

**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 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ЛОБОЙКО ВАРВАРИ ІГОРІВНИ**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ РЕІНЖНІРИНГУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ
КОМПАНІЇ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Варвара ЛОБОЙКО*

Науковий керівник:
к.е.н, доцент
_____Марія ТЕПЛЮК

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

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

Інна РЄПНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність і значення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.....	7
1.2 Методичні підходи до оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів підприємства	13
1.3 Напрямки реінжинірингу бізнес-моделі підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС- МОДЕЛІ ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика функціонування підприємства.....	24
2.2 Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства	34
2.3 Аналіз можливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів.	42
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»	56
3.1 Формування проєкту реінжинірингу бізнес-процесів підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»	56
3.2 Обґрунтування економічної доцільності реалізації розробленого проєкту реінжинірингу бізнес-процесів підприємства	64
3.3 Прогнозне оцінювання показників ефективності функціонування підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» за умови реалізації розроблених рекомендацій	68
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що підприємство для власного функціонування та забезпечення його конкурентної позиції, повинне здійснити всебічний аналіз його діяльності, тобто аналіз бізнес-моделі, як інструменту для опису створення цінності підприємства та його продукту. Сучасні умови господарювання, ведення бізнесів, ринкових ролей учасників та постійний розвиток- зумовлюють появу нових зв'язків між елементами бізнес-моделі та зміну і реінжиніринг бізнес-елементів, а також появу нових методів здійснення підприємствами та бізнесами своєї діяльності. Реінжиніринг бізнес-моделі, тобто її пристосування до зовнішніх і внутрішніх змін (загалом на ринку, у конкурентів, на підприємстві тощо), запитів(того ж ринку або наприклад підприємства до скорочення витрат, оптимізації ресурсів тощо), видозміна та принципово нова її організація, власне як і сама бізнес-модель у цьому питанні займає чи не найпершу роль. Бізнес-модель- це частина стратегії ведення бізнесу, тому не дивно що це проблемне питання хвилює багатьох підприємців, економістів та вчених.

Значний внесок у трактуванні та розгляду поняття «бізнес-модель», а також у розгляді проблем управління підприємницькою діяльністю, формуванням бізнес-моделі підприємства, стратегіям ведення бізнесу належить таким вітчизняним та зарубіжним фахівцям, таким як Александру Остервальдеру, Стівену Бланку, Александру Ісаєву, Майклу Портеру, Олені Згуральській, Ігорю Белкину, Ріті Макграт, Рене Моцірту та В. Чан Кіму та ін. Ці фахівці, разом із багатьма іншими, продовжують сприяти розвитку і вдосконаленню бізнес-моделей та стратегій управління підприємницькою діяльністю. Їхні дослідження та практичний досвід допомагають бізнес-спільноті адаптуватися до змін та досягати успіху в конкурентному світі. Визначні фахівці- Гарі Хамел та Коллінгн Крішнан Прахалад наголошують на основній проблемі класичних бізнес-моделей, а саме те що вони не є

орієнтованими на майбутні ринки, тобто по суті розраховані на існуючі умови ринків. З одного боку це значно спрощує поняття підприємством основних аспектів формування бізнес-стратегії, але не готує її до створення інноваційного продукту, виходу у так званий блакитний океан, де розвиток відбувається із меншою кількістю конкурентів. Саме тому реінжиніринг бізнес-моделі повинен не просто її змінити, а змінити з урахуванням не статичного, а динамічного ринкового середовища і передбачити зміни у майбутньому без чергового масштабного процесу реінжинірингу.

Об'єктом дослідження є процеси реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо визначення, оцінювання та забезпечення впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Метою роботи є розробка та економічне обґрунтування проекту реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-ФУД».

З урахуванням сформованої мети дослідження було *поставлено та виконано такі завдання*:

- розкрити сутність і значення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;
- висвітлити методичні підходи до оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;
- зробити характеристику функціонування підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- оцінити ефективність бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- проаналізувати можливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- сформулювати проект реінжинірингу бізнес-моделі підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»;

- обґрунтувати економічну доцільність реалізації розробленого проекту реінжинірингу бізнес-моделі підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- зробити прогнозне оцінювання показників ефективності функціонування підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» за умови реалізації розроблених рекомендацій.

Для виконання завдань, передбачених даною роботою було використано наступні *методи дослідження*: монографічний метод, а також методи аналізу та синтезу- для всебічного й глибокого вивчення бізнес-процесів на підприємстві та виявлення причинно-наслідкових зв'язків їх розвитку на підприємстві, а також для визначення термінів бізнес-моделі, бізнес-елементи, реінжиніринг та визначення способів та методів їх виміру та оцінювання; для аналізу бізнес-моделі підприємства, а також оцінювання результатів функціонування ТОВ «Сільпо-ФУД» - методи фінансового, економічного та факторного аналізу; для розробки проекту реінжинірингу бізнес-моделі та процесів ТОВ «Сільпо-ФУД» - методи встановлення причинно-наслідкових зв'язків та графічний метод.

Практичне значення отриманих результатів. Обґрунтування різних підходів до формування бізнес-моделі як одного із видів реінжинірингу, а також власне реінжинірингу бізнес-моделі та її елементів, визначають теоретико-методичну значущість отриманих наукових результатів. Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці проекту реінжинірингу бізнес-моделі ТОВ «Сільпо-ФУД» на 2024-2026 рр. Універсальне теоретико-методичне значення має запропонована модель— “Модель перспектив бізнес-моделі підприємства” (Модель плюс-мінус), яка може бути використана не лише для розв’язання проблем досліджуваної бази практики, а й для інших подібних проблем бізнес-моделі. Запропонована модель дозволить вирішити глобальну та сучасну проблему відсутності у бізнес-моделі (як поняття, тобто теоретико-методичне значення, як методи її дослідження, як способи формування) орієнтації на майбутній ринок та відсутності у бізнес-моделі орієнтирів на майбутнє для підприємства, та розглянути у комплексі поняття сучасна та майбутня або прогнозована бізнес-модель підприємства.

Запропонована у роботі модель дозволить формувати бізнес-модель націлену на майбутні ринки, а також зумовить швидшу реакцію підприємства та попередження на ринкові зміни.

Інформаційною базою дослідження є монографії, наукові статті, статті фахових видань; фінансово-економічні матеріали; підручники та навчальні посібники; зарубіжні праці та матеріали конференцій; аналітичні, статистичні і маркетингові дані підприємств; фінансова та управлінська звітність ТОВ «Сільпо-ФУД»; ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС- МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Реінжиніринг бізнес-процесів- важливе поняття для підприємств у сучасному світі, для забезпечення високої конкурентоспроможності, підприємство має володіти та більш того оперувати цими поняттями, адже знання своєї бізнес-моделі свідчить про усвідомлення стану та процесів свого підприємства. Перш ніж використовувати поняття реінжинірингу бізнес-процесів у повній мірі, розберемо ці поняття окремо та більш поверхнево- це дозволить зафіксувати положення цих термінів щодо один одного та не спричинити плутанину понять, оскільки вони можуть бути складними для розуміння. Визначення реінжинірингу може здатись складним, через існування схожого поняття інжинірингу, та принципова різниця полягає у тому, що реінжиніринг бізнес-процесів є більш радикальним та різким підходом, він може призвести до глибоких змін у бізнес-процесах та структурі підприємства. Якщо б ми говорили про інжиніринг бізнес-процесів, то він фокусується на покращенні існуючих процесів та оптимізації їхнього функціонування. Якщо підприємство хоче вибрати, який з підходів є більш доцільним, то воно має керуватися конкретними потребами та метою. У даній роботі реінжиніринг є тим елементом, який дозволяє вирішити головну проблему бізнес-моделей сьогодення- те, що вони не є орієнтованими на майбутні ринки, та не пристосовані до змін у середовищі існування підприємства, грубо кажучи вони існують зі сталими змінами в умовно ідеальному незмінному внутрішньому та зовнішньому середовищі. У свою чергу, бізнес-процес є елементом бізнес-моделі підприємства. Бізнес-модель- це модель “поведінки підприємства”, вона

описує всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Бізнес-модель підприємства та її складові є важливою в сьогоденних реаліях, адже це одна з головних умов конкурентоспроможного підприємства. Правильно побудована бізнес-модель підприємства відображає не тільки зовнішнє функціонування підприємства, тобто взаємовідносини з клієнтами, налагоджені збутові та інші зв'язки з іншими фірмами підприємствами тощо, але і внутрішнє, тобто діяльність всередині підприємства. Вона відображає також процеси створення цінності для споживача та цінності всередині компанії, тобто ті що стосуються вже безпосередньо робітників та персоналу, спільні цінності компанії, кореляція між цілями працівників та цілями компанії, визначення пріоритетних напрямків розвитку та перегляд існуючої системи функціонування та розвитку компанії з огляду на визначені фактори. Ці фактори є характеристиками компанії, її особливостями та відображають становище на ринку.

Поняття бізнес-моделі можна трактувати по різному, наприклад як поєднання стратегічної концепції фірми і технології щодо її практичної реалізації, дії підприємства по відношенню до споживача із розробкою та створенням відповідних споживчих пропозицій, або сукупність різних елементів, таких як ціннісні пропозиції, сегменти клієнтів, взаємини із клієнтами, потоки доходів та витрат тощо. [1; 2; 3] На мою думку найповніше поняття бізнес-моделі підприємства розкривається у бізнес-моделі Остервальдера. Вона містить дев'ять основних блоків, які варто розглянути підприємству.

Реінжиніринг бізнес-процесів не можливо здійснювати без дотримання послідовності етапів, за якими він найкраще відслідковується. Оскільки це стратегічний підхід до переосмислення та оптимізації бізнес-процесів підприємства з метою покращення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності, він включає також аналіз наявного стану підприємства. Етапи процесу реінжинірингу бізнес-процесів зображені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи процесу реінжинірингу бізнес-процесів

Номер етапу	Назва етапу	Пояснення етапу	Приклад бізнес-процесу 1	Приклад бізнес-процесу 2
1	Визначення мети та обрання проекту	Визначення мети реінжинірингу та обрання конкретного проекту для оптимізації бізнес-процесів.	Оптимізація процесу прийому товарів на складі.	Покращення процесу обслуговування клієнтів у магазині.
2	Аналіз поточного стану	Детальний аналіз поточних бізнес-процесів для визначення їхньої структури, слабких місць та можливостей для оптимізації.	Вивчення кроків у процесі постачання товарів, виявлення зайвих операцій та затрат.	Аналіз процесу розміщення товарів на полицях, виявлення можливостей для покращення організації товарів.
3	Розробка бажаного стану	Створення моделі бажаного стану бізнес-процесів з урахуванням оптимальних процедур і послідовностей.	Розробка оптимального процесу управління запасами та поставками товарів.	Створення ефективної моделі обслуговування клієнтів і розміщення товарів.
4	Перепроєктування	Впровадження нових процедур та бізнес-процесів відповідно до бажаного стану.	Зміни в системі замовлення товарів та організація поставок.	Впровадження нових систем управління запасами та розміщення товарів.
5	Впровадження та контроль	Введення нових процедур у дію та встановлення системи контролю для моніторингу та оцінки результатів.	Впровадження нового процесу прийому товарів та контроль за його виконанням.	Введення нових систем обслуговування клієнтів та відстеження їхнього задоволення.

Джерело: сформовано автором

У дійсності етапи, їх послідовність, тлумачення можуть трохи відрізнятись, але в загальному схема цього процесу саме така. Спочатку визначається мета або ж аналізується поточний стан- ці два етапи можуть бути і той і той першим. Це пояснюється тим, що крейвництва підприємства може просто хотіти змін, воно знає яких, і далі йде по етапам для того щоб ці зміни здійснити, або ж зміни є зумовленими аналізом поточного стану підприємства. Тоді ці зміни, тобто реінжиніринг проводиться не просто для покращення, а для покращення зумовлене показниками ефективності підприємства. Далі здійснюється сам процес реінжинірингу і останнім йде контроль, оцінка стану підприємства після реінжинірингу. Варто розглянути механізм формування бізнес-моделі за А. Сливозьким на рисунку 1.1, адже цей дослідник виділив бізнес-модель як об'єкт стратегічного аналізу.

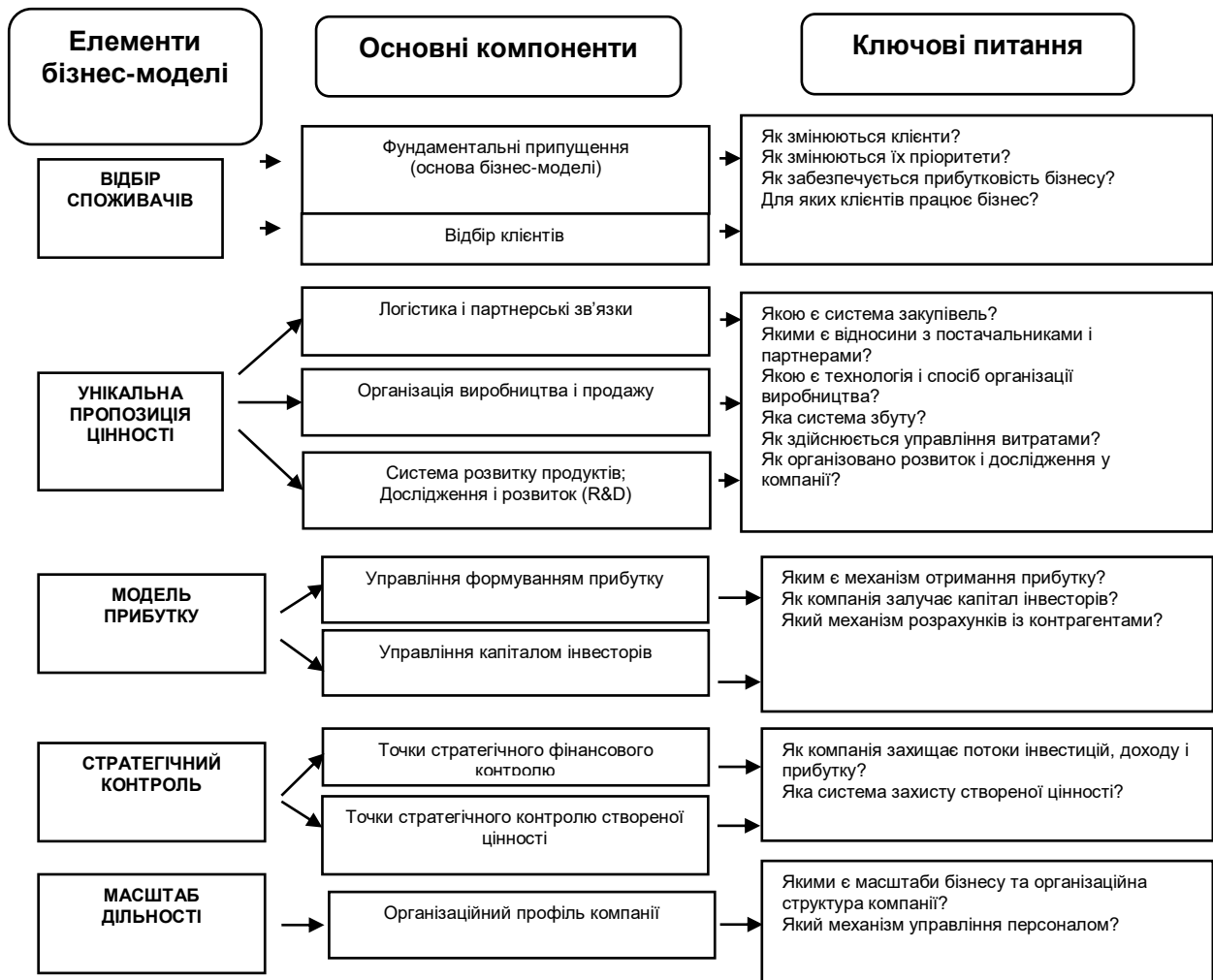


Рисунок 1.1 – Механізм формування бізнес-моделі за А.Сливозьким

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Перш ніж проводити реінжиніринг бізнес-процесів, потрібно здійснити перший етап- це аналіз стану підприємства та аналіз існуючих бізнес-процесів. Важливо пам'ятати, що реінжиніринг бізнес-моделі дорівнює реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, адже бізнес-модель- це якраз і є збірне поняття, що передбачає зібрані разом окремі бізнес-процеси підприємства. Ця теза дозволяє здійснювати як більш глибокий та детальний аналіз від найменшого елемента підприємства до поверхневого або навіть масштабного аналізу та досліджень. На сьогоднішній день з'явилося багато бізнес-інструментів, за якими можна проаналізувати діяльність підприємства. Сучасні бізнес інструменти, як власне складові поняття бізнес-моделі, які варто розглянути

підприємству, це : Канва або бізнес-модель Остервальдера, Lean Canvas, Blue ocean canvas, Vrio аналіз, Стратегічна канва ринку, Модель чотирьох дій, 6 кроків досвіду покупця та 6 важелів корисності, Дизайн мислення, Модель Кано.

Пропоную детальніше розглянути бізнес-модель Остервальдера на рисунку 1.2, адже за нею можна визначити важливі та ключові елементи діяльності, процеси формування цінності, аналіз споживачів тощо. В основу бізнес-моделі Остервальдера покладена карта емпатії, яка перетворює “болі клієнта” в ті рішення, і ті пропозиції цінності, які компанія створює для свого клієнта.

Партнери та постачальники Хто наші основні партнери? Хто наші основні постачальники? Які ресурси ми від них отримуємо? Що цінного вони для нас роблять?	Види діяльності Які види діяльності потрібні для наших ціннісних пропозицій? Що ми робимо? Які продукти ми	Ціннісна пропозиція Які цінності ми пропонуємо? Які проблеми допомагаємо вирішити? Які потреби задовольняємо? Що важливо для наших клієнтів?	Взаємодія з клієнтами Як ми залучаємо і утримуємо наших клієнтів? Які у нас з ними відносини?		Цільові групи клієнтів Для кого ми створюємо ціннісну пропозицію? Який споживач для нас найважливіший?
	Ключові ресурси Які ключові ресурси потрібні для		Канали збуту Через які канали клієнти хочуть отримувати наші цінності? Як ми з ними веаємодіємо зараз? Які з них найефективніші?		
Структура витрат	Які наші найважливіші витрати, пов'язані з бізнес-моделлю? Які види діяльності та ресурси потребують найбільших витрат?		Структура доходів	За що наші клієнти готові платити? За що вони платять зараз? Як платять? Як вони хотіли би платити?	

Рисунок 1.2 – Бізнес-модель Остервальдера

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6; 7]

Канва Остервальдера – це повністю описаний проект бізнес-ідеї (діяльності). При цьому розташування структурних елементів також відіграє свою роль. Відтак права частина бізнес-моделі, а саме блоки 1,2,3,4, - яким відповідають цільові групи клієнтів, ціннісна пропозиція, взаємодія з клієнтами та канали збуту відповідають більше за цінність та ціннісні пропозиції. Ліва частина, а саме блоки 6,7,8, - яким відповідають ключові ресурси, види діяльності та партнери і постачальники характеризують діяльність. Нижня частина бізнес-моделі Остервальдера, а саме блоки 5,8,- яким відповідають структура доходів та структура витрат більше про гроші, тобто що лежить в основі витрат, та звідки компанія бере прибуток.

Починати побудову (заповнення) канви варто із пункту 1, якому відповідає блок цільові групи клієнтів. Таким чином, заповнивши першим це поле, підприємство буде розуміти, для кого воно створює свій продукт. Тут варто також дати відповіді на запитання які саме споживачі, тобто виділити цільові групи споживачів із розмежуванням наприклад по віку, за доходами, географічним положенням клієнта тощо. Яку цінність свого продукту, послуги надає підприємство, воно може описати у другому блоці, який називається ціннісна пропозиція. Третій блок це канали збуту, тобто якими способами підприємство вирішує доставляти свою ціннісну пропозицію, це можуть бути і канали просування і власне канали збуту(продажів). Четвертий блок це взаємодія із клієнтами- тобто те як ціннісні пропозиції потрапляють до клієнта. П'ятий блок це блок структури доходів- джерела доходів, які виникають від цільових сегментів споживачів. Шостий блок це ключові ресурси. Тобто які ключові ресурси потрібні щоб виконати цінність. Зазвичай початковий набір цих ресурсів є універсальними для всіх підприємств, а кінцевий набір- ключовий буде залежати від специфіки компанії, її діяльності та відповідності того чи справді цей ресурс прямо задіяний у створенні цінності. Сьомий блок це види діяльності. Варто дати відповідь на питання- які види діяльності забезпечать створення цінності, вже визначеної у попередніх блоках. Восьмий блок характеризує партнерів та постачальників. Дев'ятий блок це структура витрат- це ті витрати які виникають від задіяння ключових ресурсів компанії та від ключових видів діяльності.

Беззаперечно, задля прийняття підприємством різних управлінських рішень, менеджмент-рішень та проведення глобальних змін на підприємстві одного методичного опису стає замало. Виникає потреба в більш конкретному описі а також підкріплення цифрами, тобто в оцінці на основі конкретних результатів. З точки зору поділу оцінок існують два підходи- оцінка окремих елементів, наприклад тих же структурних елементів за канвою Остервальдера, або оцінка основної діяльності підприємства, яку можна розглядати як оцінку всебічного дослідження підприємства.

При цьому використовують різноманітні методичні підходи до оцінювання окремих елементів.

1.2 Методичні підходи до оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Як було зазначено у попередньому пункті, реінжиніринг бізнес-процесів має йти поетапно, відповідні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів можуть оцінюватись як кількісно, так і якісно. Також оцінювання можна провести як окремого етапу так і вцілому реінжинірингу бізнес-процесу/ процесів . Деякі з підходів до оцінювання елементів бізнес-моделей підприємства розглянуті у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до оцінювання елементів бізнес-моделей підприємства

Елемент бізнес-моделі за Остервальдером	Яким чином може відбуватись оцінка	Характеристика отриманого результату, визначення норми результату
Сегменти клієнтів	Визначення частки прибутку, що йде від різних сегментів клієнтів, виділених як ключові сегменти споживачів	Порівняння прибутку різних сегментів дозволить визначити найбільш прибуткові та визначити чи варто орієнтуватись на обрані сегменти, чи краще їх змінити або застосувати іншу систему створення цінності для найменш прибуткових сегментів
Ціннісні пропозиції	Задоволеність споживачів шляхом обрання тої чи іншої послуги або товару підприємства- кількісно визначений результат, аналіз відгуків, аналіз лояльних(постійних споживачів)	Порівняння результатів у динаміці дозволить визначити відповідність ціннісних пропозицій із потребами споживачів як на основі кількісних результатів(оцінка, рейтинг споживачів компанії або товарам чи послугам компанії), так і на основі якісних результатів(відгуки, скарги та пропозиції)
Канали розподілу(збуту)	Визначення найбільш дохідних каналів збуту та порівняння доходів із витратами на обслуговування збутової точки	Порівняння показників витрат та прибутку по кожному каналу збуту, зіставлення показників та застосування відповідних дій для скорочення витрат, обґрунтування доцільності збутової точки, розробка стратегії щодо подальшого функціонування збутової точки
Взаємини з клієнтами	Обчислення конверсії з продажів, конверсії клієнтів, побудова воронки продажів, аналіз коштів витрачених у блоці взаємин з клієнтами	Порівняння із попередніми періодами суми витрат, тобто обчислення абсолютної зміни, порівняння частки витрат на блок взаємини з клієнтами із загальними прибутками або прибутками по цільовими сегментам дозволить визначити віддачу або ефект від впроваджених дій на кількість клієнтів та відповідний отриманий прибуток
Потоки доходу	Аналіз джерел доходів, визначення найбільш доходних видів діяльності. Аналіз середніх чеків, вартості послуг.	Обґрунтування доцільності використання наявних потоків доходів визначення напрямків поліпшення неприбуткових центрів потоків доходів. Визначення цін на товари разом із іншими показниками дозволить зробити співвідношення попиту та пропозиції, та підкорегувати наявні ціни на товари та послуги підприємства.

Продовження табл. 1.2

Елемент бізнес-моделі за Остервальдером	Яким чином може відбуватись оцінка	Характеристика отриманого результату, визначення норми результату
Ключові ресурси	Аналіз ключових ресурсів підприємства, це може бути персонал або команда, інтелектуальні ресурси, фінансові тощо. Також може бути необхідний аналіз чисельності персоналу, плинності кадрів.	Розвиток середніх ключових ресурсів та не ключових. Розставлення пріоритетів розвитку та вкладення коштів у ключові ресурси.
Основна діяльність	Аналіз обсягів продажу, прибутку, визначення показників рентабельності, ліквідності та оборотності. Вартість бізнес-процесів, витрати на сировину і матеріали. Середній час виконання процесу в цілому, або окремих мілких процесів, етапів, середній час простоїв тощо.	За норму результату можна взяти значення за попередні роки, обрати базовий рік та дивитись зміну показників, яка може бути як абсолютною, так і визначеною у %, частках. Динаміка показників дозволить зіставити результати та проаналізувати положення підприємства упродовж років. Показники можна взяти із балансу підприємства.
Додаткова діяльність	Оцінка впринципі є схожою на оцінку основної діяльності, також можливий аналіз прибутку від додаткової діяльності або вплив додаткової діяльності на приріст прибутків основної діяльності.	
Мережа партнерів	Визначення ефекту від діяльності партнерів, аналіз впливу на прибуток	Порівняння впливу того чи іншого партнера дозволить визначити доцільність підтримки контакту із ним
Структура витрат	Визначення найбільш витратних джерел, порівняння доходів із витратами. Визначення витрат на оплату праці, на зв'язок та отримання інформації тощо.	Обґрунтування доцільності використання наявних потоків витрат та розставлення пріоритетів, визначення напрямків скорочення витрат підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [11;12]

Оцінка діяльності підприємства, а отже бізнес-моделі може здійснюватися як за кількісними так і якісними показниками, підходами, факторами, наприклад за допомогою SWOT-аналізу, Аналізу проблем процесу та ранжирування процесів, Аналізу входів та виходів, функцій, ресурсів що входить до поняття якісний аналіз та кількісний аналіз, що включає Імітаційне моделювання, ABC-аналіз, Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнта. [13,14,15]. Оцінка бізнес-моделі підприємства також може здійснюватись як за фінансовими показниками так і нефінансово, яскравим прикладом цього є так звана збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) розроблена Д. Нортеном та Р. Капланом яка має чотири основні блоки - фінанси, навчання, внутрішні процеси, взаємовідносини з клієнтами[16;17]

Аналіз реінжинірингу підприємства передбачає вивчення та оцінку існуючих бізнес-процесів та структури організації для визначення, які зміни необхідно впровадити для покращення ефективності та результативності. Існує кілька методик

та підходів для аналізу реінжинірингу підприємства:

1. *Методологія BPR (Business Process Reengineering)* – Реінжиніринг бізнес-процесів має свою власну методологію, яка включає в себе кілька етапів, таких як аналіз поточного стану бізнес-процесів, визначення цілей та критеріїв успіху, проектування нових процесів, впровадження змін та оцінку результатів.

У рамках цієї методології використовують такі дані для аналізу:

- внутрішні та зовнішні документи, що стосуються бізнес-процесів, такі як процедурні документи, регламенти, звіти, контракти тощо;
- дані про продуктивність, витрати, часові параметри процесів, рішення та результати.

2. *SWOT-аналіз (SWOT analysis)* – Цей метод допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози внутрішнього та зовнішнього середовища. Використання SWOT-аналізу дозволяє зрозуміти, які аспекти підприємства потребують удосконалення.

Для аналізу SWOT використовуються різноманітні дані, включаючи фінансові звіти, відгуки клієнтів, відгуки про споживачів, ринковий аналіз, демографічні дані та інше.

3. *Аналіз процесів і систем (Process and Systems Analysis)* – Цей метод передбачає докладний аналіз бізнес-процесів та використання технік моделювання процесів для визначення ефективності та ідентифікації можливих зон покращень.

Під час аналізу процесів і систем слід вивчати процесні картографії, процедурні документи, дані про продуктивність, витрати, ресурси та дані про продукцію або послуги, що створюються.

4. *Порівняльний аналіз (Benchmarking)* – Включає вивчення та порівняння результатів підприємства з результатами аналогічних компаній або лідерів галузі з метою виявлення можливостей для покращення.

Для порівняльного аналізу використовуються дані про власну продуктивність

та результати, а також дані аналогічних компаній або лідерів галузі, які можна отримати через порівняння фінансових показників, якість продукції, цінові показники та інше.

5. *Карта потоку значень (Value Stream Mapping)* – Це графічний метод аналізу процесів, який допомагає визначити кроки та етапи виробничого процесу, ідентифікує зайві або неефективні елементи та пропонує шляхи оптимізації.

Для створення карт потоку значень використовуються дані про кроки та час, необхідний для виконання кожного етапу процесу, а також дані про вартість та якість продукції чи послуги на кожному етапі.

6. *Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPIs)* – Використання KPIs для вимірювання різних показників продуктивності організації та визначення, де необхідно реалізувати зміни для покращення результатів.

Для аналізу KPIs використовуються дані про виробництво, фінанси, якість продукції, клієнтську задоволеність та інші ключові параметри, які відображають ефективність бізнес-процесів.

7. *Методика "LEAN"* – Ця методика базується на принципах "LEAN-виробництва" та спрямована на виявлення та усунення зайвих видатків, процесів та ресурсів в організації.

При впровадженні методики "LEAN" важливо проаналізувати внутрішні процеси та діяльність підприємства. Необхідно аналізувати дані про витрати, продуктивність, часові параметри, запаси, витрати на ресурси та інше. Також важливо дослідити потреби та відгуки клієнтів, які можуть бути використані для покращення процесів.

8. *Методика "Six Sigma"* – Six Sigma - це підход, спрямований на покращення якості продукції та послуг шляхом виявлення та усунення дефектів та відхилень в процесах.

При використанні методики "Six Sigma" необхідно аналізувати дані про дефекти та відхилення у бізнес-процесах. Це може включати аналіз процесів виробництва, вимірювання продуктивності, витрати, а також дані про відгуки клієнтів та інші параметри якості.

9. *Методика "Total Quality Management (TQM)"* – TQM - це стратегія, спрямована на досягнення високої якості продукції та послуг, залучаючи всіх співробітників до управління якістю.

При впровадженні методики TQM слід аналізувати дані про якість продукції чи послуги, включаючи дані про дефекти, рекламачії, вимірювання якості та відгуки клієнтів. Також важливо аналізувати процеси, які впливають на якість продукції.

10. *Методика "Kaizen"* – Kaizen - це японський підхід до постійного покращення бізнес-процесів через постійну оптимізацію та вдосконалення.

При використанні методики "Kaizen" слід аналізувати дані про процеси та продуктивність, а також дані про відгуки працівників та клієнтів. Це може включати денні звіти, вимірювання продуктивності та інші параметри.

11. *Методика "PDCA" (Plan-Do-Check-Act)* – PDCA - це циклічний підхід, який включає в себе етапи планування, впровадження, перевірки та дії для постійного покращення процесів.

При впровадженні методики PDCA важливо аналізувати дані про різні етапи процесу, включаючи планування, виконання, перевірку та дії. Документація та дані, пов'язані з кожним з цих етапів, допоможуть визначити, де необхідні зміни та покращення.

12. *Методика "SIPOC" (Supplier-Input-Process-Output-Customer)* – SIPOC - це графічний метод для визначення ключових компонентів бізнес-процесу та їхніх взаємозв'язків з постачальниками та клієнтами.

При використанні методики SIPOC важливо аналізувати документи та дані, які

вказують на постачальників (Supplier) та їхні внески в процес, входи (Input) у процес, сам процес (Process), виходи (Output) з процесу та споживачів (Customer) виходів. Документація може включати контракти, звіти, замовлення, вимоги клієнтів та інші документи, що відображають різні аспекти процесу.

13. *Методика "Fishbone Diagram" (Ishikawa Diagram або Cause-and-Effect Diagram)* – Цей метод використовується для ідентифікації та визначення можливих причин проблем у бізнес-процесах.

Під час створення "Fishbone Diagram" важливо аналізувати дані про можливі причини проблем або дефектів у бізнес-процесах. Документи та дані можуть включати в себе звіти про виникнення проблем, аналіз відхилень, даних про процеси та будь-яку іншу інформацію, яка допоможе ідентифікувати причини.

14. *Методика "SMART Goals"* – SMART - це аббревіатура, яка вказує на структуровані цілі, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та мають визначений строк.

При встановленні "SMART Goals" важливо аналізувати дані та документи, пов'язані з цілями та показниками ефективності. Це може включати плани, вимоги, контракти, рішення та будь-які інші документи, які визначають цілі та показники, які слід досягти.

Ці методики можуть бути використані окремо або в комбінації для проведення аналізу реінжинірингу підприємства та реалізації змін у бізнес-процесах з метою покращення ефективності та конкурентоспроможності. Вибір конкретної методики залежить від потреб та цілей організації.

Також традиційними залишаються методи фінансово-економічного аналізу на основі балансу підприємства та інших супутніх документів. Фінансово-економічний аналіз є важливою складовою процесу реінжинірингу підприємства, оскільки він допомагає оцінити ефективність та доцільність запропонованих змін. Нижче наведені деякі методи фінансово-економічного аналізу, які можуть бути використані для

оцінки реінжинірингу підприємства:

- Аналіз фінансових показників: Оцінка фінансових показників, таких як чистий прибуток, оборотний капітал, рентабельність, ліквідність та інші, щоб визначити, як зміни вплинуть на фінансовий стан підприємства.
- Аналіз витрат і прибутків: Оцінка витрат та прибутків для визначення, де можна здійснити економії або додати вартості у бізнес-процесах.
- Аналіз точки беззбитковості (Break-Even Analysis): Визначення мінімального обсягу продажів, необхідного для покриття всіх витрат, що допоможе визначити, наскільки зміни процесів вплинуть на доходи.
- Аналіз витрат на робочу силу (Labor Cost Analysis): Оцінка витрат на робочу силу та визначення можливостей для оптимізації робочої сили та зменшення витрат.
- Аналіз витрат на технології та обладнання (Technology and Equipment Cost Analysis): Визначення витрат на технології та обладнання та можливостей для їхньої раціоналізації або модернізації.
- Аналіз ланцюга постачання (Supply Chain Analysis): Оцінка ланцюга постачання та визначення можливостей для зменшення витрат та покращення продуктивності в цьому аспекті бізнесу.
- Аналіз ROI (Return on Investment): Визначення показника ROI для оцінки рентабельності та виправданості інвестицій у внесення змін в бізнес-процеси.
- Аналіз вартості життєвого циклу (Life Cycle Cost Analysis): Оцінка загальних витрат на виробництво та обслуговування продукту або послуги протягом всього його життєвого циклу.
- Аналіз ефективності капіталовкладень (Capital Budgeting Analysis): Визначення можливостей для оптимізації капіталовкладень та вкладення капіталу в найбільш прибуткові напрямки.

Ці методи фінансово-економічного аналізу допомагають оцінити вплив реінжинірингу на фінансовий стан підприємства, рентабельність та ефективність його операцій.

1.3 Напрямки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства передбачає перегляд і оптимізацію існуючих процесів з метою покращення ефективності, якості та конкурентоспроможності. Існує кілька напрямків реінжинірингу бізнес-процесів, які можуть бути використані для досягнення деяких цілей (рис. 1.3).

Оптимізація бізнес-процесів	•перегляд та оптимізація послідовності дій, що складають бізнес-процеси •для досягнення кращої продуктивності, зменшення часу виконання завдань та використання ресурсів.
Автоматизація та використання технологій	•впровадження сучасних технологій, програмного забезпечення та інформаційних систем •для автоматизації бізнес-процесів з метою покращення ефективності та зниження помилок
Стандартизація та уніфікація процесів	•створення стандартів та шаблонів для бізнес-процесів •сприяє однорідності та зниженню складності управління
Зміна корпоративної культури	•покращення співпраці, комунікації та співробітництва серед співробітників •для створення більш ефективної та інноваційної робочої атмосфери
Фокус на клієнтів	•перегляд процесів з точки зору потреб і вимог клієнтів •для поліпшення якості послуг та задоволення їх очікувань
Управління якістю та контроль над процесами	•впровадження систем контролю якості, моніторингу та звітності •для постійного вдосконалення процесів
Гнучкість та адаптивність процесів	•створення більш гнучких та адаптивних процесів •легко реагують на зміни в умовах ринку та вимоги клієнтів
Розробка нових стратегій та моделей бізнесу	•перегляд стратегій та моделей бізнесу •з метою адаптації до сучасних тенденцій та умов ринку

Рисунок 1.3 – Напрямки реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

У різних секторах економіки діджитал технології вже успішно використовуються для покращення бізнес-процесів. Наприклад, в обробній промисловості використання датчиків та систем автоматизації може забезпечити ефективну моніторинг техніки та забезпечити більш точну та швидку обробку даних. У фінансовому секторі діджиталізація процесів може допомогти зменшити витрати на операції та забезпечити більш точний та швидкий аналіз даних. У сфері охорони здоров'я діджитал технології можуть допомогти забезпечити більш точне та швидке реагування.

Діджиталізація має ряд переваг, серед яких підвищення якості продукції та послуг, оптимізація витрат: цифрові технології дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, що дозволяє знизити витрати на робочу силу та енергозатрати, зменшити витрати на складське господарство та логістику, знизити витрати на розробку продукту, а також забезпечення конкурентних переваг: компанії, які вчасно використовують цифрові технології для підвищення ефективності та покращення якості продукту, здатні зберігати свої конкурентні переваги та займати лідерські позиції на ринку.

Реінжиніринг бізнес-процесів на продуктовому підприємстві може бути спрямованим на досягнення певних стратегічних цілей та вдосконалення виробничих процесів. Напрямки реінжинірингу для продуктового підприємства можуть бути такими:

1. **Оптимізація виробництва:** Перегляд та оптимізація процесів виробництва для покращення продуктивності, зменшення витрат сировини та ефективного використання виробничих ресурсів.
 - Інструменти: Lean Manufacturing, Six Sigma.
 - Приклади: Зменшення часу переналадки обладнання, видалення непродуктивних кроків у виробничих процесах.

2. Зменшення часу циклу виробництва: Вдосконалення процесів з метою скорочення часу від виробництва до поставки продукції на ринок, щоб бути більш реактивними на зміни попиту.

- Інструменти: Just-In-Time (JIT) виробництво, канбан система.
- Приклади: Зниження часу виготовлення продукції та доставки до клієнта.

3. Управління запасами: Оптимізація запасів сировини, готової продукції та товарів у роботі для зниження витрат та забезпечення доступності продукції в потрібний момент.

- Інструменти: ABC-аналіз, мінімальна кількість на складі (EOQ).
- Приклади: Оптимізація рівня запасів для мінімізації витрат і забезпечення надійності постачання.

4. Якість продукції та контроль якості: Впровадження систем контролю якості та забезпечення високої якості продукції для задоволення вимог клієнтів та зниження витрат на рекламації.

- Інструменти: Total Quality Management (TQM), Statistical Process Control (SPC).
- Приклади: Впровадження системи контролю якості, моніторинг процесів та виправлення дефектів.

5. Інновації та розробка нових продуктів: Створення процесів для швидкого впровадження нових продуктів на ринок та стимулювання інновацій.

- Інструменти: Дизайн-мислення, методологія Design Thinking.
- Приклади: Розробка нових продуктів, які відповідають потребам ринку та впровадження новаторських ідей.

6. Управління ланцюгом постачання: Оптимізація ланцюга постачання для забезпечення надійності постачання сировини та матеріалів, а також зменшення витрат на логістику.

- Інструменти: Supply Chain Management (SCM) системи, Vendor Managed Inventory (VMI).

- Приклади: Оптимізація ланцюга постачання, забезпечення надійності та ефективності постачання сировини.

7. Зменшення витрат та оптимізація бюджету: Аналіз та скорочення витрат на всіх етапах виробництва та управління, включаючи адміністративні витрати та витрати на обслуговування.

- Інструменти: Cost-Benefit Analysis, Activity-Based Costing (ABC).
- Приклади: Аналіз та скорочення витрат в адміністративних та виробничих процесах.

8. Впровадження стандартів якості та сертифікації: Дотримання стандартів якості та сертифікація для впровадження кращих практик та збільшення довіри клієнтів.

9. Зростання конкурентоспроможності: Розвиток стратегій для збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку та вдосконалення маркетингових процесів.

10. Спрощення управління та внутрішнього контролю: Зменшення бюрократії та скорочення числа керівництва для зрощення процесів прийняття рішень.

- Інструменти: Business Process Management (BPM) системи, Enterprise Resource Planning (ERP) системи.
- Приклади: Впровадження автоматизованих систем для спрощення управління та контролю над процесами.

Кожен із цих напрямків реінжинірингу має на меті покращити діяльність продуктового підприємства, знизити витрати та підвищити якість продукції, щоб бути більш конкурентоздатними та ефективними на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС- МОДЕЛІ

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика функціонування підприємства

Об'єктом дослідження даної магістерської кваліфікаційної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Сільпо-ФУД». ТОВ «Сільпо-Фуд» було засноване у 1997 році у Києві, в складі української торгово-промислової групи FozzyGroup.

Основна інформація щодо функціонування підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Сільпо-ФУД»

№ з/п	Показник	Дані
1	Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
2	Скорочена назва	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
3	Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
4	Код ЄДРПОУ	40720198
5	Дата реєстрації	05.08.2016
6	Уповноважені особи	ЛЕСЬКО ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ
7	Зв'язок з національними публічними діями та/або пов'язаними з ними особами	Зв'язків не знайдено
8	Розмір статутного капіталу	15 188 703 135,05 грн
9	Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
10	Форма власності	Недержавна власність

Продовження табл. 2.1

№ з/п	Показник	Дані
11	Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 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, н.в.і.у. 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв 11.02 Виробництво виноградних вин 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.
12	Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 02090, місто Київ, вул. Бутлерова, будинок 1.

Джерело: сформовано автором за [18]

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-ФУД», яка є лінійно-функціональною, з елементами матричної, тобто містить підпорядкування за територіальними та регіональними лініями, представлена на рис. 2.1. Обрана організаційна структура є важливою для забезпечення координації та співробітництва

між різними частинами організації, у тому числі територіально та регіонально віддалених- як наприклад Управління регіону Центр та Управління регіону Захід.

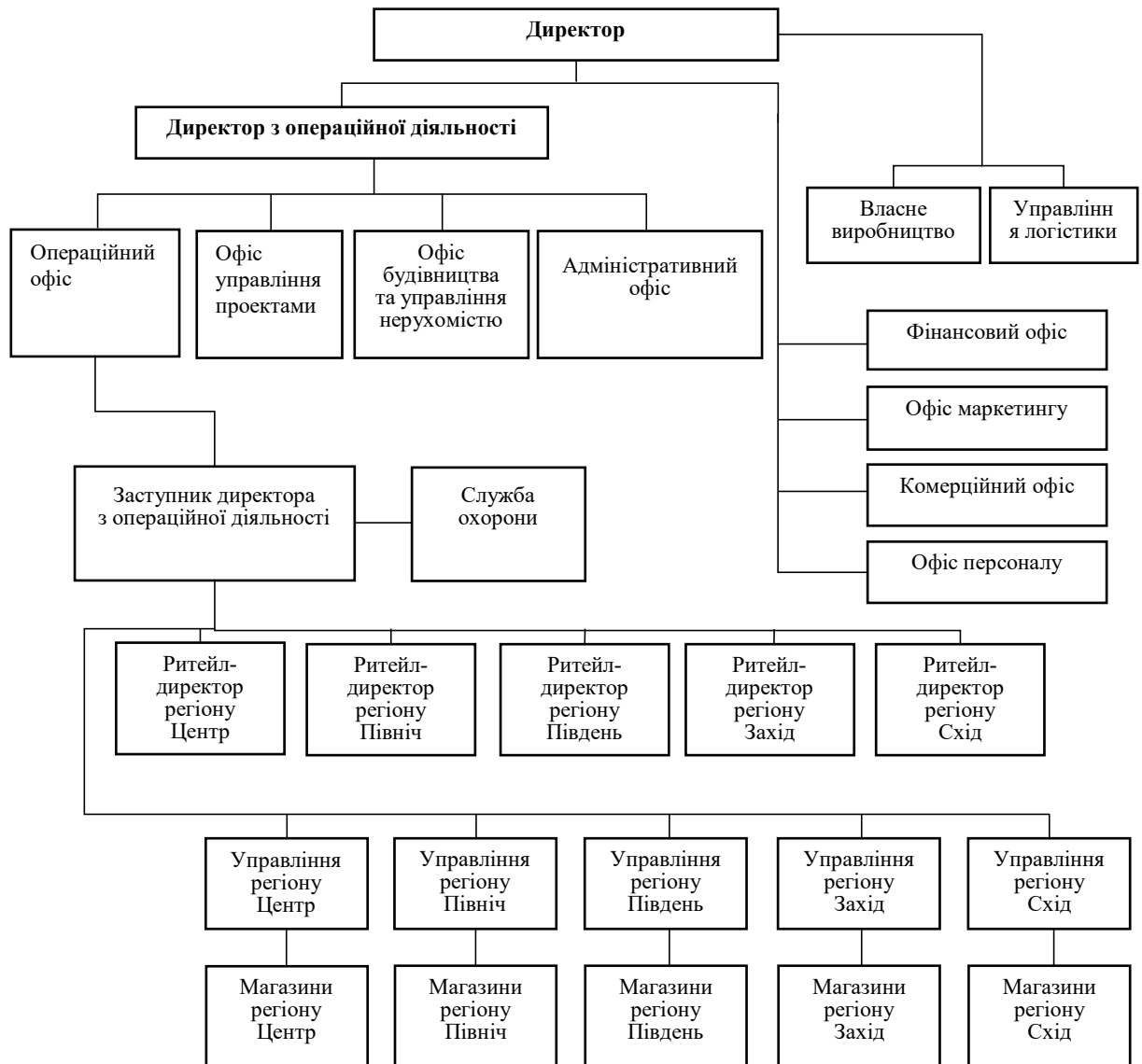


Рисунок. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-ФУД»

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Представимо фінансово-економічний аналіз ТОВ «Сільпо-ФУД». Показники ефективності формування структури капіталу (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 – Показники ефективності формування структури капіталу за 2019 -2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт автономії	0,06	-0,04	-0,08	-0,32
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,38	0,37	0,27	0,16
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,34	0,39	0,33	0,36
4. Коефіцієнт структури капіталу	14,90	-27,31	-13,91	-4,15
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,07	-0,04	-0,07	-0,24
6. Власні оборотні кошти, тис.грн.	-12885297,00	-16557825,00	-26647087,00	-32851731,00
7. Чисті оборотні кошти, тис.грн.	-3754393,00	-4272149,00	-13035170,00	-16853675,00
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,92	-1,12	-1,78	-2,85
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів	-7,14	14,42	8,90	3,07

Джерело: сформовано авторами на основі [18]

Можна зробити наступні висновки щодо фінансового стану ТОВ "Сільпо-Фуд" за період з 2019 по 2022 рік:

1. Коефіцієнт автономії:

- З 2019 по 2022 рік коефіцієнт автономії від'ємний і погіршується з кожним роком. Це свідчить про те, що компанія має більше зобов'язань, ніж власних коштів. Власного капіталу не вистачає для покриття зобов'язань.

2. Коефіцієнт перманентного капіталу:

- Коефіцієнт перманентного капіталу зменшується з року в рік, що також свідчить про погіршення структури капіталу компанії. У 2022 році цей показник стає найменшим зі всіх років.

3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів:

- Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів змінюється незначно протягом цих років, що може вказувати на стабільність компанії у цьому аспекті.

4. Коефіцієнт структури капіталу:

- Коефіцієнт структури капіталу демонструє значну зміну у структурі фінансування компанії. З 2019 року компанія мала надмірну залежність від зовнішнього фінансування (короткострокових заборгованостей та позикових коштів). У 2022 році показник став менш негативним, але ще далеко від позитивного значення.

5. Коефіцієнт фінансової стабільності:

- Коефіцієнт фінансової стабільності також є від'ємним, що свідчить про фінансові труднощі компанії та ризик фінансового неврегулювання.

6. Власні оборотні кошти:

- Власні оборотні кошти зменшуються з року в рік і стають негативними в 2022 році, що означає, що компанія має більше оборотних зобов'язань, ніж оборотних активів.

7. Чисті оборотні кошти:

- Чисті оборотні кошти також зменшуються з року в рік і стають негативними в 2022 році. Це вказує на зростання короткострокових зобов'язань компанії.

8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами:

- Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також погіршується з року в рік і стає надзвичайно негативним у 2022 році. Це свідчить про значний дефіцит власних коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

9. Коефіцієнт маневреності власних коштів:

- Коефіцієнт маневреності власних коштів покращується з року в рік, але залишається від'ємним. Це може свідчити про зусилля компанії в управлінні власним капіталом, але ще не досягнуто позитивного рівня.

Таблиця 2.3 — Модель фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2019 - 2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Власні оборотні кошти (ВОК), тис.грн.	-12885297	-16557825	-26647087	-32851731
2. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис.грн.	-3754183	-4272149	-13035170	-16853675
3. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК), тис.грн.	14004306	14811169	15008092	11507619
4. Запаси (З), тис.грн.	5225838	5622330	6461632	5973581
5. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК), тис.грн.	-18111135	-22180155	-33108719	-38825312
6. Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК), тис.грн.	-8980231	-9894479	-19496802	-22827256
7. Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК), тис.грн.	8778468	9188818	8546460	5534038
8. Тип фінансової стійкості	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий

Джерело: сформовано авторами на основі [18]

На основі наданих показників фінансової стійкості ТОВ "Сільпо-ФУД" у період з 2019 по 2022 роки можна зробити висновок про нестійкий тип фінансової стійкості компанії. У цьому аналізі бачимо наступне:

- 1. Власні оборотні кошти (ВОК) та Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК):** Обидва показники є від'ємними і зростають протягом років. Це свідчить про те, що компанія не має достатньо власних та позикових ресурсів для покриття своїх зобов'язань та формування запасів.
- 2. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК) та Запаси (З):** Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК) зменшилася протягом років, але показник Запасів (З) трохи збільшився. Це може вказувати на оптимізацію обсягу запасів та збереження/обмеження доступних фінансових ресурсів для їх формування.
- 3. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК), Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК), Дефіцит/надлишок загальної суми**

коштів для формування запасів (ΔZK): Всі ці показники є від'ємними і погіршуються протягом аналізованого періоду, за винятком ΔZK . Це свідчить про недостатність ресурсів для формування запасів та порушення платоспроможності.

Загальний тип фінансової стійкості компанії ТОВ "Сільпо-ФУД" можна охарактеризувати як нестійкий. Практично всі показники вказують на негативну фінансову ситуацію та порушення платоспроможності. Однак, аналіз також показує можливість вдосконалення шляхом покращення управління фінансами, зменшення зобов'язань та оптимізації управління запасами. Бачимо, що для підприємства ТОВ "Сільпо-ФУД" у 2019 – 2022 рр. характерний нестійкий тип фінансової стійкості, адже маємо додатний лише один показник- Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔZK), тис.грн. Це говорить про те, що відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів та платіжних зобов'язань за рахунок поповнення джерел власних оборотних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

Таблиця 2.4 — Показники ліквідності ТОВ "Сільпо-Фуд" у 2019-2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,13	0,06	0,09
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,49	0,48	0,30	0,20
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,79	0,78	0,54	0,41
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,52	0,47	0,36	0,26

Джерело: сформовано авторами на основі [18]

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності: Цей коефіцієнт вказує на здатність компанії вчасно погашати свої зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Значення цього коефіцієнта варіюється від 0,06 до 0,14. Всі значення знаходяться поза нормативним діапазоном 0,1-0,2, що свідчить про те, що компанія має недостатньо ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань.

2. Проміжний коефіцієнт ліквідності: Цей коефіцієнт вказує на ступінь покриття поточних зобов'язань оборотними активами без урахування товарно-матеріальних запасів. Значення цього коефіцієнта також знаходяться поза нормативним діапазоном

0,7-1 і варіюються від 0,20 до 0,49. Це свідчить про недостатню спроможність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів.

3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття): Цей коефіцієнт вказує на здатність компанії виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення цього коефіцієнта варіюються від 0,41 до 0,79 і також знаходяться поза нормативним діапазоном 1-3. Це свідчить про проблемний стан платоспроможності компанії.

4. Коефіцієнт загальної платоспроможності: Цей коефіцієнт вказує на загальну спроможність компанії виконувати свої поточні зобов'язання. Значення цього коефіцієнта варіюються від 0,26 до 0,52 і також знаходяться поза нормативним діапазоном 2-2,6. Це свідчить про недостатню кількість ресурсів оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

За аналізом ліквідності можна відзначити, що фінансова стійкість ТОВ "Сільпо-ФУД" за розглянутий період відзначається нестійким типом. Більшість показників ліквідності знаходяться за межами нормативних значень, що свідчить про недостатню спроможність компанії виконувати свої поточні зобов'язання та погашати свої борги вчасно. Тенденція до збільшення деяких коефіцієнтів у пізніших роках може вказувати на поліпшення фінансової ситуації, але загальна картина залишається нестійкою.

Таблиця 2.5 — Баланс ліквідності у 2019 – 2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн.	2528047	2398496	1798948	2612740
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн.	9128850	9683421	8982153	5534038
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн.	5225838	5622330	6461632	5973581
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн.	14690205	15409290	23652373	22161796
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн.	13938423	15317477	19621084	20637815

Продовження табл. 2.1

Показники	2019	2020	2021	2022
7. Довгострокові кредити і позики ПЗ, тис.грн.	9130904	12285676	13611917	15998056
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн.	1804908	-1148535	-2994714	-10689935
A1 – П1	-11410376	-12918981	-17822136	-18025075
A2 – П2	5308574	5917580	559975	-2189441
A3 – П3	-3905066	-6663346	-7150285	-10024475
П4 – А4	-12885297	-16557825	-26647087	-32851731

Джерело: сформовано авторами на основі [18]

Аналіз балансу ліквідності ТОВ "Сільпо-ФУД" дозволив зробити певні висновки:

- Найбільш ліквідні активи (A1):** Значення цього показника варіюється протягом років, зі зростанням в 2022 році. Це може свідчити про збільшення найбільш ліквідних активів компанії.
- Середньоліквідні активи (A2):** Значення цього показника також змінюються в різні роки, і вони знижуються в 2022 році. Це може вказувати на скорочення середньоліквідних активів.
- Активи повільної реалізації (A3):** Значення цього показника зростають протягом аналізованого періоду, і вони досягли максимального значення в 2022 році.
- Активи, що важко реалізуються (A4):** Значення цього показника також збільшилися протягом років і досягли піку в 2022 році.
- Найбільш термінові зобов'язання (П1):** Значення цього показника зростають з року в рік, що може вказувати на збільшення термінових зобов'язань.
- Короткострокові пасиви (П2):** Значення цього показника також збільшилися протягом аналізованого періоду.
- Довгострокові кредити і позики (ПЗ):** Значення цього показника також зростають, що свідчить про збільшення довгострокових зобов'язань.
- Постійні пасиви (П4):** Значення цього показника від'ємне і зростає протягом аналізованого періоду, що може свідчити про підвищення власного капіталу.

Тепер розглянемо різниці між активами і пасивами для кожного року:

- **A1 – П1:** Ця різниця вказує на найбільш ліквідні активи, які можуть бути використані для погашення найбільш термінових зобов'язань. Значення цієї різниці зменшилися протягом років.
- **A2 – П2:** Ця різниця вказує на середньоліквідні активи, які можуть бути використані для погашення короткострокових пасивів. Значення цієї різниці також зменшилися і стали від'ємними в 2022 році.
- **A3 – П3:** Ця різниця вказує на активи повільної реалізації, які можуть бути використані для погашення довгострокових кредитів і позик. Значення цієї різниці також зменшилися і стали від'ємними в 2022 році.
- **П4 – А4:** Ця різниця вказує на різницю між постійними пасивами та активами, що важко реалізуються. Значення цієї різниці зростають протягом років і стають більш від'ємними, що може вказувати на збільшення власного капіталу.

Аналіз балансу ліквідності показує, що у компанії ТОВ "Сільпо-ФУД" є проблеми зі спроможністю виконувати свої зобов'язання та використовувати активи для їх погашення. Зменшення ліквідних активів та зростання зобов'язань можуть свідчити про потенційні фінансові проблеми.

2.2 Оцінка ефективності бізнес-моделі підприємства

Оцінка ефективності бізнес-моделі ТОВ "Сільпо-Фуд" буде виконана з огляду на модель "Бізнес-модель Остервальдера" (рис.2.2). В даному контексті, ми можемо розглянути якісно основні складові бізнес-моделі, тобто описати бізнес-модель орієнтуючись на елементи бізнес-моделі, а також визначити КРІ систему ключових показників для кожної з них.

Партнери та постачальники Хто наші основні партнери? Хто наші основні постачальники? Які ресурси ми від них отримуємо? Що цінного вони для нас роблять?	Види діяльності Які види діяльності потрібні для наших ціннісних пропозицій? Що ми робимо? Які продукти ми виготовляємо?	Ціннісна пропозиція Які цінності ми пропонуємо? Які проблеми допомагаємо вирішити? Які потреби задовольняємо? Що важливо для наших клієнтів?	Взаємодія з клієнтами Як ми залучаємо і утримуємо наших клієнтів? Які у нас з ними відносини?		Цільові групи клієнтів Для кого ми створюємо ціннісну пропозицію? Який споживач для нас найважливіший?
	Ключові ресурси Які ключові ресурси потрібні для нашого бізнесу?		Канали збуту Через які канали клієнти хочуть отримувати наші цінності? Як ми з ними взаємодіємо зараз? Які з них найефективніші?		
Структура витрат	Які наші найважливіші витрати, пов'язані з бізнес-моделлю? Які види діяльності та ресурси потребують найбільших витрат?		Структура доходів	За що наші клієнти готові платити? За що вони платять зараз? Як платять? Як вони хотіли би платити?	

Рисунок 2.2 – Бізнес-модель Остервальдера

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Нижче розроблено системи ключових показників ефективності (КРІ) для оцінки ефективності бізнес-моделі на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». Ключові показники ефективності розподілено між наступними групами: 1) показники оцінки

стану партнерів та постачальників; 2) показники оцінки ціннісної пропозиції та взаємодії з клієнтами; 3) показники ефективності формування структури капіталу. З огляду на доступність та конфіденційність інформації, деякі показники оцінки можна зобразити якісно та оцінити відповідно.

1. Показники оцінки видів діяльності та каналів збуту:

1. Відсоток збільшення видів діяльності. Кількість нових напрямків діяльності. Кількість функціонуючих ключових точок діяльності.
2. Кількість основних каналів збуту. Кількість нових каналів збуту.
3. Показники факторного аналізу капіталу- продуктивність функціонування активів, грн./грн, продуктивність персоналу, тис.грн/особу, коефіцієнт оборотності оборотних активів.

2. Показники оцінки ціннісної пропозиції та взаємодії з клієнтами

1. Коефіцієнт конверсії клієнтів через кожен канал: вказує на те, як часто клієнти, які взаємодіяли з певним маркетинговим каналом (наприклад, реклама в Інтернеті), фактично стають клієнтами компанії. Коефіцієнт конверсії = (Кількість клієнтів, залучених через певний канал) / (Загальна кількість клієнтів, які взаємодіяли з цим каналом). Важливо визначити, як вимірюється "взаємодія" і "залучення" клієнтів для конкретних каналів.
2. Вартість привернення клієнта через кожен канал: вказує на загальні витрати на маркетинг та рекламу для залучення нових клієнтів через певний маркетинговий канал. Вартість привернення клієнта = Загальні витрати на маркетинг та рекламу для конкретного каналу / Кількість клієнтів, які були залучені через цей канал. Вимірюючи цю вартість для кожного маркетингового каналу, компанія може визначити, які канали є найбільш вигідними та ефективними з точки зору витрат на залучення нових клієнтів.
3. Вартість утримання клієнта через кожен канал. Вартість утримання клієнта = Загальні витрати на маркетинг та рекламу для конкретного каналу

/ Кількість клієнтів, які є активними користувачами програми-використовують програму щомісяця.

4. Кількість активних клієнтів: вказує на кількість клієнтів, які регулярно користуються продуктами чи послугами компанії. Активними клієнтами можуть бути ті, хто робить покупки певної регулярності, наприклад, щотижня чи щомісяця. Кількість активних клієнтів = Кількість клієнтів, які здійснюють покупку (або користуються послугами) протягом певного періоду.

5. Коефіцієнт активності клієнтів, %: вказує % клієнтів, які регулярно користуються продуктами чи послугами компанії. Коефіцієнт активності клієнтів= $\text{Кількість активних клієнтів} \cdot 100 / \text{Загальна кількість клієнтів у програмі}$

3) Показники ефективності формування структури капіталу (розраховані у попередньому розділі, з огляду на те, що це стандартний фінансово- економічний аналіз підприємства)

Показники фінансової стійкості

- Коефіцієнт автономії
- Коефіцієнт перманентного капіталу
- Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів
- Коефіцієнт структури капіталу
- Коефіцієнт фінансової стабільності
- Власні оборотні кошти
- Чисті оборотні кошти
- Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами
- Коефіцієнт маневреності власних коштів(вл капіталу)

За розробленою системою індикаторів КРІ оцінимо ефективність бізнес-моделі на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

Оцінимо ключові показники ефективності (КРІ) для групи: 2. Показники оцінки ціннісної пропозиції та взаємодії з клієнтами (табл. 2.6). Обраний канал для дослідження- програма лояльності покупцям “Власний рахунок”

Таблиця 2.6 – Показники оцінки ціннісної пропозиції та взаємодії з клієнтами за 2021 -2022 рр.

Показник	2021	2022
Кількість клієнтів, залучених через певний канал	-1359621(зменшилась, за попередній рік була 6463929)	1895692
Загальна кількість клієнтів, які взаємодіяли	5104308	7000000
Загальні витрати на канал	150960	103847
Дохід від реалізації	-10304	51338
Кількість активних клієнтів	58400	167100
Коефіцієнт конверсії	-0,26637	0,270813
Коефіцієнт активності клієнтів, %	1,144132	2,387143
Вартість привертання клієнта через канал	-0,11103	0,054781
Вартість утримання клієнта через канал	2,584932	0,621466

Джерело: складено на основі [18]

Можна зробити наступні висновки щодо діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд" в 2021 та 2022 роках:

1. Зміни в кількості клієнтів:

- Кількість клієнтів, залучених через певний канал, зменшилася в 2021 році на 1,359,621 клієнта, що свідчить про зниження ефективності цього каналу привертання клієнтів. Проте в 2022 році цей показник позитивний

2. Загальна кількість клієнтів:

- Загальна кількість клієнтів, які взаємодіяли з компанією, зросла і складала 7,000,000 клієнтів в 2022 році, що є позитивним сигналом.

3. Витрати на канали:

- Загальні витрати на канали зменшилися з 150,960 тис. грн в 2021 році до 103,847 тис. грн в 2022 році, що може свідчити про оптимізацію витрат на залучення та утримання клієнтів.

4. Дохід від реалізації:

- Дохід від реалізації зріс з втрати в 2021 році (-10,304 тис. грн) до прибутку в 2022 році (51,338 тис. грн), що є позитивним знаком і свідчить про покращення фінансової діяльності.

5. Коефіцієнт конверсії:

- Коефіцієнт конверсії позначився позитивно, збільшившись з -0,26637 в 2021 році до 0,270813 в 2022 році, що означає покращення у співвідношенні між залученими та активними клієнтами.

6. Коефіцієнт активності клієнтів:

- Коефіцієнт активності клієнтів також зріс від 1,144132 в 2021 році до 2,387143 в 2022 році, що свідчить про більш активну участь клієнтів у взаємодії з компанією.

7. Вартість привернення та утримання клієнта через кожен канал:

- Вартість привернення клієнта через кожен канал в 2022 році зменшилася до 0,054781 тис. грн, що може свідчити про більш ефективне використання ресурсів для залучення клієнтів. Вартість утримання клієнта також зменшилася до 0,621466 тис. грн, що показує оптимізацію витрат на утримання клієнтів.

Загальна тенденція свідчить про покращення фінансової та маркетингової ефективності підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд" в 2022 році порівняно з 2021 роком. Компанія змогла збільшити дохід, покращити конверсію та знизити витрати на залучення та утримання клієнтів. Такі позитивні зміни можуть свідчити про успішну стратегію розвитку бізнесу.

З огляду на представлені у попередньому розділі Показники ефективності формування структури капіталу (табл. 2.2.). був сформований висновок.

Загальний висновок: Фінансовий стан ТОВ "Сільпо-Фуд" погіршується з року в рік, вказуючи на фінансові труднощі та залежність від зовнішнього фінансування. Компанія потребує стратегічних заходів для відновлення фінансової стійкості та покращення структури капіталу.

На основі проведеного аналізу варто виділити основні “проблемні показники”, та відповідно більш детально обґрунтувати проблемні питання. Фінансове неврегулювання, в цьому контексті, вказує на те, що компанія має фінансові проблеми та не може забезпечити вчасну оплату своїх зобов'язань, включаючи позики, кредити, рахунки постачальникам тощо. Коли коефіцієнт фінансової стабільності є від'ємним, це свідчить про те, що компанія не має достатньо фінансових ресурсів для покриття своїх фінансових зобов'язань та може бути в ускладненому фінансовому стані.

Коефіцієнт фінансової стабільності говорить про ризик Фінансового неврегулювання. Воно може мати наступні наслідки для компанії:

1. **Затримки у виплаті боргів:** Компанія може стикатися з затримками у виплаті боргів, що може призвести до погіршення її кредитного рейтингу та спричинити фінансові штрафи.
2. **Зменшення довіри інвесторів та партнерів:** Фінансові труднощі можуть зменшити довіру інвесторів, акціонерів та партнерів, що може обмежити можливості компанії для привернення інвестицій та розвитку бізнесу.
3. **Зменшення конкурентоспроможності:** Компанія може втратити конкурентоспроможність на ринку через обмеження фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток, маркетинг та інновації.
4. **Потенційні фінансові проблеми:** Фінансове неврегулювання може призвести до загрози існуванню компанії і навіть до банкрутства, якщо не буде прийнято вчасних заходів для врегулювання фінансової ситуації.

Отже, підтримка стабільного фінансового стану та управління фінансовими ризиками є критичними аспектами управління будь-якою компанією, щоб уникнути фінансового неврегулювання та його наслідків.

На основі проведеного аналізу та отриманих результатів можна запропонувати такі напрямки вдосконалення бізнес-моделі на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд», а саме за третім пунктом - Показники ефективності формування структури капіталу, адже перші два пункти є позитивними. Вони направлені на збільшення лояльності клієнтів. (табл. 2.7). Зокрема аналіз ключових показників ефективності (КРІ) для групи: 1) Показники оцінки видів діяльності та каналів збуту, дозволив зробити такий висновок- ТОВ "Сільпо-Фуд" активно розширює свій асортимент продукції, оптимізує постачальницьку базу, розширює канали збуту та розвиває власні торгові марки. Ці заходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії і росту її бізнесу. Для групи 2) Показники оцінки ціннісної пропозиції та взаємодії з клієнтами, був обраний канал для дослідження- програма лояльності покупцям "Власний рахунок". Загальна тенденція свідчить про покращення фінансової та маркетингової ефективності підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд" в 2022 році порівняно з 2021 роком. Компанія змогла збільшити дохід, покращити конверсію та знизити витрати на залучення та утримання клієнтів. Такі позитивні зміни можуть свідчити про успішну стратегію розвитку бізнесу.

Таблиця 2.7. - Напрямки вдосконалення ефективності формування структури капіталу, як фінансової сторони бізнес моделі на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Проблема	Захід для вирішення проблеми
Коефіцієнт фінансової стабільності	Фінансове неврегулювання. Ця проблема може призвести до труднощів у сплаті кредитів та платежів поставщикам, зниження довіри інвесторів і партнерів, а також загрожувати фінансовому здоров'ю компанії та її стабільності.	Покращення управління ліквідністю, залучення додаткового фінансування. Підприємство повинно забезпечити оптимальний рівень ліквідності, щоб мати достатній обсяг готівки для виплати поточних зобов'язань. Це включає в себе ретельний моніторинг грошових потоків, управління запасами і кредитними лініями.

Продовження табл. 2.7

Показник	Проблема	Захід для вирішення проблеми
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Нестача оборотних коштів. Нестача оборотних коштів може призвести до затримок у сплаті поставщикам, погіршення стосунків з кредиторами та втрати репутації.	Збільшення власних оборотних активів, покращення управління оборотними активами. Підприємство може зосередитися на збільшенні обсягів оборотних активів, таких як готівка, рахунки дебіторів і запаси. Це можна зробити шляхом ефективного управління запасами і кредитними політиками.
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Зменшення готовності до змін. Зміни в економічних умовах або внутрішні фактори можуть вплинути на здатність підприємства адаптуватися до нових обставин та ефективно управляти своїми фінансами.	Ефективне управління власним капіталом, оптимізація фінансових процесів. Підприємство повинно ретельно аналізувати свої фінансові процеси, прогнозувати можливі ризики та реагувати на них. Розробка гнучких фінансових стратегій і планів допоможе забезпечити готовність до змін.

Джерело: складено автором

Зазначені проблеми можуть серйозно підірвати фінансову стабільність підприємства та загрожувати його подальшому розвитку. Для їх вирішення необхідно вжити відповідних заходів, орієнтованих на покращення фінансового управління, приваблення додаткового капіталу та оптимізацію ресурсів. Зазначені заходи допоможуть підприємству покращити його фінансову стабільність, збільшити фінансову незалежність та готовність до змін, що в свою чергу сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

2.3 Аналіз можливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Аналіз можливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів - це важливий етап для будь-якого підприємства, яке прагне оптимізувати свою діяльність та покращити результати. Для аналізу можливості проведення реінжинірингу можна застосовувати досить багато інструментів. На основі вищеописаних методик та підходів для аналізу реінжинірингу підприємства проведемо оцінку існуючих бізнес-процесів та структури організації для визначення, які зміни необхідно впровадити для покращення ефективності та результативності. Почнемо зі SWOT аналізу- інструменту, який враховує сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. SWOT аналіз можна проводити як тільки для підприємства, так і для галузі у якій знаходиться підприємство. Оскільки тема реінжинірингу може передбачати глобальну перебудову бізнес-моделі, та й сама бізнес-модель враховує зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем, доцільно провести деталізований SWOT аналіз підприємства як окремого суб'єкту господарювання і галузі, у даному випадку це галузь роздрібної продовольчої торгівлі, харчової промисловості, продуктова. Відповідна інформація зазначена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

<u>СИЛЬНІ СТОРОНИ</u> <u>Підприємство</u>	<u>МОЖЛИВОСТІ</u>	<u>ЗАГРОЗИ</u>
1. Сильний бренд і відомість на ринку продуктової роздрібної торгівлі. 2. Широка мережа магазинів і покриття різних регіонів. 3. Різноманітний асортимент продукції та послуг. 4. Висока якість обслуговування клієнтів і зручність для покупців.	1. Зростання попиту на здорову та органічну їжу, що може розширити асортимент продукції, сприятиме розвитку нових сегментів ринку. 2. Розвиток онлайн-торгівлі та можливість підвищити присутність в інтернеті. 3. Можливість розширення в нові регіони і ринки. 4. Розвиток програм лояльності та залучення клієнтів через онлайн-платформи 5. Розвиток нових програм співробітництва з виробниками та постачальниками	1. Загальна конкуренція на ринку торгівлі та можливість зниження цін під впливом конкурентів. 2. Зміни в законодавстві, пов'язані з регулюванням продовольчого сектору, екологічні зміни. 3. Економічна нестабільність та можливі зміни в споживчому попиті. 4. Зростання популярності онлайн-торгівлі, зменшення офлайн споживачів
<u>Галузь</u> 1. Постійний попит на продукти харчування та товари повсякденного попиту.		

Продовження табл. 2.8

2. Широка аудиторія клієнтів, включаючи різні соціальні та вікові групи. 3. Можливість адаптації до змін споживчих уподобань, включаючи попит на органічні та здорові продукти. 4. Можливість розвитку онлайн-продажів та інтернет-маркетингу для залучення клієнтів.	1. Використання сильного бренда та великої аудиторії клієнтів для розширення асортименту продукції на відповідь на зростання попиту на здорові та органічні продукти. 2. Розвиток програм лояльності та онлайн-продажів для залучення більшої кількості клієнтів та підвищення обсягу продажів. 3. Розширення на нові ринки, вихід на закордонні ринки 4. Створення онлайн платформ, додатків для купівлі товарів та послуг 5. Запровадження гнучкіших систем у відносинах між постачальниками та виробниками	1. Використання сильного бренда для стійкості до конкуренції та збереження позицій на ринку навіть під час загроз змін у регулюванні та економічних труднощах. 2. Висока залежність від економічної ситуації та споживчого попиту може бути загрозою у різі економічних та фінансових коливань. 3. Широкий асортимент продукції та наявність декількох торгових марок можуть протистояти загальній конкуренції та ціновим коливанням та спекуляціям з боку конкурентів, також визначальним фактором буде якість продукції і товарів
<u>СЛАБКІ СТОРОНИ</u> <u>Підприємство</u> 1. Залежність від постачальників і можливість змін у постачальницькому ланцюзі. 2. Конкуренція з іншими роздрібними мережами та економічна нестабільність. 3. Велика кількість точок продажу може створювати адміністративні виклики. <u>Галузь</u> 1. Висока конкуренція в галузі роздрібної продовольчої торгівлі. 2. Залежність від економічної ситуації та здатності споживачів витратити гроші. 3. Сезонність деяких продуктів та коливання цін на сировину. 4. Регулювання та законодавчі обмеження в продовольчому секторі.	1. Розробка стратегій для зменшення залежності від постачальників та впровадження довгострокових угод з надійними постачальниками. 2. Розширення програм лояльності та онлайн-продажів для компенсації слабкостей у фізичних магазинах. 3. Додаткове регулювання між магазинами, відділами та управлінням 4. Залежність від постачальників та можливість змін у постачальницькому ланцюзі може створити можливість для узгодженого співробітництва з виробниками та постачальниками. 5. Сезонність деяких продуктів та коливання цін на сировину можуть стати стимулом для розвитку програм лояльності та пошуку нових рішень щодо асортименту товарів.	1. Розробка планів для зменшення впливу економічної нестабільності та змін в регулюванні на діяльність підприємства. 2. Збільшення уваги до контролю витрат та збалансованого управління ризиками для подолання слабкостей в умовах загроз. 3. Велика конкуренція в галузі торгівлі може поглибити загрозу від економічних коливань та змін споживчого попиту. 4. Залежність від регулювання та законодавства в продовольчому секторі може стати додатковою загрозою в умовах змін у законодавстві.

Джерело: складено автором

Наступним досить важливим у розрізі даної тематики є розгляд підприємства з призми бізнес-моделі Остервальдера, оскільки на основі даної моделі будуть сформовані власні проектні ідеї, до того ж бізнес-модель Остервальдера є одним із методів аналізу бізнес-моделі підприємства. На рисунку 2.3 представлена бізнес-модель Остервальдера.

Основні партнери Партнери імпортерів товарів (пиво, вино, міцний алкоголь, риба, морепродукти, сири, напої, фрукти та овочі тощо) Coca Cola, Procter&Gamble, Nestle тощо Вітчизняні партнери та торгові марки (Немирофф, Галактон, Рошен, Світоч, Оболонь), в тому числі і власні, такі як ВТМ Премія, Повна Чаша, Премія Рікі Тікі, Крафтар.	Основні процеси	Технології клієнтських відносин		Сегменти споживачів
	- торгівля переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; - виробництво продуктів харчування, переважно м'ясних продуктів, хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, готової їжі та страв та інших харчових продуктів; - оптова торгівля напоями; - логістична діяльність автопарку, СТО та складів розподільчих центрів; - забезпечення функціонування фудкортів “Сільпо Resto” у торговельних мережах, закладу громадського харчування формату італійської піцерії Positano та делікатес-маркетів Le Silpo.	- Власне виробництво кондитерських виробів, шоколадних виробів, піца, суші, кава тощо підвищує довіру споживачів - Стилізація магазинів Сільпо для залучення більшої кількості відвідувачів - Створений сайт та додаток для зручності замовлення - Бонусна карта - Відкриті сироварні Чізарія всередині супермаркетів - Проект Фудпросвіта для підприємців з області харчування - Регулярні відвідування конкурсів на кшталт премії Вибір споживача, участь у фестивалях та міських подіях, власні майстер-класи та події - Підтримка екологічних ініціатив таких як відмова від пластикових карток, сортування сміття тощо - Навчання і розвиток персоналу, мотивація працівників		- Сім'ї (частіше обирають різні бонусні картки, програми лояльності бо здійснюють великі покупки. Програма Власний рахунок для постійних покупців, Мобільний додаток) - Діти (батьки купують товари дітям або діти самі купують. Сюди можна віднести різні стилізовані товари під вподобання дітей) - Покупці котрі купують товари одразу на довгий період часу(3дні-два тижні) - Покупці котрі купують товари практично на 1-3 дні (розмір покупки дуже малий) Для цього сегменту передбачені каси самообслуговування
	Основні ресурси	Канали розподілу		
Структура витрат		Потоки доходів		
- Транспортні витрати - Заробітна плата та витрати на потреби співробітників (харчування, житло, проїзд, телефон тощо) - Витрати пов'язані із обслуговуванням складів, магазинів та інших власностей підприємства, витрати на обслуговування мобільного додатку - Витрати на закупівлю сировини, створення продукції, маркетингові заходи, витрати пов'язані із сертифікацією продукції, перевіркою якості, лабораторними дослідженнями тощо - Адміністративні та збутові витрати тощо		- Доходи від продажу продукції харчування у мережах Сільпо та інших власних закладів харчування, таких як Сільпо Resto, кафе Positano чи кафе Кантін - Доходи від продажу продукції нехарчового призначення		

Рисунок 2.3 – Бізнес-модель Остервальдера

Факторний аналіз є досить важливим при аналізі деяких показників. Зокрема він допомагає знайти фактори які безпосередньо впливають на продуктивність функціонування активів, оборотні активи тощо, тобто зменшують або підвищують їх. Після проведення факторного аналізу, є розуміння того, як ефективніше використовувати капітал підприємства. Тож, у табл. 2.9, представлені результати факторного аналізу капіталу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.9 – Показники результатів факторного аналізу капіталу ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2019-2022 рр.

Показники	На кінець року			
	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Вихідні дані:				
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	62446681	64402 634	72784231	69990601
2. Активи, тис.грн.	28694511	30220459	38660465	33669415
3. Оборотні активи, тис.грн.	14004306	14811169	15008092	11507619
4. Чисельність персоналу, осіб	34192	39434	42935	33390
Розрахункові дані:				
5. Продуктивність функціонування активів, грн./грн	2,18	2,13	1,88	2,08
6. Продуктивність персоналу, тис.грн./особу	1826,35	1633,18	1695,22	2096,15
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,49	0,49	0,39	0,34
8. Абсолютні зміни до попереднього року:				
1. Продуктивності функціонування активів, грн./грн	x	-0,05	-0,25	0,20
2. Продуктивності персоналу, тис.грн./особу	x	-193,18	62,04	400,94
3. Оборотних активів, тис.грн	x	806863,00	196923,00	-3500473,00
9. Абсолютна зміна продуктивності функціонування активів за рахунок зміни, грн./грн.:				
1. Виручки від реалізації продукції	x	0,06	0,22	-0,08
2. Величини активів	x	-0,11	-0,47	0,28
10. Абсолютна зміна обсягів виробництва та продажу продукції у вартісному вимірюванні за рахунок зміни, тис.грн.:				
1. Чисельності працюючих	x	8561104,82	5934961,98	- 20007795,34
2. Продуктивності праці	x	-6605151,82	2446635,02	17214165,34

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
11. Абсолютна зміна величини оборотних активів за рахунок зміни, тис.грн:				
1. Швидкості обороту оборотних активів	x	-536705,25	34493508,20	25464444,35
2. Обсягів виробництва та реалізації продукції у вартісному вимірюванні	x	3990893,46	21590781,66	-8173705,42

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

За результатами табл. 2.9 можемо зробити наступні висновки стосовно показників факторного аналізу капіталу:

1. Виручка від реалізації продукції: з 2019 по 2022 рік виручка від реалізації продукції зросла з 62,446,681 тис. грн до 69,990,601 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку у збільшенні обсягів продажів компанії.
2. Активи: з 2019 по 2021 рік активи зростали, але в 2022 році вони зменшилися. Це може вказувати на те, що підприємство може оптимізувати свою активну структуру для підвищення ефективності використання капіталу.
3. Оборотні активи: зменшення оборотних активів з 2019 по 2022 рік може свідчити про покращення управління оборотними активами та підвищення ефективності їх використання, або навпаки на погіршення управління запасами або затягуванням строків виплат поставникам, що може становити ризик для бізнесу.
4. Чисельність персоналу: чисельність персоналу знижувалася з 2019 по 2022 рік. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів та зниження витрат на оплату праці.
5. Продуктивність функціонування активів: протягом періоду з 2019 по 2022 рік продуктивність функціонування активів коливалася, але загалом залишалася на високому рівні.
6. Продуктивність персоналу: продуктивність персоналу змінювалася протягом років, і в 2022 році вона значно зросла. Це може бути результатом покращення управління персоналом та ефективності праці.
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів: коефіцієнт оборотності оборотних

активів знижувався з 2019 по 2022 рік, що може вказувати на зменшення швидкості обороту активів.

Узагальнюючи, компанія ТОВ "Сільпо-Фуд" має позитивні тенденції у зростанні виручки від реалізації продукції та покращенні продуктивності персоналу. Однак їй слід уважніше вивчати зменшення активів та оборотних активів та спрямовувати зусилля на оптимізацію цих показників для підвищення ефективності використання капіталу.

9. Абсолютні зміни продуктивності функціонування активів:

Зміна продуктивності функціонування активів відносно виручки від реалізації продукції (грн./грн.): За період з 2019 по 2020 рік показник знизився на 0,05 грн./грн., що може вказувати на зменшення ефективності використання активів. Проте в 2021 році відбулось покращення на 0,22 грн./грн., а в 2022 році знову сталася позитивна зміна на 0,20 грн./грн.

о Зміна продуктивності функціонування активів відносно величини активів (грн./грн.): За період з 2019 по 2020 рік показник зменшився на 0,11 грн./грн., що свідчить про зменшення ефективності використання активів в порівнянні з їх розміром. Однак в 2021 році відбулася ще більша зміна на -0,47 грн./грн., що може вказувати на більш ефективне використання активів. В 2022 році показник зріс на 0,28 грн./грн.

10. Абсолютна зміна обсягів виробництва та продажу продукції у вартісному вимірюванні за рахунок зміни:

- Чисельності працюючих: за період з 2019 по 2020 рік показник зріс на 8,561,104.82 тис. грн., що свідчить про значний приріст персоналу. Однак в 2021 році відбулося зменшення на 5,934,961.98 тис. грн., а в 2022 році ще більше - на 20,007,795.34 тис. грн. Ці зміни можуть бути пов'язані зі змінами в стратегії компанії, економічними факторами і потребами бізнесу.

- Продуктивності праці: за період з 2019 по 2020 рік показник зменшився на 6,605,151.82 тис. грн./особу, що може бути наслідком збільшення

чисельності працюючих. У 2021 році показник покращився на 2,446,635.02 тис. грн./особу, а в 2022 році ще більше зріс на 17,214,165.34 тис. грн./особу. Це може вказувати на збільшення продуктивності праці при збереженні або навіть зменшенні чисельності працюючих.

11. Абсолютна зміна величини оборотних активів за рахунок зміни:

- Швидкості обороту оборотних активів: за період з 2019 по 2020 рік показник зменшився на 536,705.25 тис. грн., що може вказувати на сповільнення швидкості обороту активів. У 2021 році показник значно покращився на 34,493,508.20 тис. грн., але в 2022 році знову зменшився на 25,464,444.35 тис. грн. Це може бути наслідком змін в обсягах виробництва та реалізації продукції.

- Обсягів виробництва та реалізації продукції у вартісному вимірюванні: за період з 2019 по 2020 рік показник зріс на 3,990,893.46 тис. грн., але в 2021 році зменшився на 21,590,781.66 тис. грн. У 2022 році відбулося ще більше зменшення на 8,173,705.42 тис. грн. Ці зміни можуть бути результатом змін в обсягах виробництва і реалізації продукції.

Загальною тенденцією може бути позитивний ріст виручки від реалізації продукції та покращення продуктивності персоналу, але одночасно може виникати коливання у використанні активів і оборотних активів, що вимагає уважної стратегічної аналітики і управлінських рішень для оптимізації бізнес-процесів.

Також доцільним буде складання діаграми "Fishbone" для ТОВ "Сільпо Фуд"(рис.2.4). Це один із методів який був розглянутий вище, як один з методів для аналізу реінжинірингу підприємства.

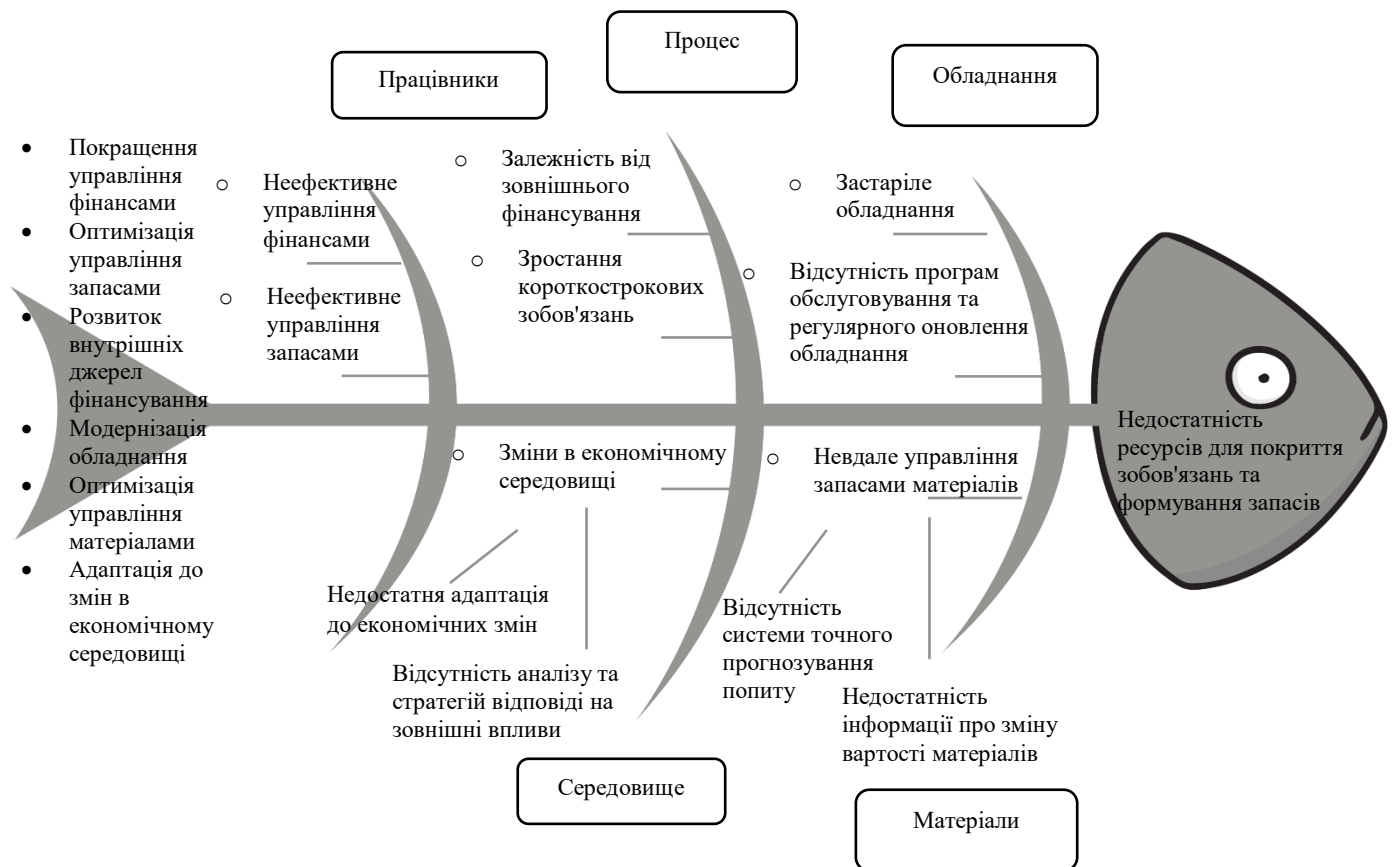


Рисунок 2.4 – Діаграма Fishbone ТОВ "Сільпо Фуд"

Отже, маємо головну проблему: недостатність ресурсів для покриття зобов'язань та формування запасів. Вона була сформована на основі– Показники ефективності формування структури капіталу за 2019 -2022 рр (Таблиця 2.2.), Моделі фінансової стійкості (табл.2.3.) та іншого аналізу діяльності підприємства. Надалі розширене пояснення цієї діаграми. Головні лінії(вусики/ хребет риби)- це категорії причин проблеми, відповідно нижче розберемо детальніше описану діаграму, у ході якої прописані можливі стратегії, тобто конкретні вирішення тих чи інших питань:

1. Працівники:

- **Неефективне управління фінансами:**

- Брак стратегії управління фінансами.

- Низька фінансова грамотність персоналу.

Стратегії:

- Розробка та впровадження програми навчання для персоналу щодо фінансової грамотності
- Створення внутрішньої команди або залучення консультантів із фінансового управління для регулярного аналізу та оптимізації фінансових потоків.

- **Неефективне управління запасами:**

- Низька обізнаність персоналу щодо оптимізації запасів.
- Відсутність автоматизованих систем управління запасами.

Стратегії:

- Розробка та проведення навчань для персоналу з оптимізації запасів та впровадження кращих практик.
- Залучення експертів з управління ланцюгом постачання для впровадження ефективних систем управління запасами.

2. Процес:

- **Залежність від зовнішнього фінансування:**

- Недостатність внутрішніх джерел фінансування.
- Високі витрати на короткострокові зобов'язання.

Стратегії:

- Розробка та впровадження стратегії поступового зменшення залежності від короткострокових зобов'язань.
- Пошук нових джерел фінансування в межах компанії, таких як привласнення внутрішніх резервів або внутрішніх кредитів.

- **Зростання короткострокових зобов'язань:**

- Неспроможність оптимального управління термінами платежів.
- Відсутність стратегії зниження короткострокових зобов'язань.

Стратегії:

- Впровадження автоматизованих систем моніторингу платіжних термінів та управління короткостроковими зобов'язаннями.
- Розробка стратегії зниження короткострокових зобов'язань, враховуючи потреби бізнесу та платіжну здатність.

3. Обладнання:

- **Застаріле обладнання:**

- Брак інвестицій у модернізацію обладнання.

Стратегії:

- Визначення пріоритетів та розробка плану інвестицій в модернізацію.
- Впровадження автоматизованих систем моніторингу платіжних термінів та управління короткостроковими зобов'язаннями.
- Розробка стратегії зниження короткострокових зобов'язань, враховуючи потреби бізнесу та платіжну здатність.

- **Відсутність програм обслуговування та регулярного оновлення обладнання.**

- Впровадження регулярного технічного обслуговування та програм оновлення обладнання.

Стратегії:

- Укладення контрактів на регулярне технічне обслуговування обладнання.
- Розробка та впровадження програм оновлення обладнання згідно з вимогами виробництва.

4. Матеріали:

- **Невдале управління запасами матеріалів:**

- Відсутність системи точного прогнозування попиту.
 - Недостатність інформації про зміну вартості матеріалів.

Стратегії:

- Використання передових технологій, таких як системи прогнозування на основі штучного інтелекту, для точного прогнозування попиту.
- Впровадження систем управління запасами, які автоматизують процес замовлення та моніторингу запасів.

5. Середовище:

- **Зміни в економічному середовищі:**

- Недостатнє адаптування до економічних змін.
- Відсутність аналізу та стратегій відповіді на зовнішні впливи.

Стратегії:

- Оцінити ідентифіковані зміни в економічному середовищі та їх вплив на діяльність компанії.
- Розробити механізм оперативного відстеження економічних змін та вчасного реагування на них.
- Створити комітет для періодичного оцінювання та адаптації стратегій до змін в економіці. Оцінити наявність і якість аналізу впливу зовнішніх факторів на діяльність компанії.
- Впровадити систему систематичного аналізу зовнішніх впливів.
- Створити комітет для розробки та імплементації стратегій відповіді на зовнішні виклики.

6. Рекомендації:

- **Покращення управління фінансами:**

- Розробка імплементація стратегії управління фінансами.
- Підвищення рівня фінансової грамотності персоналу.

Стратегії:

- Визначити сильні та слабкі сторони існуючої стратегії управління фінансами.

- Розробити та впровадити нову стратегію управління фінансами з акцентом на ефективність та стійкість.
- Здійснити програми підвищення фінансової грамотності персоналу.

- **Оптимізація управління запасами:**

- Впровадження автоматизованих систем управління запасами.
 - Тренінг та освіта персоналу щодо оптимізації запасів.

Стратегії:

- Вивчити ефективність поточних систем управління запасами та визначити можливості для оптимізації.
- Впровадити сучасні автоматизовані системи управління запасами.
- Організувати тренінги та освіту персоналу з оптимізації запасів.

- **Розвиток внутрішніх джерел фінансування:**

- Пошук нових джерел фінансування в межах компанії.
 - Створення стратегії зниження короткострокових зобов'язань.

Стратегії:

- Визначити обсяг залежності від зовнішніх джерел фінансування.
- Запровадити стратегії для збільшення внутрішніх джерел фінансування.
- Розробити стратегію зниження короткострокових зобов'язань.

- **Модернізація обладнання:**

- Визначення пріоритетів для інвестицій у модернізацію.
 - План поступової заміни застарілого обладнання.

Стратегії:

- Визначити ступінь застарілості обладнання та його вплив на продуктивність.
- Розробити план інвестицій у модернізацію обладнання.
- Впровадити програму поступової заміни застарілого обладнання.

- **Оптимізація управління матеріалами:**

- Впровадження системи точного прогнозування попиту.
- Посилення контролю над вартістю та наявністю матеріалів.

Стратегії:

- Вивчити ефективність поточних систем прогнозування та контролю за матеріалами.
- Впровадити систему точного прогнозування попиту на матеріали.
- Запровадити строгий контроль над вартістю та наявністю матеріалів.

- **Адаптація до змін в економічному середовищі:**

- Регулярний аналіз економічних тенденцій та їх вплив на компанію.
- Розробка стратегій відповіді на зовнішні виклики.

Стратегії:

- Оцінити економічні тенденції та їх можливий вплив на компанію.
- Регулярно аналізувати економічні тенденції та їх вплив на компанію.
- Розробити та впровадити стратегії відповіді на зовнішні виклики.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Формування проєкту реінжинірингу бізнес-процесів підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»

Для забезпечення функціонування бізнес-моделі як умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно звернутись до стратегічної реконструкції компанії, тобто до проєкту реінжинірингу, а саме використати ряд стратегічних рішень, які не повинні йти в розрізі із цілями підприємства. Доцільно також буде проаналізувати вже існуючі компанії, або подивитись світовий досвід формування бізнес-моделей підприємств. По суті підприємству треба дати відповідь на запитання, як зробити так, щоб обрана, змінена, реконструйована бізнес-модель працювала, та компанія залишалась або вийшла на прогнозований рівень конкурентного становища на ринку. Це можна зробити встановивши взаємозв'язки та налагоджену взаємодію компонентів, елементів бізнес-моделі підприємства. Варто аналізувати окремі структури бізнес-моделі та залучати спеціалістів припустимо саме для визначення клієнтів, тих же обрахунків лояльних споживачів. Або окремо для ціннісної пропозиції залучати маркетологів. Наразі у всеохоплюючому аналізі бізнес-моделі підприємства приймають участь власники та менеджери, але в цілому немає спеціаліста який це робить. Або наймаються спеціальні компанії, які вирішують ці питання, вартість послуг таких компаній звичайно ж буде захмарною.

Також найкращим варіантом на мою думку буде вихід підприємства у так званий блакитний океан. Дослідники Чан Кім та Рене Моборн описали у своїх працях цю концепцію ринкових просторів. Відповідно існує два океани, багрянний (червоний) та блакитний. Багрянний океан характеризується великою кількістю конкурентів, по

суті через однотипність та схожість товарів та послуг які пропонують компанії. Блакитний океан- це ринковий простір де конкурентів практично немає, або їх дуже мало. Логічним буде визначення основної ключової думки, чому ж у блакитних океанах практично відсутня конкуренція- тому що компанія створює або пропонує унікальний товар або послугу. Продукт блакитного океану можна ототожнити із поняттям інноваційний продукт, тільки тут не буде діяти правило інноваційний саме для цієї компанії- навпаки, ця інноваційність має бути для всього ринкового середовища- це унікальність, яка привертає увагу покупців, та виштовхує компанію у це ринкове середовище.

Окремої уваги серед понять формування та використання бізнес-моделі в кореляції із конкурентоспроможністю варто виділити інновації та інноваційні процеси. Якщо підприємство хоче своєю бізнес-моделлю, тобто своїми діями залучати більшу кількість споживачів, та створювати і надавати якісну споживчу цінність, воно мусить бути сучасним і відповідати певним очікуванням ринку та споживачів. Інновації можуть здійснюватися будь де на підприємстві. Починаючи з організаційної структури- тобто реформування задля ефективного розподілу завдань та відповідність завдань кількості працівникам до закупівель інноваційного обладнання. Пліч-о-пліч із поняттям інновації іде поняття інвестиції. Підприємство повинне оновлюватись вкладаючи кошти і закупаючи необхідні ресурси. При цьому досить влучним буде застосування імпакт-інвестування, для вирішення соціальних та екологічних проблем підприємств, суспільства. [19]

Для Тов «Сільпо Фуд» пропонується за власно складеною моделлю (рис.3.1) модернізувати бізнес-модель підприємства.

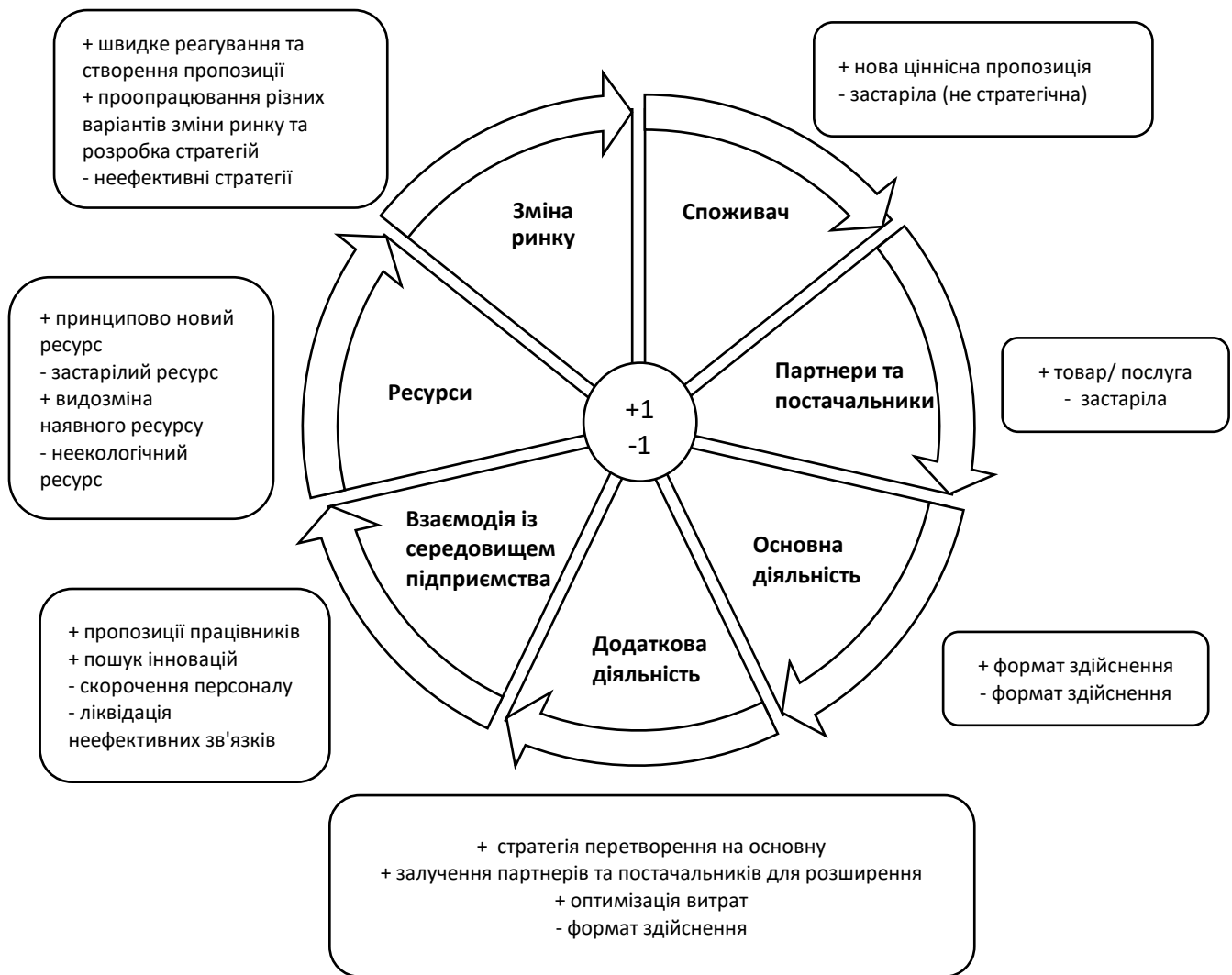


Рисунок 3.1 – Модель перспектив бізнес-моделі підприємства (Модель плюс-мінус/ Модель Лобойко)

Джерело: сформовано автором

Це означатиме виконання наступних кроків:

1. Аналіз бізнес-моделі підприємства за Моделлю перспектив бізнес-моделі підприємства (Модель плюс-мінус/ Модель Лобойко)- модель складається на основі моделі Остервальдера, відмінністю є визначення елементів які варто додати до моделі та елементів які варто прибрати або зменшити;
2. Виявлення елементів бізнес-моделі які є застарілими або такими що потребують коригування чи покращення;

3. Складення пропозицій щодо елементів визначених у пункті 2 задля забезпечення позитивної динаміки;
4. Пошук принципово нових елементів бізнес-моделі які рухатимуть діяльність Тов «Сільпо Фуд» до “блакитного океану”;
5. Визначення економічної доцільності запропонованих заходів, складення прогнозів та представлення графіків.

Варто зауважити, що сучасні бізнес-моделі не можна назвати досить стійкими, до них ще не розроблено стільки рекомендацій та конкретики щоб сказати чи стовідсотково буде працювати бізнес-модель. До того ж вони не готові до різких змін сучасного середовища, а є розробленими в умовно спокійному середовищі із коливанням показників на кшталт попиту та пропозиції. Саме тому була сформована модель – “Модель перспектив бізнес-моделі підприємства” або “Модель плюс-мінус” на рисунку 3.1, який дозволив вирішити проблему, на якій наголошували Г. Хамел та К. К. Прахалад та розглянути у комплексі поняття сучасна та майбутня або прогнозована бізнес-модель підприємства.

Відповідно до розробленої моделі, яка має 7 блоків, здійснюється правило “+–”, яке говорить про створення чогось нового та позбавлення від застарілого. Наприклад, перший блок, який варто аналізувати це блок споживачів. Окрім аналізу цього блоку за різними підходами для розгляду його у динаміці та прогнозування змін, підприємству варто додати нову ціннісну пропозицію для споживачів та усунути застарілу. Оскільки ціннісна пропозиція, це не тільки прописане речення у плані, а ціла низка змін, яка може включати модернізацію товару чи послуги або створення нової, то її реалізація, тобто створення буде потребувати багатьох зусиль та вмінь. Позбавлення від застарілої ціннісної пропозиції допоможе підприємству позбутись від неякісних товарів чи послуг, тих що втрачають свої позиції та перекинути зусилля на ту ж нову цінність. Окрім того у перспективі підприємство має залучати інших споживачів, та споживачів для створення ціннісної пропозиції, для визначення попиту. Це можна робити через опитування, підключення різних додатків та

створення інформаційних джерел, порталів про діяльність підприємства. Також варто використовувати аналіз непрямих чинників формування попиту споживачів, таких як уподобання, колір, форма тощо. Можна скористатись розробкою для компанії каскаду пріоритетів. Також скористатись прогнозуванням, видозміною потреби для споживачів з точки зору інструменту Jobs to be done. Інструмент Jobs to be done допомагає створювати продукти, які потрібні споживачам. На питання чому важливий цей інструмент, можна відповісти, що по перше цей інструмент допомагає бізнесам та підприємствам фіксувати і класифікувати бажання та потреби своїх клієнтів, по друге як тільки бізнес чи підприємство зможе зрозуміти потреби своїх клієнтів, воно зможе зрозуміти, які потреби не задовольняються, і по третє бізнеси та підприємства зможуть зрозуміти які рішення необхідно розробити для задоволення цих потреб. Таким чином, інструмент допомагає підвищити цінність для клієнтів. Також в основі цього інструменту лежить мета або потреба споживача, тобто він не купує якийсь товар, а лише бере його, 'наймає' для задоволення своєї потреби. Доцільним буде визначити також потребу не тільки споживача, але і самого підприємства(працівників), як споживача вигод від діяльності підприємства. Мається на увазі чого прагне підприємство- зростання, розширення, освоєння нових напрямків діяльності тощо. При цьому варто пам'ятати що хоча підприємство це і є працівники, проте цілі можуть бути різними. Важливо знайти точки дотику та визначити спільні напрямки руху і для працівників і для підприємства у особі власників. Для цього потрібна якісна система комунікації.

Другий блок – партнери та постачальники передбачає обов'язкові зв'язки із іншими підприємствами та компаніями, вони можуть бути незначні але все ж їх наявність допоможе підприємству розвиватись. Цей блок передбачає по перше ліквідацію застарілого товару, ресурсу, послуги від постачальника, або послуги від партнера та по друге передбачає взяття у партнера або постачальника чогось нового- той же товар, ресурс, послугу або створення взаємозв'язку наприклад. Під взаємозв'язком мається на увазі створення якоїсь нової угоди, спільна участь у

конференціях, випусках продукції тощо. Також це створення пропозиції партнерам та постачальникам, пошук нових точок дотику, співпраця із наявними партнерами та постачальниками на видозмінених умовах, сумісне навчання персоналу, створення сумісних анонсів, конференцій, передання досвіду або інші ідеї.

Третій та четвертий блоки- це основна та додаткова діяльність. Деякі принципи для них є схожими, наприклад це + видозміна формату, - формат. Тобто це і здійснення продажів- пошук нових платформ, різних інших засобів анонсів продукції, і опитування споживачів, і способи створення цінності тощо. Для додаткової діяльності передбачений більший її розвиток. Такий розподіл рекомендацій зроблений з огляду на зміну ринкового середовища і додаткова діяльність розглядається як така, що може врятувати підприємство, якщо відбудуться коливання із основною діяльністю. Основна ідея також у тому, що підприємство має мати хоча б декілька профілів своєї діяльності, а не бути однопрофільним.

П'ятий блок це блок взаємодії із середовищем підприємства. Відповідно розглядається два середовища- внутрішнє та зовнішнє, та передбачається активна участь що там, що там. Правила які виділені до цього блоку, направлені на пошук та залучення інновацій, співпрацю із інноваційними центрами, фірмами які користуються послугами підприємства, різними інститутами. Також щодо внутрішнього середовища то це залучення працівників до загального формування підприємства, це їх пропозиції, різні методи удосконалення процесів, формування стійкої команди, що передбачає і набір кваліфікованих кадрів, і ліквідацію неефективних працівників, а також різні системи навчання та мотивації.

Шостий блок відображає те, що може знадобитись підприємству для реалізації попередніх блоків - це ресурси. Передбачається на основі аналізу ресурсів ліквідація застарілого ресурсу, пошук нового, також видозміна ресурсів. Можливе перетворення ресурсу на стратегічний або ключовий ресурс. Це робиться для максимізації користі від ресурсу що використовується.

Сьомий, заключний блок- це блок зміна ринку. Ідея, яка закладається у цей блок, це вплив на зміну ринку, поведження підприємства, також певною мірою навпаки- вплив ринку на підприємство. Для подолання негативних змін при зміні ринкової ситуації передбачене швидке реагування та створення нової найсучаснішої пропозиції. Доцільно буде попередити будь-які зміни ринкового середовища, для цього передбачена розробка та прогнозування дій конкурентів, ринку, проопрацювання різних варіантів зміни ринку та розробка стратегій на майбутнє при змінах ринку. Також до цього блоку можна віднести абстрагування від частини ринку, через перехід до іншого бізнес-середовища, наприклад до блакитного океану.

Модель перспектив бізнес-моделі підприємства варто використовувати у комбінації із бізнес-моделлю Остервальдера, для того щоб визначати поточний стан підприємства. Це система яка може застосовуватись хоч кожні півроку, таким чином відбуватиметься оновлення усіх блоків, або основних елементів бізнес-моделі, що дозволить щоразу змінювати, корегувати, модернізувати діяльність компанії та підходи до визначення цієї діяльності. Окрім того, залучення клієнтів до цього процесу безпосередньо, як кінцевих споживачів, тобто тих- для кого створюються ці товари та послуги допоможе коригувати ціннісну пропозицію, яка також змінюється разом із ринковим середовищем та вимогами споживачів.

На підставі проведеного у другому розділі аналізу підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» бачимо, що необхідним є реінжиніринг таких напрямків як формування запасів та збільшення ресурсів для покриття зобов'язань, а можливими , тобто не необхідними, але такими що спрямовані на покращення ефективності діяльності та на вищеописані в розробленій моделі закладені принципи є всі інші 7 блоків моделі.

Тож, проект реінжинірингу бізнес-моделі передбачає застосування і реалізацію для ТОВ «Сільпо-ФУД» запропонованої моделі– Модель перспектив бізнес-моделі підприємства (Модель плюс-мінус / Модель Лобойко). Для її впровадження пропонується задіяти певні ресурси, а також будуть понесені основні витрати: (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Задіяні у проекті реінжинірингу ТОВ «Сільпо-ФУД» ресурси

Окрім внутрішніх зусиль, можуть бути задіяні сторонні виконавці та додаткові витрати. Можливі аспекти:

1. Консультанти та експерти:

- *Щодо стратегії управління фінансами:* Фінансові консультанти для розробки та імплементації стратегій, а також тренінги для підвищення фінансової грамотності.
- *Щодо управління запасами:* Спеціалісти з управління ланцюгом постачання та інформаційні системи для впровадження автоматизованих систем управління запасами.
- *Щодо розвитку внутрішніх джерел фінансування:* Фінансові аналітики для пошуку та оцінки нових джерел фінансування.

2. Технологічні рішення:

- *Щодо автоматизації управління запасами:* Розробники програмного забезпечення для впровадження ефективних систем управління запасами.
- *Щодо модернізації обладнання:* Виробники та постачальники сучасного обладнання та технологій.

3. Тренінг та освіта персоналу:

- *Щодо управління запасами та оптимізації процесів:* Тренінгові компанії для підвищення кваліфікації персоналу.
- *Щодо впровадження нових технологій:* Тренінги та курси для роботи з новим обладнанням та програмним забезпеченням.

4. Маркетинг та аналітика:

- *Щодо адаптації до змін в економічному середовищі:* Агентства з аналітики для вивчення та прогнозування економічних тенденцій.
- *Щодо розвитку нових ринків:* Маркетингові консультанти для розробки стратегій та кампаній для завоювання нових сегментів ринку.

5. IT-інфраструктура:

- *Щодо впровадження інформаційних систем:* IT-компанії для розробки, інтеграції та підтримки нових інформаційних систем.

6. Аудитори та консультанти з управління якістю:

- *Щодо оптимізації управління матеріалами:* Експерти з управління якістю для впровадження систем точного прогнозування та контролю.

7. Консультанти, юристи:

- *Щодо адаптації до змін в законодавстві:* Юридичні фірми для вивчення та розробки стратегій адаптації до нових нормативів.

Ці витрати можуть бути необхідними для успішної імплементації проекту та забезпечення ефективності реалізації, але підприємство може обмежитись і власними силами.

3.2 Обґрунтування економічної доцільності реалізації розробленого проекту реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Для обґрунтування економічної доцільності реалізації розробленого проекту ТОВ «Сільпо-ФУД» з метою реінжинірингу бізнес-моделі підприємства, застосуємо прогнози, а також візьмемо до увагу порівняльні показники. За базові значення візьмемо значення за 2022 рік, прогнозні значення будуть обчислені методом екстраполяції за останні 3 роки. Деякі значення будуть сталими, враховуючи їх незмінність при запропонованому проекті.

Реалізація даного проекту передбачатиме також залучення керівництва та керівних відділів зазначених на рис. , відповідно передбачені додаткові витрати окрім заробітної плати. Витрати також передбачені на сторонніх виконавців та такі що пов'язані із розробкою та впровадженням нових стратегій, тренінгами для персоналу, впровадженням нових технологій та обладнання, залученням фахівців для аналізу економічних тенденцій та визначення стратегій реагування тощо.

Також застосуємо прогнози- маємо оптимістичний прогноз- реалізація розробленої моделі забезпечить для ТОВ «Сільпо-ФУД» зростання чистого доходу у 2024 р. на 7%, у 2025 р. на 10%, у 2026 р. на 12%, а при реалістичному на 3% у 2024 р., у 2025-2026 рр. на 6% та 8% відповідно до року.(рис) Окрім того за рахунок реалізації моделі, ТОВ «Сільпо-ФУД» зможе вирішити проблему недостатності

ресурсів для покриття зобов'язань та формування запасів. (рис.3.3.)

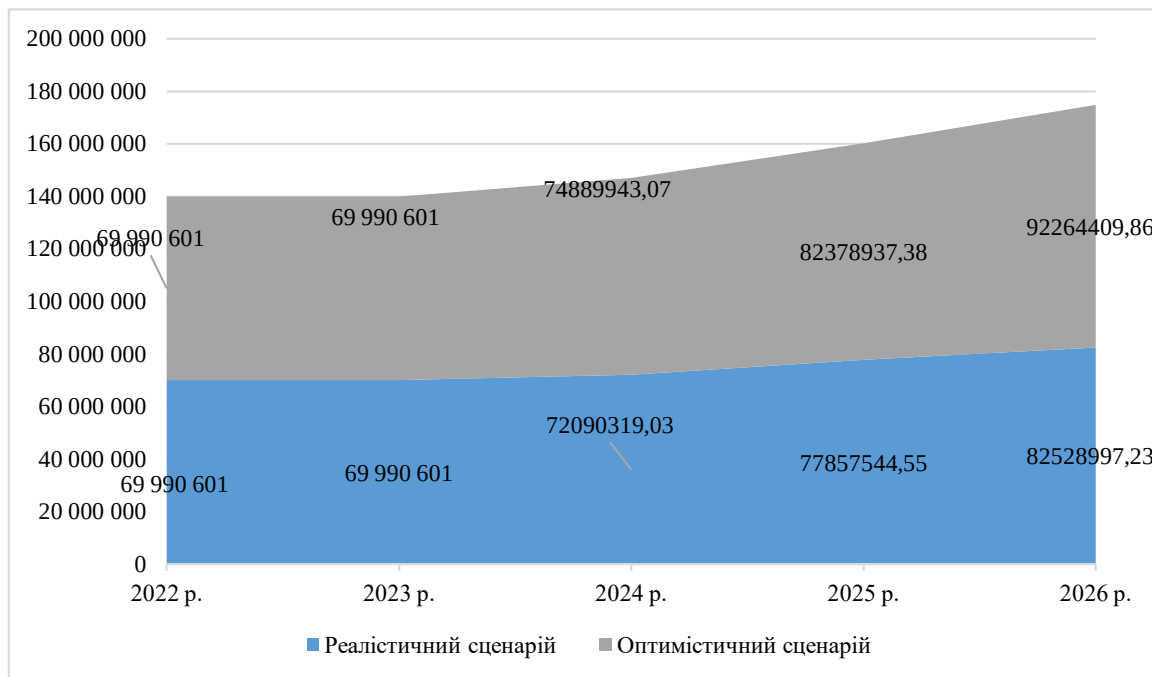


Рисунок 3.3 – Прогнозні показники зростання чистого доходу реалізації проєкту ТОВ «Сільпо-ФУД» 2024-2026 рр.

Отже, показники ефективності формування структури капіталу після впровадження моделі за реалістичного прогнозу, а саме такий є найбільш наближеним до реального стану, будуть такими (табл 3.1.)

Таблиця 3.1 – Прогнозні показники ефективності формування структури капіталу за 2024 -2026 рр.

Показники	Факт	Прогноз		
	2022	2024	2025	2026
1. Коефіцієнт автономії	-0,32	-0,32	-0,31	-0,31
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,16	0,16	0,17	0,18
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,36	0,36	0,37	0,38
4. Коефіцієнт структури капіталу	-4,15	-4,16	-4,20	-4,25
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,24	-0,24	-0,24	-0,24
6. Власні оборотні кошти, тис.грн.	-32851731,00	-32531032,95	-31908878,73	-31129112,11
7. Чисті оборотні кошти, тис.грн.	-16853675,00	-15657607,61	-13295809,45	-10221901,74
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-2,85	-2,74	-2,54	-2,29
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів	3,07	3,14	3,27	3,47

1. Коефіцієнт автономії:

- Збільшення цього показника означає, що компанія менше залежить від зовнішніх джерел фінансування та може полегшити власні ресурси для розвитку і інших потреб.

2. Коефіцієнт перманентного капіталу:

- Зростання цього показника свідчить про підвищення стабільності довгострокового капіталу, що важливо для довгострокового розвитку.

3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів:

- Збільшення показника може вказувати на більшу доступність та вигідніші умови для залучення довгострокового фінансування.

4. Коефіцієнт структури капіталу:

- При зростанні цього показника можливе збільшення внеску власного капіталу в структуру фінансів, що зменшує ризик боргового навантаження.

5. Коефіцієнт фінансової стабільності:

- Навіть якщо він є від'ємним, зменшення може свідчити про те, що компанія менше схильна до фінансових труднощів.

6. Власні оборотні кошти і чисті оборотні кошти:

- Збільшення цих показників може вказувати на збільшення ліквідності і здатності компанії покривати свої зобов'язання.

7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами:

- Збільшення показника вказує на те, що компанія має більше власних ресурсів для покриття оборотних зобов'язань.

8. Коефіцієнт маневреності власних коштів:

- Зростання цього показника означає більшу гнучкість в управлінні власними фінансовими ресурсами для реагування на зміни на ринку та інші виклики.

Відповідні показники доходності та оборотності капіталу ТОВ «Сільпо Фуд» у 2024-2026 рр. зазначені у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Показники доходності та оборотності капіталу ТОВ «Сільпо Фуд» у 2024-2026 рр.

Показники	Роки			
	Факт	Прогноз		
	2022	2024	2025	2026
1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	69 990 601	72090319,03	77857544,55	82528997,23
2. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-7633195	-7480531,1	-7106504,55	-6680114,27
3. Капітал за балансовою вартістю, тис.грн	33669415	45867491,14	34725814,42	35730935,9
4. Основний виробничий капітал за балансовою вартістю, тис.грн	23399636	23744864,57	24456035,42	25461156,9
5. Основний капітал за балансовою вартістю, тис.грн	23689516	24034744,57	24745915,42	25751036,9
6. Оборотний капітал, тис.грн	6882094	18734941,57	6882094	6882094
7. Оборотні активи, тис.грн	11507619	11852847,57	12564018,42	13569139,9
8. Виробничий капітал за балансовою вартістю, тис.грн	23399636	23744864,57	24456035,42	25461156,9
9. Власний капітал, тис.грн	-10689935	-9941639,55	-9245724,78	-1386858,72

Джерело: розраховано автором

3.3 Прогнозне оцінювання показників ефективності функціонування підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» за умови реалізації розроблених рекомендацій

Реалізація моделі та реінжиніринг за моделлю включатиме наступні види витрат:

Проект реінжинірингу бізнес-моделі на основі запровадження моделі +/- буде складати 3260 тис.грн.

1. Реалізація моделі(запровадження, контроль над виконанням, організаційні роботи тощо) 1620 тис.грн

- Розробка та впровадження програмного забезпечення:
 - Найм або залучення команди розробників: 500-800 тис. грн.
 - Ліцензії на програмне забезпечення: 200-300 тис. грн.
 - Тестування та внесення корекцій: 100-150 тис. грн.
- Організаційні та навчальні витрати:
 - Організаційні збори та комунікації: 50-100 тис. грн.
 - Навчання персоналу: 50-150 тис. грн.
- Технічне обладнання:
 - Придбання необхідного обладнання: 100-200 тис. грн.
- Моніторинг та аналіз даних:
 - Розробка системи моніторингу та аналізу даних: 150-250 тис. грн.
 - Інфраструктура для збору та зберігання даних: 100-150 тис. грн.
- Комунікаційні витрати:
 - Розробка та впровадження системи внутрішньої та зовнішньої комунікації: 80-120 тис. грн.
- Оновлення та підтримка:
 - Підтримка та оновлення моделі після її впровадження: 50-100 тис. грн.

2. Фонд оплати праці 1340 тис.грн

3. Витрати на зовнішніх фахівців та експертів 300 тис.грн

Таблиця 3.3 — Розрахунок чистої приведеної вартості проекту ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» у 2024 -2026 рр

Рік	2023	2024	2025	2026
Інвестиції, тис грн	3260			
у тому числі обладнання	195			
Капітал у нематеріальній формі, тис грн		2890	2450	2000
Амортизація, тис грн		65	65	65
Операційний грошовий потік, тис грн		2955	2515	2065
Проектний грошовий потік, тис грн	-3260	-305	2210	4275
Коефіцієнт дисконтування (у % 18)	1	0,847	0,718	0,609
Дисконтований грошовий потік, тис грн	-3260	-258,335	1586,78	2603,475
накопичений НПВ	-3260	-3518,34	-1931,56	671,92
NPV (чиста приведена вартість)	671,92			

Джерело: сформовано авторами на основі [18]

Коефіцієнт дисконтування(ставка дохідності) був визначений на основі облікової ставки НБУ + закладені ризики

Ставка дохідності при якій $NPV=0 = 29,8\%$ ROI

Рентабельність інвестицій складає 20,6% , це означає, що на 1 грн вкладених інвестицій припадає 0,206 грн чистого доходу.

Період окупності даного проекту складає – 2,7 роки.

Також представимо у табл. 3.4 прогнозні результати показників, які формують основну проблему підприємства- недостатність ресурсів для покриття зобов'язань та формування запасів. Реалістичний сценарій враховує збільшення.

Таблиця 3.4 — Прогнозована модель фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2024 -2026 рр

Показники	2022	2024	2025	2026
1. Власні оборотні кошти (ВОК), тис.грн.	-32851731	-32103435,6	-31407520,8	-23548654,7
2. Власні оборотні та довгострокові позикові кошти (ВДК), тис.грн.	-16853675	-16 532 977	-16433560,6	-9 314 352
3. Загальна сума коштів для формування запасів (ЗК), тис.грн.	11507619	10977478,23	9426267,315	14476689,17
4. Запаси (З), тис.грн.	5973581	6318809,57	7029980,424	8035101,898
5. Дефіцит/надлишок власних оборотних коштів для формування запасів (ΔВОК), тис.грн.	-38825312	-38422245,1	-38437501,2	-31583756,6
6. Дефіцит/надлишок власних оборотних та довгострокових позикових коштів для формування запасів (ΔВДК), тис.грн.	-22827256	-22 851 787	-23463541	-17349454,4
7. Дефіцит/надлишок загальної суми коштів для формування запасів (ΔЗК), тис.грн.	5534038	4658668,66	2396286,891	6441587,269
8. Тип фінансової стійкості	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий

Великі компанії, такі як Сільпо Фуд, можуть демонструвати невеликі позитивні зрушення в фінансових показниках з різних причин. Тут кілька можливих пояснень:

1. Розмір і масштаби підприємства:

- За розміром компанії можуть бути великі фінансові потоки, і навіть невеликі зрушення у відсотковому відношенні можуть мати значні суми в грошовому еквіваленті.

2. Стабільність і розвиток:

- Великі компанії можуть вкладати значні зусилля в збільшення своєї стабільності та розвитку, і навіть невеликі покращення можуть свідчити про позитивний вплив стратегічних ініціатив.

3. Заходи ефективності:

- Компанії можуть впроваджувати заходи ефективності та оптимізації, які покращують фінансовий стан, але не завжди призводять до радикальних змін.

4. Адаптація до ринкових умов:

- Великі компанії можуть бути більш здатні адаптуватися до змін на ринку та ефективно реагувати на виклики, що може вплинути на показники.

5. Диверсифікація бізнесу:

- Якщо компанія має різноманітні напрями бізнесу, певні сегменти можуть компенсувати інші, що може згладжувати коливання показників.

Іншими словами, навіть невеликі покращення великої компанії можуть бути позначальними на її фінансовому здоров'ї через її розміри, здатність до стратегічного управління та ефективність в реагуванні на зміни в середовищі. Такі зрушення, хоч і малі в абсолютних значеннях, можуть мати велике значення для загального успіху компанії.

Отже, за результатами розрахунків показників, бачимо, що реалізація проекту за реалістичним сценарієм дозволяє вирішувати головну проблему підприємства, окрім того реалізація передбачених заходів у моделі +- ці показники підвищить ще більше, оскільки передбачає ліквідацію неефективних структур. Обрахунки здійснити неможливо через великий обсяг змінних та відсутності інформативної бази дослідження, тому аналізуємо лише запровадження моделі- її організацію на підприємстві. Відповідно запровадження Моделі+- дозволяє підприємству отримувати фінансові покращення- приводити свої показники до нормативних значень, а також нефінансові- такі як здатність реагувати на нестабільні умови ринку, що передбачені самою моделлю.

ВИСНОВКИ

Бізнес-модель підприємства, як модель що враховує чинники формування і реалізації потенціалу підприємства, здійснення його діяльності стає умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Правильно визначена (підібрана) бізнес-модель в контексті діяльності підприємства забезпечить йому конкурентну перевагу. Основа формування бізнес-моделі- це її складові, тобто складові підприємства. Найважливіші елементи це: сегменти клієнтів, ціннісні пропозиції, канали розподілу, взаємини з клієнтами; потоки доходу, ключові ресурси та основна діяльність;

Для досягнення конкурентоспроможності підприємство може використовувати різні моделі, інструменти та підходи для аналізу своєї діяльності, тобто бізнес-моделі, а також видозмінювати бізнес-модель. Підходів до оцінювання елементів бізнес-моделей підприємства є безліч, краще використовувати поєднання якісного та кількісного аналізу для досягнення найбільш різностороннього результату. Для аналізу та оцінки бізнес-моделей можуть використовуватись загальні показники діяльності підприємства, а також показники по кожному елементу(блоку) окремо. Визначення або формування бізнес-моделі підприємства охоплює всі його організаційні структури, підрозділи а також стосується усіх процесів на підприємстві та йде нерозривно із місією та цілями.

В основу моделі “Модель перспектив бізнес-моделі підприємства” було покладено поняття змін, руху, інноваційності, модернізації. Обрані блоки досить влучно відбивають основні процеси, діяльність, що відбуваються на підприємстві, а тому запропоновані рішення направлені на оновлення елементів бізнес-моделі підприємства. Оновлення усіх блоків, або основних елементів бізнес-моделі, дозволить щоразу змінювати, корегувати, модернізувати діяльність компанії та підходи до визначення цієї діяльності. Передбачається що зміни в усіх

запропонованих блоках по перше допоможуть підприємству краще орієнтуватись в потребах споживачів, по друге часта зміна елементів моделі допоможе підприємству у разі непередбачуваних ситуацій, таких як зміна ринку, ринкового попиту-мобілізувати свої зусилля, як воно робило коли змінювало елементи бізнес-моделі. Перші 6 блоків розташовані у порядку найбільш доцільного їх аналізу, також вони можуть перетинатись між собою, та мати взаємозв'язки. Останній блок моделі містить деякі рекомендації щодо того, як не тільки реагувати на зміни ринку, але як ці зміни уникнути або самому створювати.

Узагальнення результатів дослідження теоретико-методичного базису проекту реінжинірингу бізнес-моделі ТОВ «Сільпо-ФУД» дозволяє зробити наступні висновки:

1. За результатами проведеного аналізу показників ефективності формування структури, моделі фінансової стійкості та іншого аналізу діяльності підприємства, можемо говорити про недостатність ресурсів для покриття зобов'язань та формування запасів. Це є головною проблемою підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» і потребує вирішення.

2. Визначені проблем у діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД», що безпосередньо впливають на ефективність функціонування його підприємства дозволили сформувати проект, який направлений на зменшення негативного впливу на підприємство- таким проектом є проект реінжинірингу за допомогою запровадження Моделі.

3. Оцінювання прогностичних показників ефективності функціонування підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» за умови реалізації розробленого проекту дозволяє говорити про те, що рентабельність інвестицій складає 20,6% , період окупності даного проекту складає – 2,7 роки.

4. При реалістичному прогнозі реалізація розроблених рекомендацій забезпечить для ТОВ «Сільпо-ФУД» зростання обсягів виручки у 2024 р. на 3%, у 2025-2026 рр. на 6% та 8% відповідно до року. За результатами розрахунків щодо

показників доходності та оборотності капіталу доведено, що за реалістичним сценарієм розвитку проєкт є вигідним, оскільки кожного року на досліджуваному підприємстві збільшуються основні показники, тобто бачимо тенденцію до зростання і вирівнювання ситуації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бакуліна О.С. Бізнес-моделі розвитку підприємництва. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези I Міжнародної науково-практичної конференції (8-9 листопада 2018 р.). Житомир, 2018.

2. Rozeia M. Business Models and Business Strategy – Phenomenon of Explicitness / Rozeia M. URL: https://www.researchgate.net/publication/271411870_Business_Models_and_Business_Strategy_-_Phenomenon_of_Explicitness. (дата звернення: 10.10.2023).

3. Притворова Т.П. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: элементы и возможности создания ценности / Притворова Т.П., Аяганова М.П. Вестник КарГУ.. URL: <https://articlekz.com/article/17915>. (дата звернення: 10.10.2023).

4. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. / Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. КНЕУ, 2013. — 423.

5. Бізнес-модель Остервальдер: розбираємо шаблон на прикладі інтернет-магазину. URL: <https://promodo.ua/ua/blog/biznes-model-ostervaldera-razbiraem-shablon-na-primere-internet-magazina.html>. (дата звернення: 10.10.2023).

6. Бурьян Л.М. Партиципаторный подход к разработке модели организации-“холст бизнес-модели” Остервальдера и Пинье / Бурьян Л.М., Васильев С.В., Пахомов О.А. Вестник института экономики и управления НОБГУ . URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partisipatornyy-podhod-k-razrabotke-biznes-modeli-organizatsii-holst-biznes-modeli-ostervaldera-i-pinie/viewer>. (дата звернення: 10.10.2023).

7. Герасименко А.И. Сравнение бизнес-моделей Александра Остервальдера и Юлиана Спектора. URL: https://alley-science.ru/domains_data/files/11Oktober2018/SRAVNENIE%20BIZNES-

MODELEY%20ALEKSANDRA%20OSTERVALDERA%20I%20YuLIANA%20SPEKTORA.pdf. (дата звернення: 10.10.2023).

8. Модель VRIO-анализа для стратегического планирования . URL: <https://bscdesigner.ru/analyz-vrio.htm>. (дата звернення: 10.10.2023).

9. Тютлікова В. В. Інструментальне забезпечення експерт-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації / Тютлікова В. В., Білоконенко Г.В.. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjy-e-t5Z_0AhVa8LsIHTU6AIUQFnoECAgQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.economy.nayka.com.ua%2Fpdf%2F12_2015%2F92.pdf&usg=AOvVaw1dMTPRs0xkODDxBFr37s-L. (дата звернення: 10.10.2023).

10. Что такое B2B, B2C, B2G?. URL: <https://itfstudio.ru/content/materials/b2b/> (дата звернення: 10.10.2023).

11. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. / Остервальдер А., Пинье И. Пер. с англ. – 3-е изд.- М.: Альпина-Паблишер, 2012. – 288 с.

12. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Репин В.В., Елиферов В.Г. – М.: РИА Стандарты и качество. 2004. – 408 с.

13. Тігарєва В.А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємства та організацій /Тігарєва В.А., І.В. Станкевич. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Випуск 3/2016 (98). Частина 1. С 113-122.

14. ABC та XYZ аналіз у Торгсофт. URL: <https://torgsoft.ua/ua/articles/gid-po-torgsoft/abc-i-xyz-analiz-v-torgsoft/>. (дата звернення: 10.10.2023).

15. Теоретичні основи імітаційного моделювання. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fksa/10dubovyj_imitacijne_modelyuvannya_v_systemi_Scilab-Xcos/txt/d&yu_rozdil2.html. (дата звернення: 10.10.2023).

16. Marketing Theories - Balanced Scorecard. URL: <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-balanced-scorecard/>. (дата звернення: 10.10.2023).

17. What is the Balanced Scorecard? . URL: <https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/>. (дата звернення: 10.10.2023).

18. Офіційний сайт компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». веб-сайт. URL: <https://silpo.ua/> (Дата звернення: 10.10.2023).

19. Лобойко В.І. Практичні аспекти розвитку концепції ампакт-інвестування. зб. наук. статей III Міжнар. наук-практ. конф. Актуальні питання права та соціально-економічних відносин. 2021. С. 240-244.

20. Tesch J.F. The Evaluation Aspect of Digital Business Model Innovation. In: Tesch J. (eds) Business Model Innovation in the Era of the Internet of Things. Progress in IS. Springer / Tesch J.F., Brillinger Cham A.S. (2019).

21. Alexa M. Business Model Evaluation – A Conceptual Approach. Review of Economic and Business Studies, Alexandru Ioan Cuza University, Faculty of Economics and Business Administration, issue 14, 2014. С. 245-260.

22. Братушка С.М. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних систем. Вісник Української академії банківської справи. 2009. С. 113–128.

23. What is Jobs to be Done (JTBD)? . URL: <https://jtbd.info/2-what-is-jobs-to-be-done-jtbd-796b82081cca> (дата звернення: 10.10.2023).

24. Jobs-to-be-Done: A Framework for Customer Needs . URL: <https://jobs-to-be-done.com/jobs-to-be-done-a-framework-for-customer-needs-c883cbf61c90>. (дата звернення: 10.10.2023).

25. Jobs to be Done: теорія . URL: <https://www.carrotquest.io/blog/jobs-to-be-done-theory/> (дата звернення: 10.10.2023).

26. How to Write a Great Value Proposition . URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/write-value-proposition>. (дата звернення: 10.10.2023).
27. Value Proposition Canvas . URL: <https://www.groupmap.com/map-templates/value-proposition/>. (дата звернення: 10.10.2023).
28. Value Proposition:What is It, How It Works, And Why You Should Pay Attention to It . URL: <https://www.invespcro.com/blog/value-proposition-what-is-it-how-it-works-and-why-you-should-pay-attention/>. (дата звернення: 10.10.2023).
29. The Extensive Guide to Business Processes . URL: <https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process/>. (дата звернення: 10.10.2023).
30. Shkoda T., Tepliuk M., Loboiko V. Innovative approach to formation of business model of enterprise in covid-dependent socio-economic space. Sustainable Development policy: EU countries experience. Warsaw. 2022.
31. Швиданенко Г. О. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. / Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. КНЕУ, 2013. - 423.
32. Alexa M. Business Model Evaluation –A Conceptual Approach.
33. Review of Economic and Business Studies, Alexandru Ioan Cuza University, 2014 14. С. 245-260.
34. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York : McGraw - Hill. 2004.
35. Business Architecture Essentials – The Business Architecture Landscape. веб-сайт. URL: <https://processrenewal.com/business-architecture-essentials-the-business-architecture-landscape/> (дата звернення: 10.10.2023).
36. Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. Вісник ЛТЕУ. 2018. Вип. 54. С. 120–125
37. Business Architecture: How to Build a Successful Model. веб-сайт. URL: <https://www.umat360.com/guides/business-architecture/> (дата звернення: 10.10.2023).

38. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Harper Business*. 2001. С. 272.

39. 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.

40. Група компаній Fozzy Group. веб-сайт. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 10.10.2023).

41. 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.

42. Пізняк Т. І. Методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*, 2020. № 5. С. 33-37.

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

44. 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.

45. 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.

46. 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> (дата звернення: 10.10.2023).

47. Лобойко Варвара. Стратегічні та інноваційні підходи формування бізнес-моделі підприємства. Підсумкова науково-практична конференція Всеукраїнського інтелектуального змагання з Менеджменту 22 червня 2023 р.

48. Чебакова Т. О., Чебаков Д.О., Лобойко В.І., Теплюк М.А. Інноваційні підходи формування бізнес-моделі підприємства. Вчені записки збірник наукових праць випуск 27 (2).

49. Теплюк М.А., Лобойко В.І. Діджитал технології як елемент реінжинірингу підприємства. VIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Інноваційне підприємництво стан та перспективи розвитку» 2023 року.

50. Теплюк М.А., Лобойко В.І., Тичинський Д.Д. Модернізація бізнес-моделі підприємства в умовах глобалізації. Збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: теорія і практика» 12-13 жовтня 2022 року.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

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

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників¹ 34 192

Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. Київ, 02090

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)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

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

			Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	Примітка	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 нарахований доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	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

ДОДАТОК Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНOM 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

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

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

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" _____ Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А. _____ Козак В.В.



Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	724 956	412 332
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 384 947)	(2 777 345)
Інші операційні витрати	10	(160 951)	(122 040)
Збиток від операційної діяльності		(1 162 815)	(419 711)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	57 897	314 875
Фінансові витрати	14	(2 502 288)	(2 358 809)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	15	-	(8 879)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 983)	(1 925 655)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	(196 212)	79 971
Збиток за рік		(7 633 195)	(1 845 684)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
		586	-
Інший сукупний дохід за рік		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 632 609)	(1 845 684)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
 Консолідований звіт про сукупний дохід "(продовження)"
 за рік, що закінчився 31 грудня 2022

Загальний сукупний збиток за рік, що відноситься до:

Учасникам материнського підприємства

(7 632 609)

(1 845 684)

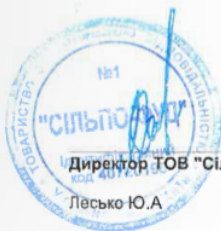
Неконтролюючим учасникам

-

-

(7 632 609)

(1 845 684)



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
 Лесько Ю.А.


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

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

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

Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021

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

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

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Головний бухгалтер ТОВ
Лесько Ю.А. "Сільпо-Фуд"
Ідентифікаційний код 40720198 Козак В.В.

Примітки, що додаються є невід'ємною частиною фінансової звітності.

10

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

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

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 737 638)	(16 042 420)
Всього дефіцит, що належить акціонерам Групи		(10 689 935)	(2 994 717)
Неконтрольовані частки володіння		-	-
Всього власний капітал		(10 689 935)	(2 994 717)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	35	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	40	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	1 481 782	409 449
Банківські кредити	33	3 274 126	2 373 823
Поточні зобов'язання з оренди	34	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	35	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	36	19 002 657	22 508 740
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 114 622	259 907
Зобов'язання за одержаними авансами	38	520 536	264 605
Інші зобов'язання	40	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 361 294	28 040 300
Всього зобов'язань		44 359 350	41 652 210
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 669 415	38 657 493



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Лесько Ю.А.

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