	1 091 012
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	(470)	12 069	Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(470)
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	1 141 078	1 091 012	Залишок коштів на кінець року	3415	1 141 078