

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Економіка підприємства»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ТУЦЬКОЇ ТЕТЯНИ ІВАНІВНИ**

на тему: «ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей
академічної доброчесності _____ Туцька Тетяна Іванівна*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ 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

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність, зміст та основні підходи до розуміння поняття реінжиніринг бізнес-процесів	7
1.2 Принципи та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві	14
1.3 Особливості та умови успіху реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «СІЛЬПО-ФУД»	31
2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства	31
2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства	39
2.3 Аналіз бізнес-процесів та побудова бізнес-моделі підприємства	52
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ЇХ ПОКРАЩЕННЯ.....	60
3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції.....	60
3.2 Оцінка ефективності та обґрунтування економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції	71
3.3 Оцінювання ризиків впровадження проєкту	78
ВИСНОВКИ	82
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	87
ДОДАТКИ	93

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

РБП – реінжиніринг бізнес-процесів

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

р. (рр.) – рік (роки, років)

тис. грн – тисяч гривень

шт. – штук, штуки

СТО – станція технічного обслуговування

OffTop – це формат «емоційних магазинів», у яких є подарунки, посуд, канцелярія, іграшки і просто надихаючі речі, щоб підняти настрій.

IoT-технологій (IoT – Internet of Things) – Інтернет речей

SWOT-аналіз – це спосіб аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток підприємства. SWOT-аналіз являє собою ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін та розпізнавання зовнішніх можливостей та загроз.

PEST-аналіз – це стратегічний інструмент, який використовується для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які б могли вплинути на підприємство.

CF – грошовий потік

I – інвестиції

d – дисконтний множник

dCF – дисконтовані грошові потоки

dI – дисконтовані інвестиції

NPV – чиста теперішня вартість

IRR – внутрішня норма дохідності

PI – індекс дохідності

DPP – термін окупності

α – дисконтна ставка

n – рік

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна теорія і практика управління підприємствами вимагає кардинальних змін, що зумовлено глобалізацією світової економіки, підвищенням динамічності ринкового середовища і посиленням конкуренції. Причини необхідності появи нових підходів до управління пов'язані зі змінами в самому бізнесі: усе більшого значення для ефективності діяльності підприємства набуває використання інновацій, знань, втілених в інтелектуальному продукті; жорсткість конкуренції приводить до активізації пошуку новітніх методів управління підприємствами. Ситуація, яка зараз спостерігається в сучасному світі, вимагає суттєвих змін, в тому числі і кардинальних, які можуть дати значний поштовх в економічному розвитку підприємства. Таким елементом радикальних змін є саме реінжиніринг.

Не так давно, у 2020-2021 рр. український бізнес мав великі фінансові витрати, спричинені пандемією COVID-19, але їх не порівняти з тими колосальними збитками від повномасштабної війни, яка триває наразі в Україні. З початком повномасштабної війни функціонування бізнесу потребує нестандартних рішень, серед яких його перепрофілювання або релокація. На жаль, багато компаній опиняються в гарячих зонах, де ведуться активні бойові дії, тому для них гостро стоїть проблема переселення в безпечні регіони України, а для цього може бути потрібно розробити нові або вдосконалити старі бізнес-процеси. У цей непростий період важливо, щоб представники бізнесу працювали та відроджували економіку, тому що це основа збереження обороноздатності країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи теорії реінжинірингу сформулювали М. Хаммер, Д. Чампі, Д. Росса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха і А. В. Шера. Дослідження питань здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств стали предметом досліджень багатьох наукових праць, зокрема: О. Бабак, В. Дідух, І. Кривов'язюк, Л. Ладонько та інші. Вивченням питань у сфері управління змінами, впровадження методів реінжинірингу бізнес-

процесів на підприємствах займалися зарубіжні та вітчизняні науковці, а саме М. Робсон, Ф. Уллах, П. Страсман, А. Стрікленд, Е. Ойхман, Е. Попов, О. Виноградова, Т. Данько, В. Пономаренко, Т. Норберт, О. Бандурка, А. Бородін, М. Гвоздь, Е. Зиндер, С. Кандзюба, М. Теплюк, Р. Матвійчук, П. Мусієнко, Я. Сидорович, Т. Олійник. Кожен із авторів, акцентує увагу на різних аспектах розробки та реалізації проєктів реінжинірингу бізнес-процесів.

Мета дослідження. На основі здійснення наукового впорядкування теоретико-методичних засад реінжинірингу бізнес-процесів підприємства розробити їх напрямки для досягнення вагомих покращень у вирішальних для сучасного бізнесу показниках результативності для підприємства.

Завдання дослідження:

- Визначити сутність терміна «бізнес-процеси», розглянути їх класифікацію та навести характеристики;
- Дослідити сутність, зміст та основні підходи до розуміння поняття реінжиніринг бізнес-процесів;
- Дослідити особливості та визначити принципи реінжинірингу бізнес-процесів;
- Розробити етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;
- Проаналізувати результативність існуючих бізнес-процесів на підприємстві, визначити та запропонувати основні напрямки їх покращення;
- Надати загальну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд» та проаналізувати його фінансово-економічну діяльність;
- Визначити та проаналізувати наявні бізнес-процеси на підприємстві;
- Розробити реінжиніринг бізнес-процесу для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єкт дослідження. Процеси забезпечення фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів підприємства.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо реінжинірингу бізнес-процесів підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження для економічного обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві «Сільпо-Фуд» було використано такі методи, як аналіз документації, обробки інформації, математичні та економічні, графічний, методи спостереження та узагальнення, а також порівняння та моделювання.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. За результатами даного дослідження були систематизовані підходи до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів, етапи та принципи їх здійснення; відображено суть реінжинірингу бізнес-процесів та їх практичну значущість; проаналізовані ситуації в яких підприємство знаходиться в кризовому становищі та способи уникнення цього за допомогою перепроєктування бізнес-процесів. У ході дослідження було проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та наявні бізнес-процеси підприємства, а також запропоновано реінжиніринг бізнес-процесу на підприємстві. Застосувавши на практиці переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів на підприємстві дозволить підвищити його ефективність та збільшуючи у такий спосіб чистий прибуток.

Інформаційна база. Праці українських і закордонних науковців, фахівців-практиків з проблематики реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; чинні закони і нормативно-правові акти; статистичні дані Державної служби статистики України; фінансова та управлінська звітність підприємства; Інтернет-ресурси; матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів; результати власних наукових та емпіричних досліджень.

Структура дипломної роботи включає: вступ, 3 розділи і висновки, список використаних джерел з 55 найменувань – на всіх сторінках. Повний обсяг роботи – 86 сторінок, з них 75 сторінок основного тексту. Робота містить 6 рисунків та 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, зміст та основні підходи до розуміння поняття реінжиніринг бізнес-процесів

В ринкових умовах, де постійні лише зміни, існує гостра необхідність в ідентифікації нових інструментів і методів, які здатні допомогти підприємствам стати більш ефективними. Постійно зростаюча конкуренція ініціює потребу суб'єктів ринку наздогнати інших і стати першими, а для цього потрібні механізми, які можуть спростити даний процес. Не маючи змоги суттєво усунути ці явища або повністю усунути їх наслідки, компанії змушені адаптуватися до них, особливо шляхом перебудови своїх бізнес-процесів за допомогою інструментів реінжинірингу. У зв'язку з динамічним розвитком ринку товарів і послуг та орієнтацією вітчизняних компаній на процесно-орієнтовані методи виникає необхідність впровадження сучасних методів управління бізнес-процесами, важливе місце в яких займає реінжиніринг [1; 2; 3 с. 23].

Процеси, пов'язані з формуванням ринкових відносин на пострадянському просторі, пандемія та військовий конфлікт спричинили суттєві структурні зміни у промисловому секторі економіки. Змінилися вимоги до сучасного виробництва, основними з яких можна виділити його певну орієнтацію на внутрішній ринок, гнучкість, швидке реагування на запити ринку та інші. Вирішити ці завдання без використання прогресивних технологій та впровадження нових, найчастіше комбінованих технологічних процесів без їх комплексної автоматизації, роботизації та застосування гнучких виробничих систем неможливо.

В умовах сучасної економічної кризи дуже багато питань постає перед суб'єктами господарювання з приводу мобілізації внутрішнього економічного

потенціалу для подолання фінансових проблем, а також труднощів, що пов'язані з оптимізацією власного капіталу, скороченням персоналу, переходом на скорочений робочий день, нестачею власних обігових коштів, збільшенням кредиторської заборгованості, неможливістю своєчасно сплачувати заробітну плату працівникам. Необхідно відзначити, що дуже багато бізнес-процесів у виробничій системі підприємства є неефективними, що спонукає топ-менеджмент переглядати функціональні складові виробництва, вести пошук альтернативних варіантів виходу з кризи. Треба зазначити, що не завжди саме удосконалення бізнес-процесів може привести до суттєвих позитивних результатів. Усе це, зрозуміло, визначається в індивідуальних випадках, але треба зауважити, що дуже велика необхідність виникає в підприємств у сучасних умовах саме до використання реінжинірингових заходів, завдяки яким можна здійснити перепроєктування бізнес-процесів під потреби сучасного ринкового середовища з урахуванням впливу на нього кризових явищ в економіці [4; 5 с.143].

Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі виробничих відносин та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Саме тому умови функціонування українських підприємств відзначаються приділенням особливої уваги процесно-орієнтованому підходу управління. Управління бізнес-процесами підприємства на сьогодні є необхідністю для сучасних підприємств, зокрема використання та впровадження сучасних методів, їх удосконалення в цілому та реінжинірингу зокрема [6 с.146].

Метод реінжинірингу взятий на озброєння провідними компаніями світу. Але для України реінжиніринг бізнес-процесів – відносно новий підхід до управління. Його поява пов'язана з розвитком інтересу до реструктуризації бізнесу в нових умовах. У роботах українських дослідників цьому підходу приділяється все ж не достатньо уваги. Реінжиніринг поки що мало застосовується у вітчизняному бізнесі. Тому необхідно розібратися в суті реінжинірингу як одного з напрямів запобігання кризовим явищам на підприємствах України.

Питання реінжинірингу бізнес-процесів не є новим у сучасній науковій літературі. Сучасні підходи щодо обґрунтування ефективності реалізації реінжинірингу та практичного втілення реінжинірингу бізнес-процесів досліджені і розроблені відомими зарубіжними вченими. Підходи для розуміння поняття «реінжиніринг» розглянемо в таблиці 1.1.

Згідно з визначенням М. Хаммера та Дж. Чампі поняття «реінжиніринг» – це фундаментальне переосмислення та радикальна модифікація бізнес-процесів для досягнення перелому у роботі з удосконалення критичних поточних показників, таких як витрати, якість, обслуговування і швидкість реалізації бізнес-процесів. Визначення, запропоноване авторами, досить точно відображає природу відповідного явища і підкреслює те, що менеджери повинні відійти від поточного способу мислення щодо функціонування підприємства та наново спроектувати ключові та допоміжні бізнес-процеси. Крім того, йдеться не про реструктуризацію, реорганізацію, автоматизацію чи інші дії, подібні до вже існуючих бізнес-процесів, а саме про їхню кардинальну перебудову. Тобто, певні зміни в діяльності компанії – це ще не є реінжиніринг [4; 9 с. 156]. На нашу думку, основною метою реінжинірингу є гнучке і своєчасне пристосування до очікуваних змін потреб споживачів, відповідну зміну стратегії, технології, організації виробництва та управління на основі побудови ефективної системи бізнес-процесів [14 с. 42].

Ми вважаємо, що реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – це такий підхід до управління, який дозволяє зробити «прорив», дає різке підвищення продуктивності й ефективності діяльності підприємства, на відміну від постійного щоденного поліпшення бізнес-процесів. РБП – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування.

Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроєктування» та «бізнес-процес». Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

Таблиця 1.1 – Підходи для розуміння поняття «реінжиніринг»

Автор	Визначення
<i>Реінжиніринг як зміна:</i>	
Дентовська Ю. С. [7, с. 41]	Кардинальна <u>зміна</u> традиційної функціонально-орієнтованої структури управління виробничо-економічною системою, що заснована на виокремленні взаємодіючих бізнес-процесів та обумовлена необхідністю не усувати системні помилки в невідповідній сучасному ринку схемі організування управління підприємствами, а впроваджувати принципову нову модель бізнесу.
Buzacott J. [8, с. 770]	Радикальні <u>зміни</u> в структурі технологічних систем, у т.ч. відмова від систем, що застосовують принципи розподілу праці та розподілу управління.
Gabryelczyk R. [9, с. 157]	Концепція <u>змін</u> , щодо призводить до систематичного аналізування й оцінювання господарських процесів, що додають вартість з точки зору клієнта з метою покращення таких параметрів, як час, вартість та якість процесів.
Mechling J. [10, с. 191]	Підхід та ціль <u>змін</u> ; фундаментальні, швидкі зміни, засновані на інформаційних технологіях.
<i>Реінжиніринг як радикальна перебудова:</i>	
Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R. [9, с. 158]	<u>Радикальна перебудова</u> , яка настає тоді, коли організація здійснює глибоку самооцінку того, що загалом в ній відбувається.
Manganelli R. L., Klein M. M. [7, с. 158]	Метод швидкої та <u>радикальної перебудови</u> стратегічних процесів, що створюють додану вартість з позиції клієнта, а також пов'язаних з ними систем, процедур, організаційної структури з метою оптимізування виконання робіт та підвищення продуктивності.
Durlik I. [9, с. 158]	Філософія і стратегія інноваційної діяльності, а також метод <u>радикальної перебудови</u> та модернізації бізнес-процесів підприємств (інституцій) з використанням досягнень інформаційних технологій з метою досягнення істотних економічних ефектів та значного підвищення якості обслуговування клієнта
Penc J. [9, с. 158]	Метод ґрунтовної <u>перебудови</u> цілісних процесів на підприємстві для здобуття істотного їхнього вдосконалення з використанням сучасних інформаційних технологій. Вихідним пунктом цього методу є поглиблена актуалізація потреб клієнтів, а метою – оптимізація трьох базових визначників ефективності: якості, вартості та терміну реалізації.
Блінов А. О. [11, с. 46]	Системна <u>перебудова</u> (перетворення) бізнес-процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного покращення діяльності організації.
Хаммер М. [12, с. 140]	Фундаментальне переосмислення та <u>радикальна модифікація</u> бізнес-процесів для досягнення перелому у роботі з удосконалення критичних поточних показників, таких як витрати, якість, обслуговування і швидкість реалізації бізнес-процесів
<i>Реінжиніринг як інноваційний процес:</i>	
Кривов'язюк І. В. та Кулик Ю. М. [13, с. 90]	Завжди <u>інноваційний процес</u> , здатний радикально підвищити ефективність управління бізнес-процесами.

Джерело: розроблено автором на основі [5-11]

Істотне поліпшення – це не просто підвищення певного параметру підприємства або покращення роботи окремої ланки організації на визначений відсоток. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення

прориву. Критерій реінжинірингу – разючий прорив в ефективності функціонування.

Радикальне перетворення означає звернення до першопричин речей. Тобто реінжиніринг – не поліпшення існуючого положення речей, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих систем функціонування організації. Це відмова від того, що було раніше, новий винахід того, як робота повинна бути виконана.

За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Більшість організацій сьогодні побудовано за функціями і рівнями ієрархії. Широко використовується функціональне управління, що породжує значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується через надмірну схильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку [4].

З огляду на це сьогодні дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємства на виокремленні в організації не певних підрозділів, виконуючих визначені функції, а так званих бізнес-процесів, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця.

Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Під *бізнес-процесом* у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Об'єктом реінжинірингу є не організації, а процеси. Компанії піддають реінжинірингу не свої відділи продажів або виробництва, а роботу, що виконується персоналом цих відділів [3 с. 24].

Реінжиніринг – це процес проектування того, як робота повинна бути виконана. Якщо раніш проектування застосовувалось тільки для продуктів, то відтепер реінжиніринг базується на передумові, що проектування процесу, тобто того, як повинна бути виконана робота, виключно важливе. Співробітники можуть бути здібними, добре підготовленими, сильно мотивованими і стимульованими до роботи, але, якщо робота, яку вони виконують, недостатньо продумана і спроектована, вона не дасть потрібних результатів. Тому успіх організації в великій мірі залежить від добре спроектованих процесів.

Під реінжинірингом бізнес-процесів розуміють широкий підхід, що включає здійснення корінних змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і для швидкої реакції підприємства на зміни ринку (вимог споживачів, дій конкурентів тощо). Реінжиніринг не застосовується в тому разі, коли необхідно отримати поліпшення або збільшення деяких показників діяльності підприємства на 10-20%. Реінжиніринг доцільно проводити тільки в тих випадках, коли потрібно досягти різкого поліпшення показників діяльності підприємства шляхом зміни старих методів управління на нові [4].

Іншими словами, реінжиніринг є революційним методом точкової або комплексної трансформації компанії, який сприяє різкому збільшенню ефективності за рахунок зміни бізнес-процесів, налаштування або зміни існуючої бізнес-моделі. Його сутність полягає у розпізнанні основних бізнес-процесів, їх докладне дослідження та вивчення, опис зрозумілою мовою та аналіз з метою подальшої оптимізації.

Багато сучасних компаній приходять до розуміння потреби реінжинірингу задля збільшення загальної ефективності бізнесу. До цього спонукають наступні фактори [4; 15 с.160]:

- необхідність подання інвесторам діяльності компанії з урахуванням міжнародних стандартів, що описують бізнес-процеси;

– підготовка підприємства до сертифікації згідно з міжнародною системою якості ISO;

– створення нових підрозділів або напрямків діяльності компанії.

Перевагами реінжинірингу є:

- чіткий опис діяльності організації та усіх її підрозділів;
- регламентація й однозначне встановлення результатів роботи кожного співробітника;
- легкість автоматизації та інформатизації процесної системи управління;
- відповідність до вимог стандартів якості ISO 9000;
- скорочення штатів, чіткий опис кваліфікаційних вимог;
- прозорість бізнес-системи, легкість впровадження планово-бюджетних механізмів;
- гнучкість і свобода вибору при побудові організаційних структур.

Метою реінжинірингу бізнес-процесів є системна реструктуризація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямована на досягнення наступного:

- спрощення організаційної структури;
- перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів;
- скорочення термінів реалізації потреб клієнтів;
- підвищення якості їх обслуговування.

Реінжиніринг бізнес-процесів не можна ототожнювати з рішенням таких завдань як:

- автоматизація процесів обробки інформації;
- реінжиніринг програмного забезпечення;
- реорганізація організаційної структури;
- поліпшення якості продукції та послуг.

Ці завдання можуть вирішуватися самостійно і незалежно один від одного. Однак при реінжинірингу бізнес-процесів є обов'язковим їх комплексне рішення.

Тому, варто зазначити завдання, які вирішуються під час реінжинірингу бізнес-процесів:

- визначаються бізнес-процеси, які надають пріоритет ефективній роботі підприємства та узгоджуються з його стратегічними цілями;
- проводиться аналіз та оцінка їх оптимальності за параметрами: якість, витрати, швидкість прийняття рішень тощо;
- створюється оптимальна модель виконання процесу;
- визначаються критерії якості для кінцевих та проміжних результатів, а також нормативи виконання;
- розробляються положення, що деталізують порядок і зміст роботи кожного співробітника, що задіяний у бізнес-процесі;
- проводяться навчання працівників [5 с. 144].

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів.

1.2 Принципи та етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

В умовах зростаючої конкуренції підприємствам доводиться постійно удосконалювати і поновлювати свій бізнес. Одним з методів, що дозволяє оптимізувати систему ділових процесів підприємства, є реінжиніринг бізнес-

процесів. Часто у виробництві, постачанні та в інших складових бізнесу багато неефективних операцій, які не приносять реальної користі. Реінжиніринг – це засіб такої перебудови організації бізнесу, при якій усуваються непотрібні витрати праці, які не дають нічого позитивного, коли створюються умови для продуктивної, творчої роботи кожного співробітника, кожного підрозділу. Реінжиніринг націлений на те, щоб не тільки кожна ланка бізнесу діяла продуктивно, але й на те, щоб вся система їх взаємодії була націлена на отримання максимального ефекту, тобто такого ефекту, який неможливо отримати кожному окремо, але можливо досягнути за рахунок сумісних зусиль, організованих оптимальним чином [5 с. 146].

Крім того, під реінжинірингом розуміють цілісне, системне моделювання та реорганізацію фінансових, матеріальних та інших процесів з метою спрощення структури підприємств, переосмислення використання ресурсного портфелю підприємства, скорочення термінів виконання завдань і підвищення їх якості. Слід підкреслити, що реінжинірингу бізнес-процесів характерні такі властивості [6 с. 145]:

- відмова від застарілих правил і методів та початок ділового процесу нібито «з чистого аркуша», що дозволяє нейтралізувати негативний вплив;
- зневага діючими системами, структурами та процедурами підприємства та радикальні зміни способів господарської діяльності. Тобто, якщо неможливо змінити свій бізнес-клімат, то можна переробити свій бізнес [1].

Перш за все, треба зазначити, що впровадження РБП в Україні має специфічні особливості, пов'язані зі спадщиною, що дісталася вітчизняним підприємствам від командно-адміністративної системи управління економікою. Організаційна структура більшості українських підприємств незалежно від їхньої галузевої приналежності і юридичного статусу була спрямована на виробництво; створена ієрархічна, авторитарна система управління, непрозора і найчастіше неадекватна система контролю, що зводить нанівець мотивацію персоналу. Недоліки такої структури полягають у [4]:

- невідповідності планів реаліям,

- складності адаптації до змін навколишнього середовища,
- складності підтримки якості, необхідної споживачу,
- дублюванні функцій різноманітними підрозділами підприємства, що призводить до збільшення накладних витрат і затягнутого прийняття рішень.

Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації бізнесу, піддавши сумніву прийняті методи управління компанією. Природно, що керівництву підприємств необхідно мати рішучість піти на зміни і намагатися сприймати ситуацію на підприємстві нібито «збоку».

У процесі реінжинірингу проводиться аналіз здійснення процесу на поточний момент часу і розроблення удосконаленої моделі виконання, максимально наближеної до оптимальної. Невід'ємною частиною є розроблення плану переходу від поточної до модернізованої моделі управління. Бізнес-процеси підприємств часто істотно відрізняються один від одного, однак є низка загальних вимог, яким кожен із них повинен відповідати. У процесі проведення реінжинірингу можна виділити основні принципи організації бізнес-процесів [16 с. 575]:

– *Інтегрування бізнес-процесів.* Складні трудові функції вимагають іншої організації, ніж більш прості. Природно, що в реальності один співробітник не завжди може виконати всі етапи роботи своїми силами. У такому разі створюється команда, відповідальна за цей процес.

– *Горизонтальне стиснення бізнес-процесів.* Порівняльні оцінки, що надаються компаніями, які вже реалізували реінжиніринг бізнес-процесів, показують, що перехід від традиційної організації процесу до виконання однією людиною здатний знизити кількість персоналу і зменшити часовий цикл виконання процесу приблизно в 10 разів. Кількість витрат і помилок істотно знижується, що дає змогу не тримати в штаті фахівців, які вирішують такі проблеми. Зменшуючи чисельність персоналу і чітко розподіляючи обов'язки, керувати процесами стає набагато простіше.

– *Децентралізація відповідальності (вертикальне стиснення бізнес-процесів).* Розширено низку рішень, які виконавці певних робіт можуть приймати самостійно, не звертаючись до керівництва компанії.

– *Логіка реалізації бізнес-процесів.* Для економії часу часто різні завдання виконуються паралельно, таким чином підвищуючи ефективність від виконаної роботи.

– *Диверсифікація бізнес-процесів.* Процеси виконання можуть бути різного типу. Наприклад, традиційний процес, спрямований на виробництво масової продукції. Передбачається, що він повинен бути виконаний одномоментно для всіх входів і привести до узгоджених виходів. Як правило, традиційні процеси досить складні, занадто деталізовані і більшою мірою розраховані на винятки і приватні випадки.

– *Розроблення різних варіантів бізнес-процесів.* У сучасних умовах важливо розробляти процеси, які будуть ефективні за різної, постійно мінливої кон'юнктури ринку. Необхідно створити контрольний етап для того, щоб на початку процесу можна було перевірити, який варіант є найбільш вдалим для його здійснення. Таким чином, нові процеси стануть більш зрозумілими, тому що будуть реалізовуватися згідно з максимально відповідним варіантом.

– *Раціоналізація горизонтальних зв'язків.* Створення лінійних функціональних підрозділів, роботу виконують ті підрозділи, які є для неї найбільш підходящими. У процесі реінжинірингу створюються горизонтальні управлінські зв'язки між відділами, що дає змогу уникнути зайвої інтеграції.

– *Раціоналізація управлінського впливу.* Вплив управлінської ланки рекомендується тільки тоді, коли це вкрай необхідно і може відбитися на матеріальних результатах.

Також варто розглянути наступні стадії здійснення реінжинірингу бізнес-процесів [1; 17 с. 91]:

- формування ідеального образу та цілей підприємства з точки зору майбутнього виживання та розвитку. Цей образ створюється під час розробки стратегії підприємства. Правильний вибір цілей гарантує, що напрямки, які

дійсно можуть бути суттєво поліпшені та мають особливий пріоритет, правильно визначені;

- створення моделі існуючих видів діяльності. Модель переважно трактується як умовне або уявне представлення певного об'єкта, тобто спрощений образ оригіналу, що відображає основні господарські процеси в їхній взаємодії з середовищем підприємства. При цьому відбувається реконструкція системи дій і робіт, за допомогою яких підприємство реалізує свої цілі;
- розробку нової моделі виду діяльності – перепроєктування обраних господарських процесів у результаті створення ефективніших робочих процедур; формування нових функцій персоналу; визначення обладнання, програмного забезпечення та формування спеціалізованої інформаційної системи; тестування нової моделі, тобто її попереднє застосування в обмеженому масштабі;
- широке впровадження створеної моделі в практику, яке дає результати, які істотно залежать від проведених підготовчих робіт та переходу від старих процесів до нових.

Варто зазначити, що такі радикальні перетворення, на нашу думку, необхідні компаніям, які [1]:

1) Знаходяться за крок від фіаско. Високі розцінки або низька якість товарів, незадовільний рівень сервісу не дозволяють конкурувати з іншими фірмами, а тому слід вжити рішучих заходів.

2) У даний момент проблем не відчують, але прогнозують неминучі труднощі (поява нових конкурентів, зміну клієнтських вимог, економічного оточення тощо).

3) Є лідерами ринку, що ведуть агресивну маркетингову політику, не мають труднощів у даний момент і, за прогнозами, в найближчому майбутньому. У них все стабільно і благополучно, але на те вони і лідери, щоб постійно перебувати в русі, прагнути до ще більш високих показників діяльності.

Натомість на думку Буценко І. Н. у вітчизняній практиці реінжиніринг доцільно застосовувати в наступних трьох основних ситуаціях [18 с. 45]. На нашу

думку, варто детально ознайомитися з ситуаціями, в яких потрібно застосовувати реінжиніринг: По-перше, в умовах, коли підприємство знаходиться в стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися в явно неконкурентному (дуже високому) рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту підприємства і тому подібне. У сучасній українській економіці така ситуація характерна для державних і приватизованих підприємств традиційних галузей – машинобудівної, текстильної, аграрної сфери. Ситуація кризи посилюється такими чинниками, як скорочення традиційних ринків сировини, відсутність сталих структур і процедур, що мінімально відповідають вимогам ринкового середовища, фінансова криза і низький рівень фінансового управління і т. д. По-друге, в умовах, коли поточне положення підприємства може бути визнане задовільним, проте прогнози його діяльності є несприятливими. Підприємство стикається з небажаними для себе тенденціями в частині конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту тощо. Така ситуація характерна для багатьох українських банків, фінансових компаній, комерційних організацій. По-третє, реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидкокорослі і агресивні організації і підприємства. Їх завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є кращим варіантом ведення бізнесу. Багато підприємств вважають, що знайшли якнайкращу модель бізнесу, в якій не варто що-небудь істотно змінювати. З часом подібний підхід приводить до того, що конкуренти наздоганяють і випереджають такі підприємства, а самі підприємства все гірше адаптуються до попиту і ринкової кон'юнктури в цілому. Тому реінжиніринг виступає як засіб виживання в сучасних умовах [19].

Для більшості українських підприємств найбільш актуальний у наш час є кризовий реінжиніринг, потенціал якого служить основним чинником успішного і стабільного розвитку. Одна з найбільш істотних переваг реінжинірингу – здатність сприяння швидким змінам в бізнесі, що забезпечують можливість не тільки зберегти місце на ринку, але і добитися у відносно короткі терміни крутого перелому, міцного фінансового положення, високого суспільного іміджу.

Проаналізувавши світовий практичний досвід реінжинірингу, можна запропонувати наступні етапи використання реінжинірингу для українських підприємств [5]:

1. Цільовий етап

Постановка кінцевої мети проєкту. На цьому етапі треба визначитися з вимірювальними масштабами проєкту (внутрішньофункціональний, міжфункціональний, міжорганізаційний). Внутрішньофункціональний – напрямком проєкту, коли є окремі завдання, дії, функції. Міжфункціональний – напрямком проєкту, де є міжфункціональні бізнес-процеси в організації. Міжорганізаційний – проєкт поєднується не одну конкретну організацію, а декілька, які входять в ділові відношення одна з однією, наприклад, «компанія та її клієнти» або «постачальників та компанії». Під час даного етапу використовуються методи і засоби моделювання та аналізу.

2. Вибірний етап

Обрання шляхів та напрямку розвитку підприємства. Під час даного етапу потрібно обрати конкретні задачі та цілі підприємства; визначитися з споживачами товару, з їх потребами та вимогами; обрати «ринок» свого товару. На цьому етапі можливо проводити свої дослідження або орієнтуватися на досвід інших компаній, навіть на досвід конкурентів, додавши свою «родзинку».

3. Проектний етап

Планування процесу. На цьому етапі треба дотримуватися певних вимог: проведення здійснюється фахівцями; оптимізація цільової функції; збільшення продуктивності (за рахунок скорочення тривалості виробничого циклу); складання критеріїв ефективності та результативності процесів; систематизування контролю процесу

4. Реструктуризація підприємства

Складання нової структури підприємства та вироблення певної кадрової політики. На даному етапі треба забезпечити ефективну роботу функціонування нових процесів. Для цього потрібно проаналізувати наслідки запропонованого рішення, сформулювати модель нової структури підприємства, не забуваючи про

вкладення принципів корпоративної культури в нову структуру. Це допоможе розподілити взаємини та повноваження в новому підприємстві, дасть можливість визначити кількість та види потрібних посад, необхідні вимоги до їх зайняття: кваліфікацію та її рівень, потрібність навчання.

5. Технологічний етап

На даному етапі треба сформулювати вимоги до експлуатаційних, функціональних, технічних характеристик нових концепцій та технологій. Проводиться оцінювання їх дії на роботу підприємства. Виходячи з оцінювання обираються технології, які будуть ефективними для даного підприємства.

6. Технічний етап

Визначення сукупності споруд, будівель, систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва та забезпечення умов діяльності підприємства. На цьому етапі визначаються характеристики приміщень, узгоджуються плани та проекти приміщень та необхідні для забезпечення умов діяльності підприємства системи (енергетична система, система водопостачання, вентиляція тощо).

7. Виконавчий етап

Виконання політики підприємства. На цьому етапі визначається які зміни треба провести у внутрішній політики для досягнення поставлених задач та цілей. Тут треба визначити чи треба змінювати політики підприємства чи будувати нові процеси на основі вже існуючої політики

8. Активізуючий етап

Активізування доступних ресурсів для здійснення проєкту. Цей етап проводиться для забезпечення максимально швидкої та ефективної віддачі від нового проєкту. Складається бюджет витрат, оцінюються переваги та ризики кожного рішення. Розробляється план роботи по кожному напрямку, який включає мету, проблеми, ресурси та відповідальних осіб. Впроваджується стратегія управління процесом для збільшення успішності реалізації проєкту.

9. Реалізаційний етап

Для перевірки дієвості розроблених підходів та рекомендацій необхідне здійснення «пілотних проєктів», які продемонструють їх ефективність та результативність. Для досягнення швидкого успіху потрібно швидко їх реалізувати. В процесі утілення реінжинірингу можливо отримати швидкий ефект при мінімальному залученні ресурсів.

10. Аналіз результатів

Проведення аналізу результатів та порівняння з поставленою метою. Якщо мета не досягнута потрібно виявити причини недосягнення та їх усунути. Розроблений алгоритм проведення реінжинірингу наведено на рисунку 1.1. Аналіз досвіду низки вітчизняних підприємств, що провели реінжиніринг бізнес-процесів, дав змогу виокремити найбільш поширені помилки під час його проведення [16 с. 576]:

- низький рівень наявної корпоративної культури підприємства, що перешкоджає прийняттю нових принципів управління та здебільшого не дає змоги навіть почати процедуру реінжинірингу;
- безсистемність проведення реінжинірингу, коли підприємство концентрується тільки на тому, щоб перепроєктувати процеси, ігноруючи все інше;
- удосконалення наявного процесу замість реінжинірингу, коли керівництву підприємства здається, що часткове поліпшення старих процесів – найбільш безболісний і безпечний шлях, тобто прагнення до часткових поліпшень замість реінжинірингу процесів;
- відсутність послідовності проведення реінжинірингу, коли керівництво підприємства відмовляється від реінжинірингу за появи перших труднощів;
- проблеми оновлення під час реінжинірингу, коли керівництво підприємства намагається всім догодити, тому доводиться або відкладати реінжиніринг, або послідовно проводити лише часткові зміни. Опір деяких співробітників підприємства змінам, викликаним реінжинірингом, не повинен дивувати нікого, в тому числі керівників проєкту реінжинірингу, оскільки протидія – це природна реакція на зміни;

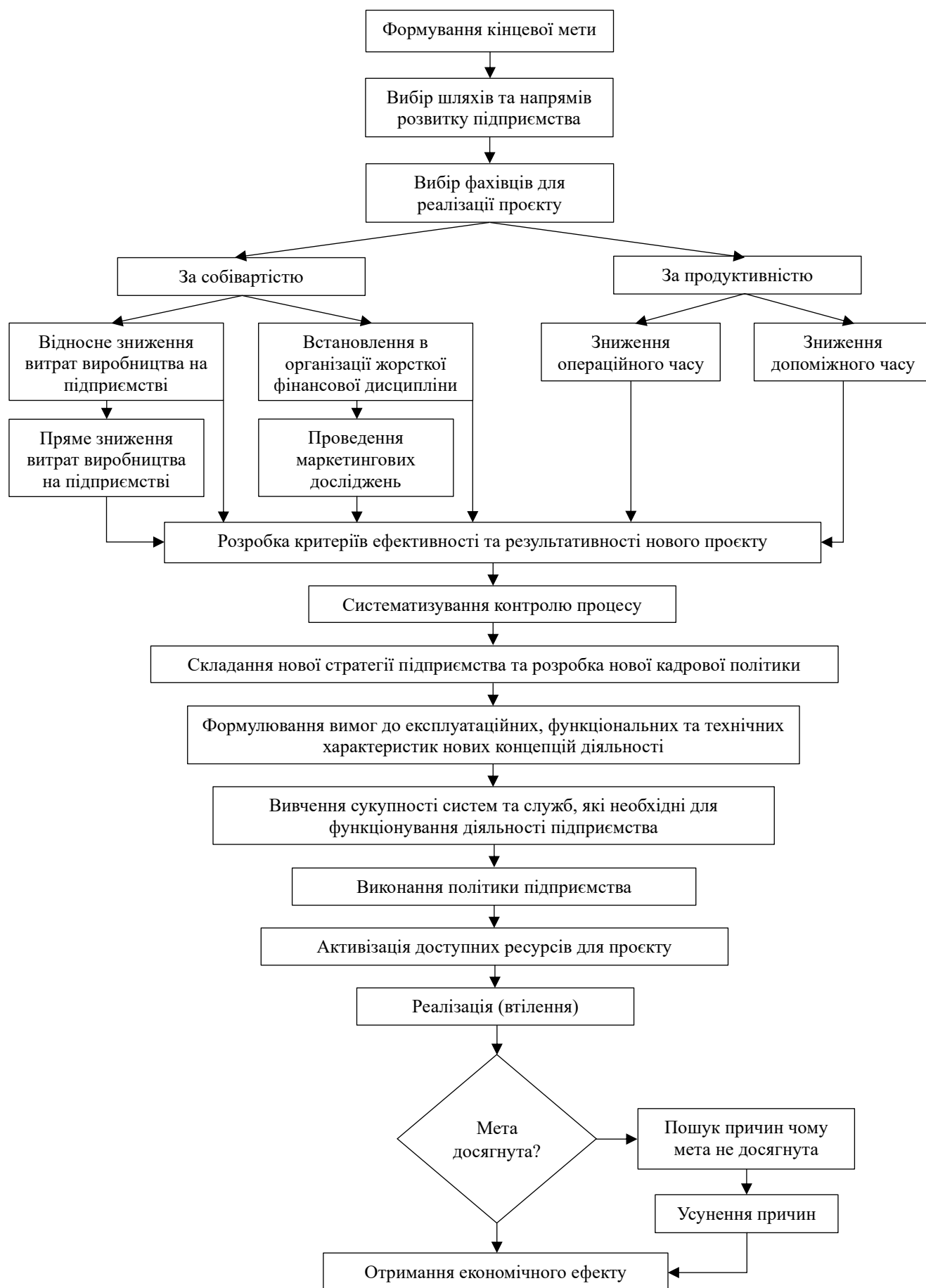


Рисунок 1.1 – Алгоритм проведення реінжиніринг [5 с.147]

– недостатнє ресурсне забезпечення реінжинірингу, коли керівництво підприємства намагається підвищити ефективність діяльності без значних інвестицій у програму його проведення, тобто без найбільш важливих компонентів інвестицій – витрат часу і сил найбільш відповідальних співробітників підприємства. Керівництво не повинно одночасно здійснювати реінжиніринг великої кількості процесів, оскільки час і увага управлінського апарату обмежені, а під час проведення реінжинірингу неприпустимо, щоб увага менеджерів безупинно перемикалася з проєкту на проєкт;

- затягування реінжинірингу, коли його проведення створює певну напругу в атмосфері підприємства, і затягувати цей процес вельми небезпечно. Досвід показує, що 12 місяців зазвичай досить для того, щоби підприємство пройшло шлях від початку реінжинірингу до початку роботи нових процесів.

1.3 Особливості та умови успіху реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Реінжиніринг є фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова бізнесу з метою поліпшення таких важливих показників як вартість, якість, рівень сервісу, швидкість функціонування, фінанси, маркетинг, побудова інформаційних систем. Реінжиніринг потрібен в умовах, коли фірма знаходиться у стані глибокої кризи, яка може виявлятися у неконкурентному рівні витрат, незатребуваністю продукції фірми на ринку. Крім того, криза може усугублятися такими чинниками як скорочення традиційних ринків сировини, низький рівень менеджменту фірми, тощо [2; 20 с. 45].

Разом з тим, реінжиніринг може бути корисним і в умовах, коли сучасний стан фірми можна признати задовільним, але прогнози її діяльності у майбутньому є несприятливими, тобто фірма стикається з небажаними для себе тенденціями у таких питаннях як конкурентоспроможність, дохідність, рівень попиту, тощо. За

цих умов фірма, використовуючи методи реінжинірингу, може реагувати на негативні зміни обставин, поки вони ще не набули для неї фатального характеру.

І нарешті, реалізацією можливостей реінжинірингу можуть займатися благополучні, швидкозростаючі і агресивні фірми. Їх завдання полягає у прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Застосування реінжинірингу у цій ситуації є кращим варіантом ведення бізнесу. Компанії, які вважають, що знайшли найкращу модель бізнесу, у якій не варто нічого міняти, з часом приходять до того, що конкуренти здоганяють і випередять такі фірми, а самі компанії все гірше адаптуються до попиту і ринкової кон'юнктури у цілому. Тому реінжиніринг – це засіб виживання підприємств у сучасних умовах [4].

Необхідність адаптації до змін, які відбуваються як на макроекономічному рівні, так і на рівні кожного підприємства, потребує застосування спеціальних методів і засобів для настройки бізнес-процесів підприємств відносно зовнішніх та внутрішніх умов, що швидко змінюються, а також правил ведення бізнесу. Ці засоби повинні забезпечувати адекватну інформацію про діяльність підприємства і становити основу для аналізу цієї інформації в аспекті бізнес-процесів підприємства, їх вузьких місць і можливої оптимізації.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на постійну адаптацію бізнес-процесів до мінливого зовнішнього середовища. Реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш ефективним на підприємствах, для яких характерні такі особливості [20 с. 46]:

- 1) диверсифікація товарів і послуг, що викликає різноманіття бізнес-процесів;
- 2) робота за індивідуальними замовленнями, що вимагає високого ступеня адаптації базового бізнес-процесу до потреб клієнта;
- 3) впровадження нових технологій, які охоплюють усі основні бізнес-процеси підприємства;

4) різноманіття кооперативних зв'язків з партнерами підприємства і постачальниками матеріалів, що обумовлює альтернативність побудови бізнес-процесу;

5) нераціональність організаційної структури, заплутаність документообігу, що викликає дублювання операцій бізнес-процесів.

Визначення етапів реінжинірингу потребує враховувати той факт, що процес реінжинірингу передбачає відмову від застарілих підходів до здійснення процесів і впровадження нових, тому доцільно дотримуватися певних правил. Найважливішими принципами реінжинірингу бізнес-процесів є наступні принципи [2]:

1. Якомога менше людей залучено у бізнес-процес. Команда реінжинірингу повинна прагнути скоротити якомога більше людей при виконанні кожного завдання у процесі. Це можна зробити, суміщаючи завдання так, щоб одна людина виконувала більшу кількість завдань у процесі. Наприклад, замість шести чоловік, що виконують шість різних етапів процесу, дві людини можуть виконати по три етапи кожен. Побачити можливості такого поєднання всередині відділів може бути досить просто, але справжнім завданням для команди реінжинірингу є поєднання дійсно різних функцій, внаслідок чого цілі відділи виводяться за межі процесу. Це важко, тому що ці функції відіграють свої специфічні ролі у процесі: бухгалтерія робить проводки фінансових операцій, виробничий відділ займається виробництвом матеріальної продукції. Сумістити завдання в такому разі означає, що люди виконуватимуть обов'язки, яких вони не навчені або не чекали, що їх виконуватимуть. Але реінжиніринг є викликом загальноприйнятим поглядам, і роль команди реінжинірингу полягає у тому, щоб побачити такі радикальні альтернативи, оскільки через зміни такого масштабу можна отримати велику економію у часі виконання процесу.

2. Кілька робочих процедур поєднуються в одну, відбувається «горизонтальне стиснення процесу». В результаті досягається багатофункціональність робочих місць.

3. Виконавці приймають самостійні рішення, здійснюється «вертикальне стискання процесу». Наслідком є підвищення відповідальності, зацікавленості в результатах своєї праці працівника.

4. Кроки процесу виконуються в природному порядку, забезпечується «розпаралеленість процесу». У цьому випадку робота виконується в тому місці, де це доцільно.

5. Процес має різноманітне виконання, підвищується адаптивність процесу до зміни зовнішнього середовища.

6. Переважає змішаний централізовано-децентралізований підхід, в результаті якого відбувається делегування повноважень «зверху–вниз». Децентралізовані підрозділи зберігаються, централізується обмін інформацією.

7. Зменшується кількість перевірок, мінімізується кількість погоджень. Величезна кількість часу в багатьох компаніях витрачається на зіставлення і зведення воедино різних форм уявлення про одне й те саме, ці процеси вимагають участі великої кількості людей. Зменшення кількості перевірок та погоджень – це один із способів прискорення бізнес-процесу та зменшення чисельності задіяного персоналу, хоча подібна зміна може вимагати серйозних змін в інших частинах процесу.

8. Менеджер процесу забезпечує єдину точку контакту з клієнтом.

Перспективність реінжинірингу бізнес-процесів обумовлена тим, що, з одного боку, він реалізує всі основні переваги інших підходів, а, з іншого боку, забезпечує кардинальне підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок перегляду характеру взаємодії підрозділів в рамках керованих бізнес-процесів стосовно специфіки підприємства. Тому, варто зазначити, основні умови успіху реінжинірингу бізнес-процесів [4]:

1. Націленість керівника компанії на зміни.

Якщо компанія бажає досягти успіху у перетворенні, то зміни не можуть мати поверхневий декларативний характер (мовляв, зробимо щось конкретне і все), вони повинні бути ментальними. Робота над бізнес-процесами не може мати

обмеженого у часі характеру, це робота назавжди, тому що вона стає способом життя, стилем діяльності компанії та її керівника, і зміни починаються саме з нього.

Головне, через що належить пройти керівникові – це відмова від покарання. Чому це потрібно зробити? Важко припустити, що хтось спеціально прийшов у компанію, щоб їй нашкодити. Крім того, необхідно визнати за людьми право на помилку. Є така точка зору, що помилка це явище, з якого ми ще не отримали вигоди. Будь-яке покарання, зокрема за помилку, здатне породити страх, а це, у свою чергу, веде до спотворення інформації, до приховування помилок, відтак їх першопричина так і залишається невідомою. Ще Е. Демінг писав, що помилка на 98% зумовлена недоліками системи.

2. Точність розуміння завдання керівництвом компанії, прихильність керівництва компанії цілям реінжинірингу.

Ми живемо в змінному світі, і цей світ для компанії ставить різні завдання в різні часові періоди. Для деяких з них вирішення цих завдань – неодмінна умова їх виживання у найближчому майбутньому, тоді як у інших є час подумати і розглянути різні варіанти. Тому команда менеджерів повинна діагностувати ситуацію у своїй конкретній області і точно ставити завдання, а також детально пояснювати його персоналу, виразивши свою реакцію на ситуацію, що склалася.

Важливо усвідомлювати взаємозв'язок реінжинірингу бізнес-процесів з процесом поліпшень: це не одне й те ж саме. Процес поліпшень працює постійно і завдяки йому регулярно досягаються певні результати, що дають вигоду щодо малого розміру, тоді як реінжиніринг бізнес-процесів досягає масштабних результатів одним могутнім ударом. Але не слід трактувати реінжиніринг бізнес-процесів як заміну існуючих методів управління, це інструмент у загальному процесі поліпшень, який може ґрунтуватися в ідеалі на застосуванні методів загальної якості. Хоча реінжиніринг бізнес-процесів насправді є радикальним інструментом і значно відрізняється від решти використовуваних інструментів, він повинен поєднуватися з іншими діями і методами, які використовуються в загальному процесі роботи.

3. Контроль за проведенням реінжинірингу бізнес-процесів з боку вищих керівників.

Організація роботи над бізнес-процесами не може бути делегована першою особою кому завгодно, вона постійно повинна бути предметом безпосередньої уваги керівника. Реінжиніринг бізнес-процесів може принести певні позитивні результати лише за умови, що керівник сам вірить у важливість і перспективність цієї справи, сам безпосередньо бере участь у цій роботі, підкреслюючи тим самим її пріоритетність. Було б помилково, якщо б відповідні завдання перекладалися на інших менеджерів. Цим відразу знижується статус цієї роботи, вона починає сприйматися як додаткова, як непотрібне навантаження, а не як завдання першорядної ваги.

4. Мотивація співробітників компанії.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальні зміни, яких ще ніколи не було у компанії. Багато хто, якщо не більшість, відчуває себе незатишно перед необхідністю змін. А оскільки при реінжинірингу бізнес-процесів зміни можуть бути великими, команда менеджерів повинна пояснювати персоналу їх необхідність.

Процес, з яким провели успішний реінжиніринг, дає або той же, або більший вихід з меншими ресурсами, що витрачаються, або досягає значно більшого виходу при тих же ресурсах. З наведених двох варіантів перший вірогідніший, тому може скластися ситуація, що буде потрібно менше людей для ведення бізнесу компанії на поточному рівні. Оскільки це питання існує, то мотивація співробітників менеджерами компанії повинна бути націлена на зростання, розширення діяльності фірми; посилення повноважень і творчого характеру праці персоналу.

5. Добре поставлене управління діяльністю компанії, здатність власними силами при залученні консультантів виконати реінжиніринг бізнес-процесів.

6. Тверда методологічна основа при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, використання досвіду реорганізації підприємств, накопиченого консалтинговими організаціями, і використання сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, після аналізу підходів до визначення етапів реінжинірингу можна визначити наступну послідовність етапів реінжинірингу бізнес-процесів. Етапи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві продемонстровано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [21 с. 686]

Запропонована послідовність етапів реінжинірингу відрізняється від інших тим, що вона доволі проста для використання і розуміння, враховує всі аспекти: підбір команди спеціалістів, створення нової стратегії, моделювання «як є» та «як повинно бути», а також передбачає оцінку результатів діяльності підприємства після реінжинірингу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» було створене у 2016 році. Компанія ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал»», що перебуває у власності ТОВ «Фоззі Груп» (кінцеве материнське підприємство), здійснює контроль над ТОВ «Сільпо-Фуд». Основним напрямком діяльності підприємства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [22; 23; 24]. Варто зазначити, що перше «Сільпо» було відкрито у 1998 році.

Торгівельна мережа «Сільпо» є однією з найбільших мереж продовольчих супермаркетів на українському ринку, яка станом на 2022 рік складається з 301 супермаркету в 60 містах України і 4 делікатес-маркети «Le Silpo» – в Одесі, Києві, Дніпрі та Харкові з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів, а також 4 магазинів формату OffTop, спеціалізовані на продажі товарів категорії non-food та інтернет-магазину. Варто зазначити, що підприємство має власні об'єкти логістики, такі як автопарк, СТО та склади розподільчих центрів класу А, а також ресторан «Positano» та Сільпо Restro – фудкорти у торгових мережах [25].

Одним із стратегічних напрямків компанії є власний імпорт, що дає можливість знизити витрати на закупівлю та розширити асортимент продукції. Крім того, ТОВ «Сільпо-Фуд» активно розвиває власні торгові марки, які позиціонуються на якісні та доступні для споживача.

ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює свою діяльність на території України, де економіка показала позитивні ознаки відновлення та зростання протягом останніх років після значного спаду, який відбувся у 2014-2016 роках. Протягом періоду з 2016 по 2019 років відбувся певний розвиток, але у 2021 році економіка України стала свідком негативного впливу глобальної економіки кризи, яка була ще більш ускладнена пандемією COVID-19.

Крім того, продовжуються наслідки російської збройної агресії проти України в окремих частинах Луганської, Донецької та інших областей, яка почалася навесні 2014 року і ще не завершилася. Деякі частини Донецької та Луганської областей досі перебувають під контролем самопроголошених республік, і наразі українська влада не може повністю забезпечити дотримання українського законодавства на цих територіях. У березні 2014 року в Криму відбулися події, що призвели до приєднання Автономної Республіки Крим до російської федерації, яке не було визнано Україною та багатьма іншими країнами. В зв'язку з цим, здійснення діяльності в Україні пов'язане з ризиками, які є незвичайними для більшості інших країн.

Варто зазначити, що 24 лютого 2022 року російська федерація розпочала повномасштабне воєнне вторгнення в Україну, внаслідок чого виникла серйозна криза. Російські війська здійснювали акти агресії, які спричинили значні пошкодження українській інфраструктурі та призвели до смерті тисяч цивільних осіб. Також це спричинило серйозні негативні наслідки для громадян, бізнесу та економіки України в цілому.

Враховуючи вищесказане, ТОВ «Сільпо-Фуд» провело оцінку своєї можливості продовжувати діяльність і підготувало окрему фінансову звітність. Воєнна ситуація суттєво вплинула на діяльність підприємства, а також виникла значна невизначеність щодо подальшого розвитку військового вторгнення росії на територію України, його тривалості та впливу на ТОВ «Сільпо-Фуд», його персонал, фінансову стабільність, ліквідність та збереження активів.

Отже, здійснення діяльності в Україні пов'язане з певними ризиками через ситуацію з ознаками відновлення та зростання економіки, і тим не менш через

продовження російської збройної агресії в окремих частиках Луганської, Донецької та інших областей, а також невизнання приєднання Криму до росії. Ці ризики відображаються на діяльності підприємства в Україні в різних формах, включаючи фінансові, юридичні та операційні ризики. Однак, при належному плануванні та управлінні ризиками, можна зменшити їхні наслідки та забезпечити успішне здійснення діяльності в Україні. Важливо врахувати всі фактори, що впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та вживати заходи для їх управління.

Середня кількість працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022 році складає 39 434 співробітника, що показує спад порівняно з 42 935 працівників у 2021 році. В якості підприємства, яке входить до критичної інфраструктури, ТОВ «Сільпо-Фуд» продовжує свою діяльність, не дивлячись на негативний вплив війни. Управлінський персонал прийняв ряд важливих заходів, для пом'якшення цих негативних наслідків і збереження фінансового стану компанії. Було здійснено оптимізацію робочих графіків торгових точок, зменшено витрати, переглянуто асортимент товарів, проведено переговори з постачальниками та партнерами для отримання більш вигідних умов співпраці. Крім цього, розроблені операційні інструкції для персоналу, адаптовані логістичні ланцюги до нових умов і переструктуровані ключові бізнес-процеси з метою забезпечення стійкості діяльності підприємства. Такі заходи демонструють відповідальний підхід ТОВ «Сільпо-Фуд» до ситуації в країні та його здатність адаптуватися до складних умов, забезпечуючи безперебійне функціонування бізнесу.

Мотивація працівників є важливим елементом успішного функціонування підприємства. Вона відіграє ключову роль у стимулюванні працівників до досягнення високої продуктивності, залученості та задоволеності на робочому місці. У ТОВ «Сільпо-Фуд» існує кілька видів мотивації працівників, серед яких можна виділити наступні:

- *Фінансова мотивація*: зарплата, бонуси за результативність, премії за досягнення поставлених цілей, нарахування акцій та інші матеріальні стимули;

- *Нематеріальна мотивація:* можливості професійного та особистісного зростання, можливості отримання нових знань і навичок, гнучкий графік роботи, створення комфортних умов праці та інші нематеріальні стимули;
- *Мотивація через соціальні пільги:* пакет соціальних гарантій (страхування, медичне обслуговування, відпустки), можливості для розвитку громадської активності (корпоративні заходи, співпраця з благодійними організаціями);
- *Мотивація за допомогою корпоративної культури:* забезпечення комфортних умов праці, створення різноманітних програм (наприклад, програма взаємодії з клієнтами, програма розвитку персоналу, програма корпоративної відпустки тощо), сприяння збереженню здоров'я та добробут працівників;
- *Мотивація за допомогою корпоративних цінностей:* найбільш важливі принципи, які сприяють формуванню позитивної робочої атмосфери та забезпечують ефективну роботу працівників. У ТОВ «Сільпо-Фуд» важливі корпоративні цінності – це інноваційність, якість, відкритість, відповідальність, турбота та ефективність [25].

Всі ці види мотивації важливі для того, щоб створити здорову робочу атмосферу на підприємстві, що, в свою чергу, допоможе досягти більшої ефективності та забезпечити задоволення як для працівників, так і для клієнтів. Важливою складовою успішної мотивації працівників є їх задоволення роботою та відчуття, що їхня праця цінна і важлива для компанії. Це дозволяє підвищувати мотивацію та підтримувати високий рівень продуктивності серед персоналу.

Варто зазначити, що додатково до матеріальної та нематеріальної мотивації, в ТОВ «Сільпо-Фуд» використовують інші види мотивації, такі як:

- *Програми розвитку працівників:* компанія забезпечує працівникам можливості професійного зростання та розвитку через тренінги, семінари, вебінари та інші програми навчання;
- *Система похвал та визнання:* ТОВ «Сільпо-Фуд» відзначає своїх працівників за їх внесок у розвиток компанії та досягнення певних результатів. Це може бути премія за результативність, додаткові пільги, подарунки та інші винагороди;

- *Система соціальних пільг*: підприємство надає своїм працівникам пакет соціальних пільг, включаючи медичне страхування, пенсійний фонд, безкоштовну їжу та інші;
- *Робоче середовище*: компанія забезпечує своїм працівникам комфортні умови для роботи, які включають чистоту, порядок та безпеку на робочому місці.

Усі ці види мотивації спрямовані на підтримку та стимулювання працівників до досягнення кращих результатів, що в свою чергу сприяє успішному розвитку компанії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» має функціональну організаційну структуру. Функціональна організаційна структура передбачає розділення підприємства на функціональні підрозділи в залежності від їх функцій. У такій структурі підприємство розділяється на відділи, які займаються певними функціями, наприклад, виробництвом, маркетингом, фінансами, персоналом тощо. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» продемонстрована на рисунку 2.1.

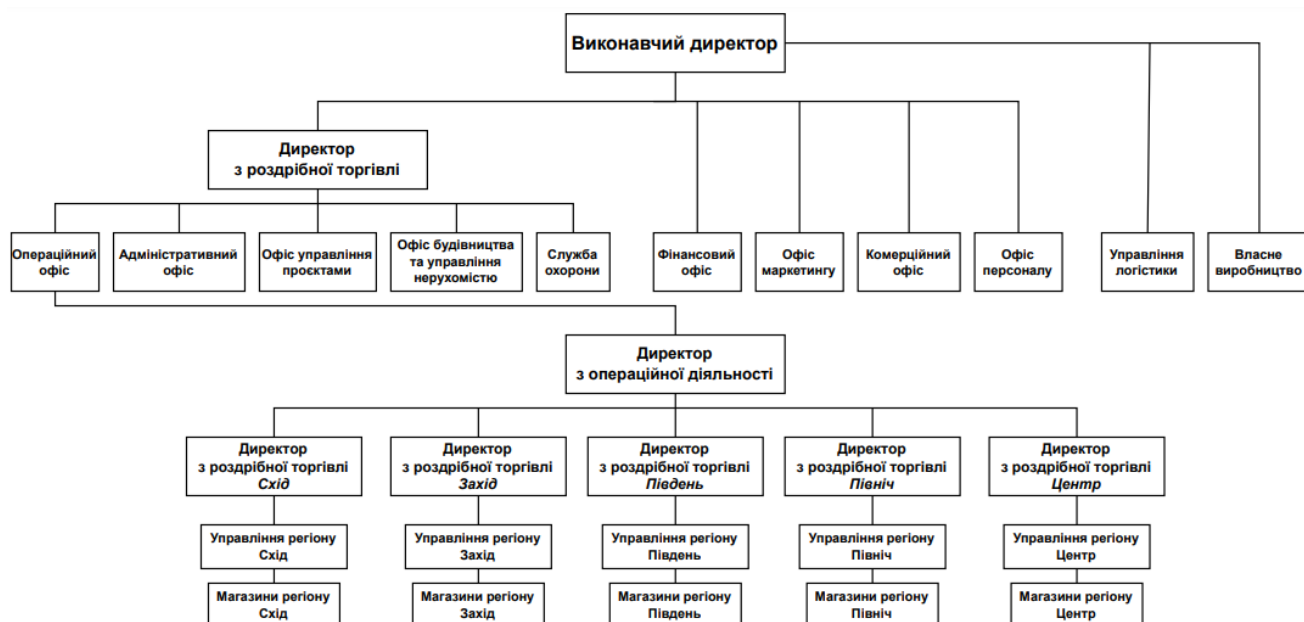


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» [26 с. 42]

У ТОВ «Сільпо-Фуд» функціональні підрозділи – це фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ управління логістики, операційний відділ, адміністративний відділ тощо. Кожен відділ має свої завдання та обов’язки, які відповідають його функції.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» функціональні підрозділи забезпечують виконання основних функцій компанії та забезпечують співпрацю між собою для досягнення головних цілей. Так, наприклад, відділ закупівлі співпрацює з відділом логістики, щоб забезпечити доставку продуктів на склади та до магазинів компанії. Відділ реклами та маркетингу співпрацює з відділом інформаційних технологій для розробки та підтримки електронного магазину та інтернет-реклами.

Також, варто зазначити, що функціональна організаційна структура дозволяє керівництву підприємства ефективно управляти всіма процесами та забезпечувати якість продуктів та послуг для своїх клієнтів. Відділи, такі як закупівля та контроль якості, забезпечують якість продукції, а фінансовий відділ та відділ реклами та маркетингу допомагають в плануванні та реалізації стратегій збільшення прибутковості компанії.

Отже, організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє кожному відділу спеціалізуватися на своїй функції. Також, така структура дозволяє ефективно управляти ресурсами, оптимально їх використовувати, забезпечувати високу якість продукції та координацію роботи всіх підрозділів для досягнення загальних цілей підприємства.

Для детального вивчення кон'юнктури ринку та аналізу середовища використовується такий метод, як PEST-аналіз. PEST-аналіз є маркетинговим інструментом, який призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього впливу на компанію. Політичний аспект вивчається, оскільки політичні рішення регулюють владу, яка, у свою чергу, визначає середовище підприємства та доступ до ключових ресурсів для її діяльності. Основною причиною вивчення економічного аспекту є створення картини розподілу ресурсів на національному рівні, що є найважливішою умовою для діяльності підприємства. Соціальний аспект також є значущим, оскільки він визначає споживчі уподобання та поведінку споживачів. Останній фактор PEST-аналізу – технологічний аспект, метою дослідження цієї складової є виявлення технологічних тенденцій, які часто призводять до ринкових змін, втрати позицій, а також появи нових продуктів. Таким чином, результати PEST-аналізу дозволяють

оцінити зовнішньоекономічну ситуацію в галузях виробництва та комерційної діяльності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – PEST–аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Р (політичні фактори)	Е (економічні фактори)
- Повномасштабне вторгнення; - Нестабільна політична ситуація; - Зміни законодавства щодо оподаткування торгової діяльності; - Проблеми з логістикою; - Втрата значної частини ринку (через повномасштабне вторгнення в Україну); - Зміни урядової політики щодо підтримки вітчизняних виробників	- Економічна криза; - Дестабілізація економіки; - Знецінення національної валюти; - Нестабільність валютного курсу; - Платоспроможність населення; - Підвищення цін на товари у постачальників; - Рівень інфляції; - Високий рівень безробіття; - Конкуренція на ринку
С (соціальні фактори)	Т (технологічні фактори)
- Відтік кваліфікованих працівників; - Ризик недобросовісних робітників, партнерів, постачальників; - Демографічна ситуація; - Рівень доходів громадян; - Зміна у споживчих уподобаннях та попиті на продукцію	- Поява нового удосконаленого обладнання; - Інноваційна діяльність в Україні; - Прискорення інформаційного та технологічного процесу (Діджиталізація); - Роботизація; - Зміни у попиті на продукцію, пов'язані з розвитком інформаційних технологій та Інтернету; - Впровадження нових технологій у сфері виробництва та логістики

Джерело: розроблено автором самостійно

Зовнішній аналіз показує існування більше негативних аспектів щодо функціонування ТОВ «Сільпо-Фуд» та загальну негативну тенденцію розвитку на ринку роздрібної торгівлі через повномасштабне вторгнення в Україну, а так як, «Сільпо» знаходиться лише в нашій країні, тому бар'єри, які виникли є досить значним. Наприклад, зміни в законодавстві щодо оподаткування торговельної діяльності можуть вплинути на прибутковість. Конкуренція на ринку та зростання цін на товари у постачальників також негативно впливають на прибутковість. Водночас ТОВ «Сільпо-Фуд» має свої переваги, що допомагають підприємству розвиватися, досягати поставлених цілей та займати домінуючу позицію на ринку оптової та роздрібної торгівлі. Наприклад, впровадження нових технологій та розвиток електронної комерції можуть стати додатковими можливостями для розвитку бізнесу.

PEST-аналіз часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій у галузі, а результати PEST-аналізу можуть служити основою для складання SWOT-аналізу компанії, який виявляє загрози та можливості та визначає сильні та слабкі сторони підприємства. З метою виявлення таких факторів у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» проведемо SWOT-аналіз підприємства (таблиця 2.2). Цей аналіз допоможе здійснити комплексний огляд діяльності підприємства та визначити шляхи його подальшого розвитку. Сильні сторони відображають переваги підприємства порівняно з іншими компаніями на ринку, а слабкі сторони вказують на області, які потребують покращення. Можливості вказують на потенційні шляхи розвитку підприємства, а загрози – на ризики, пов’язані зі здійсненням бізнесу.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Відомий та впізнаваний бренд; - Лідируючі позиції на ринку; - Репутація та довіра; - Широкий асортимент товарів; - Висока якість продуктів; - Привабливі ціна та акції; - Програма лояльності; - Інтернет-супермаркет; - Висококваліфіковані працівники; - Широка мережа магазинів; - Можливість уникнути тиску з боку конкурентів, постачальників, споживачів; - Наявність багаторічного досвіду; - Активна ринкова та рекламна політика	- Висока конкуренція на ринку; - Мала кількість інформації про підприємство на офіційному сайті; - Плинність кадрів; - Проблеми зі складом та логістикою; - Невідповідність цін на касах самообслуговування та на цінниках
Можливості	Загрози
- Модернізація сайту; - Вихід на нові регіональні ринки; - Розширення асортименту; - Збільшити попит на здорову їжу	- Підвищення цін на сировину у постачальників; - Збільшення рівня податків та інших витрат на підприємстві; - Проблеми з логістикою; - Цінова конкуренція; - Економічна криза та нестабільність в країні; - Зміна законодавства, що регулює роботу магазинів; - Зменшення попиту на продукцію

Джерело: розроблено автором самостійно

Проаналізувавши таблицю 2.2 можна зробити висновок, що основними перевагами ТОВ «Сільпо-Фуд» є відомість та пізнаваність бренду, який займає лідируючі позиції на ринку оптової та роздрібної торгівлі, висока якість продукції, доступна ціна, акції та широкий асортимент, завдяки цим якостям вони завоювати прихильність споживачів та мають велику конкурентну перевагу. Вихід на нові регіональні ринки та розширення асортименту дозволить підвищити прибутковість підприємства. Крім того, підприємству необхідно постійно контролювати діяльність держави та розробляти плани зниження ризиків від законодавчих змін. Варто зазначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» здатне мінімізувати будь-які загрози за рахунок своїх сильних сторін.

2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства

Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства є важливим етапом в оцінці його фінансового стану, ефективності та стійкості на ринку. Крім того, аналіз фінансової діяльності підприємства дозволяє вивчити фінансовий механізм їх діяльності, тобто процесів формування та використання фінансових ресурсів з метою успішної діяльності. Варто зазначити, що досліджуючи фінансову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» можна оцінити фінансову стійкість підприємства, виявити проблемні зони діяльності, запланувати бюджет та стратегії розвитку, а також прийняти рішення щодо інвестування, якщо це можливо та потрібно на даному етапі діяльності підприємства.

Показники фінансового стану підприємства відображають фінансову діяльність підприємства та його здатність виконувати свої фінансові зобов'язання. Тож розглянемо показники фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. у таблиці 2.3 (Додаток Є).

Аналізуючи показники з таблиці 2.3 можна сказати, що *показники валового прибутку* в 2021 році збільшилися на 3 448 559 тис. грн або на 120,11% у порівнянні

з 2020 р., натомість у 2020 році значення показника знизилося на 1 299 115 тис. грн або на 93,69% у порівнянні з 2021 роком. Значення *показника фінансовий результат від операційної діяльності* свідчать про негативну тенденцію, адже вони з кожним роком зменшується, у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 570 918 тис. грн або на 271,87% та в 2022 р. на 740 003 тис. грн або на 277,29% у порівнянні з 2021 р. Проаналізувавши значення *показників фінансового результату до оподаткування та чистий фінансовий результат*, варто зазначити, що вони є нестабільними, адже присутні певні коливання, а саме: у 2021 році у порівнянні з 2020 роком значення показників збільшилося на 1 231 699 тис. грн та 1 268 059 тис. грн або на 61% та 59,28% відповідно, що свідчить про позитивну тенденцію, натомість значення показників у 2022 році у порівнянні з 2021 роком демонструють негативну тенденцію, тобто зменшуються на 5 472 211 тис. грн та 5 520 744 тис. грн або на 384,1% та 399,04% відповідно. Отже, варто зауважити, що проаналізувавши фінансову звітність підприємства та отримані результатами у таблиці 2.3, помітним є те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» немає *чистого прибутку*, тобто коштів, які б залишалися в розпорядженні підприємства після сплати податків та інших обов'язкових платежів до бюджету нашої держави.

Розрахунок показників ефективності формування капіталу підприємства дозволяє оцінити, наскільки оптимально розподіляється капітал між джерелами його формування. Ці показники дають можливість оцінити фінансову стійкість підприємства та його здатність до фінансового забезпечення діяльності в майбутньому. Розраховані показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведені в таблиці 2.4. *Коефіцієнт автономії* – це один з найважливіших показників фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії є показником, що відображає, наскільки підприємство залежне від залученого зовнішнього фінансування. Також, варто зазначити, що даний показник показує, яку частину активів підприємства фінансується за рахунок його власних коштів, а яку – за рахунок залучених зовнішніх джерел. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4-0,6 і вище. Отримані результати показника свідчать про негативну тенденцію, адже значення показника є нестабільними протягом

досліджуваного періоду, нижчими за нормативні значення та від'ємні. Чим нижче коефіцієнт автономії, тим більша залежність підприємства від зовнішнього фінансування та менш стійкіший його фінансовий стан. Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» нездатне профінансувати свої активи за рахунок власного капіталу.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності формування структури капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт автономії	-0,038	-0,079	-0,307
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,369	0,273	0,203
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	1,103	1,290	2,513
4. Коефіцієнт структури капіталу	-27,312	-13,645	-4,256
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,037	-0,073	-0,235
6. Власні оборотні кошти	-16557825	-26709697	-32904193
7. Чисті оборотні кошти	-4272149	-13097787	-15592143
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-1,118	-1,780	-2,873
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів	14,416	8,736	3,157

Джерело: розроблено автором на основі [Додатків А, В, Д]

Коефіцієнт перманентного капіталу є показником, який відображає співвідношення власних коштів і довгострокових зобов'язань у структуру джерел формування перманентного капіталу підприємства. Цей показник дає уявлення про те, яка частка власних коштів і довгострокових зобов'язань використовується для формування перманентного капіталу, тобто капіталу, який використовується для покриття постійних потреб підприємства. Нормативним значенням показника є 0,5 і більше, повинно зростати. Отримані значення даного показника протягом 2020-2022 рр. показують негативну тенденцію, адже з кожним роком значення коефіцієнта перманентного капіталу зменшуються та є нижчими за нормативне значення. Низьке значення коефіцієнта може свідчити про залежність від позикових коштів та ризик недостатньої стійкості в майбутньому.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів характеризує структуру капіталу. Він дорівнює відношенню величини довгострокових

зобов'язань до суми джерел власних засобів підприємства і довгострокових зобов'язань. Цей показник дозволяє визначити, яка частка довгострокових зобов'язань фінансується власним капіталом, а яка – позиковими коштами. Зростання даного показника з точки зору фінансової стійкості – негативна тенденція, яка означає, що підприємство починає все сильніше залежати від зовнішніх інвесторів та має високі фінансові ризики, оскільки позикові кошти потрібно повертати зі значними відсотками.

Коефіцієнт структури капіталу показує ступінь покриття позиковими джерелами фінансування власного капіталу. Цей коефіцієнт відображає структуру капіталу підприємства, а також, певною мірою, ризик структури капіталу. Нормативне значення показника менше 1. Отримані значення показника протягом досліджуваного періоду знаходяться в межах нормативного значення, але, варто зазначити, що значення показників є від'ємними, що свідчить про негативну тенденцію.

Показник фінансової стабільності – індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Аналізуючи результати показника можна відслідкувати негативну тенденцію, адже значення показника фінансової стабільності протягом 2020-2022 років є нижчими за нормативне значення, а також є від'ємними та знижуються з кожним роком, тому можна стверджувати, що підприємство є фінансово нестабільним та має високий рівень до фінансових ризиків.

Власні оборотні кошти – це показник, що характеризує частину власного капіталу, який є джерелом формування оборотних активів. Цей показник являють собою різницю між власним капіталом і необоротними активами. Отже, можна відслідкувати тенденцію, що значення показника власні оборотні кошти протягом досліджуваного періоду є від'ємними. Якщо значення показника від'ємне, то це означає, що у підприємства недостатньо коштів для забезпечення безперебійної

діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів. Це створює ризик втрати ліквідності і стійкості.

Показник чисті оборотні кошти або чистий оборотний капітал дорівнює різниці між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями. Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності. Так як отримані результати даного показника є від'ємними, можна зробити висновок про те, що перевищення короткострокових зобов'язань над оборотними коштами означає, що підприємство не зможе погасити свої поточні борги та відповідно немає резервів для розширення діяльності.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами характеризує рівень достатності власних оборотних коштів для формування запасів підприємства. Нормативне значення показника є 0,5 і більше, а оптимальна динаміка – збільшення. Аналізуючи отримані результати даного показника протягом 2020-2022 років, можна сказати, що значення не є нормативними, адже з кожним роком знижуються та є від'ємними. Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» немає достатньої кількості власних оборотних коштів для формування запасів підприємства.

Коефіцієнт маневреності власними коштами визначає спроможність підприємства використовувати свої власні кошти для покриття поточних витрат та інвестиційних проєктів, не вдаючись до залучення додаткових фінансових ресурсів. Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Чим вищий коефіцієнт маневреності власних коштів, тим більша здатність підприємства до самостійного фінансування своїх проєктів та інвестицій без залучення зовнішніх джерел фінансування. Отримані результати показника свідчать про позитивну тенденцію, адже значення показника знаходяться в межах норми, але, варто зазначити, що значення з кожним роком протягом досліджуваного періоду знижуються, можемо припустити, що це

відбувається через брак власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Наступним кроком для дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є розрахунок показників балансу ліквідності. Показники балансу ліквідності підприємства розраховуються для оцінки його фінансової стійкості та здатності вчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та іншими контрагентами. Ці показники дають змогу оцінити наявність достатньої кількості ресурсів для оплати термінових зобов'язань, що дозволяє підприємству уникнути фінансових труднощів та банкрутства. Отримані значення показників балансу ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. продемонстровані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники балансу ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Найбільш ліквідні активи А1	2398496	1798948	1702210
2. Середньоліквідні активи А2	519850	2580553	1865124
3. Активи повільної реалізації, А3	5622330	6461622	5973577
4. Активи, що важко реалізуються А4	15409290	23652373	22480532
5. Найбільш термінові зобов'язання П1	17824243	24131716	21694670
6. Короткострокові пасиви П2	1259075	3974043	5351195
7. Довгострокові кредити і позики П3	12285676	13611910	17312050
8. Постійні пасиви, П4	-1148535	-3057324	-10423661
А1 – П1	-15425747	-22332768	-19992460
А2 – П2	-739225	-1393490	-3486071
А3 – П3	-6663346	-7150288	-11338473
П4 – А4	-16557825	-26709697	-32904193

Джерело: розроблено автором на основі [Додатків А, В, Д]

Для визначення ліквідності балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно зіставити розрахунки за групами активів і зобов'язань. Баланс буде вважатися ліквідним за умови дотримання таких співвідношень між групами активів і зобов'язань:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \leq P4$$

Тобто, для забезпечення абсолютної ліквідності балансу, вартість найбільш ліквідних активів має перевищувати суму найбільш термінових зобов'язань підприємства. У такому випадку підприємство зможе погасити термінову заборгованість на дату складання балансу. Середньоліквідні активи мають за вартістю перевищувати суму відносно термінових боргів. Якщо дана умова буде

дотримана, то підприємство у найближчій перспективі залишиться платоспроможним. Вартість активів повільної реалізації повинна перевищувати суму довгострокових боргів, що забезпечить платоспроможність підприємства у середньостроковій або довгостроковій перспективі. Водночас, вартість важко ліквідних і неліквідних активів повинна бути меншою від вартості пасивів (власного капіталу), що забезпечить стійкість підприємства у віддаленій перспективі.

У нашому випадку ситуація наступна: $A1 < П1$, тобто підприємство не зможе погасити найбільш термінову заборгованість; $A2 < П2$, тобто підприємство не зможе погасити термінову заборгованість; $A3 < П3$, активи повільної реалізації не покриють довгострокові зобов'язання; $A4 > П4$, тобто неліквідні активи зможуть покрити постійні пасиви, але це не забезпечить стійкість підприємства у віддаленій перспективі.

Оскільки однією з ознак доброго фінансового стану є здатність підприємства погашати свої щоденні зобов'язання, то варто зазначити, що поточні зобов'язання мають різний термін погашення, а оборотні активи мають різний рівень ліквідності. Для оцінки рівня ліквідності активів підприємства використовують різні коефіцієнти. Показники ліквідності підприємства дозволяють оцінити його здатність вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та платити за свої зобов'язання без затримок. Крім того, показники ліквідності є важливими для прийняття рішень щодо фінансового управління підприємством, зокрема визначення потреб у позикових ресурсах та можливості їх отримання, а також планування операцій з оборотним капіталом та інвестиційної діяльності. Розглянемо розраховані показники ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.,

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,126	0,064	0,063
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,482	0,304	0,203
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,776	0,534	0,423
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,472	0,360	0,258

Джерело: розроблено автором на основі [Додатків А, В, Д]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних зобов'язань. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Отримані значення показують, що протягом 2020-2022 років на кожну гривню поточних зобов'язань припадає близько 0,126, 0,064 та 0,063 відповідно. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду є в межах нормативного значення, це свідчить про позитивну тенденцію. Також результати даного показника вказують на те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів настане незабаром.

Коефіцієнт проміжної ліквідності показує, чи спроможне підприємство у разі падіння його товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Нормативним вважається значення від 0,6 до 0,8. Аналізуючи отримані результати таблиці 2.6, можна сказати, що значення коефіцієнта проміжної ліквідності протягом досліджуваного періоду є нижчими за нормативні значення, що свідчить про негативну тенденцію.

Показник поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Нормативним є значенням в межах 1-3, однак бажаним є значення 2-3. Значення показника протягом 2020-2022 років є нижчими за нормативні значення, що свідчить про те, що підприємство залучає недостатню кількість оборотних активів для вчасного погашення поточних зобов'язань, і як результат – це негативно відображається на показниках ефективності активів в цілому.

Коефіцієнт загальної платоспроможності відображає достатність ресурсів оборотних активів для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Отримані значення даного показника протягом досліджуваного періоду знижуються з кожним роком, що свідчить про негативну тенденцію.

Відомо, що продуктивність та загальна економічна діяльність підприємства залежить від його прибутковості, а отже, і від рівня доходу, який воно отримує від інвестицій у свою діяльність. Розрахунок показників рентабельності дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток. Також ці показники дають змогу оцінити, наскільки успішно

підприємство здійснює свою діяльність та якість його управління. Розраховані показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. продемонстровані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт рентабельності активів	-0,143	-0,069	-0,203
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-9,489	0,878	1,093
3. Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	-0,205	-0,094	-0,321
4. Коефіцієнт рентабельності продажів	-0,049	-0,027	-0,103
5. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	0,002	-0,006	-0,017

Джерело: розроблено автором на основі [Додатків А, Б, В, Г, Д, Е]

Показник рентабельності активів визначає, скільки прибутку генерується на кожну одиницю активів підприємства. Цей показник дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів та показує, наскільки успішно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Оскільки не існує єдиного нормативного значення показника, то варто зазначити, що одним з нормативних значень даного показника є 14% і вище. Чим вищий показник, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності підприємства. Отримані значення показника рентабельності активів протягом досліджуваного періоду є нижчими за нормативне значення та є від’ємними, що свідчить про негативну тенденцію.

Показник рентабельності власного капіталу показує, скільки прибутку генерує підприємство на кожну одиницю власного капіталу. Цей показник дає змогу оцінити ефективність використання капіталу та показує, наскільки вигідно інвестувати гроші в майбутні проєкти підприємства. Оскільки нормативне значення показника рентабельності власного капіталу становить 20% і вище, то можна зробити висновок, що у 2019 році значення показника свідчить про негативну тенденцію, адже вони є нижчими за нормативне значення та від’ємними. Натомість отримані значення показника у 2021 та 2022 роках є вищими за нормативне значення та з кожним роком зростають, це свідчить про позитивну тенденцію.

Аналізуючи отримані результати в таблиці 2.7 можна відслідкувати тенденцію, що значення *показника рентабельності виробничих фондів* за кожен з трьох років є нестабільними, оскільки постійно коливаються, але водночас значення є низькими та від'ємними, що свідчить про негативну тенденцію. Низьке значення даного показника свідчить про неефективне використання підприємством активів, що приймають участь у процесі формування доходу.

Показник рентабельності продажів відображає відношення чистого прибутку до загального обсягу продажів. Цей показник дозволяє визначити, скільки виручки залишається від кожного проданого товару після відрахування витрат на його виготовлення, купівлю та продаж. Нормативне значення даного показника складає 0,15 і вище. Отримані результати показника рентабельності продажів демонструють негативну тенденцію, адже протягом 2020-2022 років значення показника є від'ємними та меншими за нормативне значення.

Аналізуючи значення показника *рентабельності реалізованої продукції за прибутком від продажів* потрібно зазначити, що чим вища маржа операційного прибутку, тим краще підприємство здійснює свою діяльність. Отримані значення даного показника знижуються з кожним роком протягом досліджуваного періоду, а у 2021 та 2022 роках значення показника ще від'ємні. Тому, отримані результати показника рентабельності реалізованої продукції свідчать про негативну тенденцію. Оскільки ТОВ «Сільпо-Фуд» показує тенденцію зменшення маржі операційного прибутку, то можна зробити висновок, що на підприємстві знижується також і ефективність управління всіма витратами.

Розрахунок показників ідентифікації капіталу підприємства дає можливість оцінити структуру та джерела формування капіталу, що є важливим для аналізу фінансового стану компанії. Ці показники дозволяють визначити, які джерела капіталу є найбільш ефективними для підприємства та як вони співвідносяться між собою. Також розрахунок показників ідентифікації капіталу дозволяє оцінити ризики, пов'язані з кожним джерелом капіталу, і прийняти рішення щодо залучення нового капіталу або реструктуризації наявного капіталу підприємства. Показники ідентифікації капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ідентифікації капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Капітал за балансовою вартістю	14811169	38660345	33934254
2. Капітал у нематеріальній формі за балансовою вартістю	4121238	4226036	2951855
3. Основний капітал за балансовою вартістю	16390532	23307406	23346422
<i>у тому числі</i>			
- балансова вартість основного виробничого капіталу	10768202	16845784	17372845
4. Оборотний капітал	15331019	17588525	13318846
<i>у тому числі</i>			
оборотні фонди	-	-	-
фонди обігу	15331019	17588525	13318846
5. Матеріальний оборотний капітал	5622330	6461622	5973577
6. Оборотні активи	14811169	15007972	11453722
7. Виробничий капітал за балансовою вартістю	10768202	16845784	17372845
8. Власний капітал	-1148535	-3057324	-10423661
9. Позиковий капітал	31368994	41717669	44357915
<i>у тому числі</i>			
довгостроковий	12285676	13611910	17312050
короткостроковий	19083318	28105759	27045865
10. Перманентний капітал	11137141	10554586	6888389

Джерело: розроблено автором на основі [Додатків А, В, Д]

Аналізуючи отримані результати в таблиці 2.8 можна сказати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшує свій капітал протягом досліджуваного періоду, що свідчить про позитивну тенденцію, виключенням є лише 2022 рік, в якому значення даного показника зменшується, що в свою чергу демонструє протилежну тенденцію. Але даний процес відбувається в більшій мірі шляхом залучення позикових коштів, що свідчить про певну залежність від зовнішніх інвесторів та контрагентів. Варто зазначити, що всі досліджувані показники мають тенденцію до збільшення, тому можна сказати, що вони відображають хороший фінансовий стан підприємства. Виключенням є позиковий капітал, який збільшується, що є ознакою того, що підприємство отримує більше грошей у тимчасове користування та виплачує власникам цих коштів певні відсотки. Отже, помітним є те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має залежність від позикового капіталу, тому підприємство повинно зосередитись на залученні власного капіталу або підвищенню ефективності управління своїми ресурсами для зниження цієї залежності.

Показники доходності та оборотності капіталу підприємства дозволяють оцінити ефективність використання капіталу, який є одним з найважливіших ресурсів для будь-якої компанії та здатність підприємства до заробітку прибутку. Показник доходності капіталу показує, скільки прибутку генерує підприємство за певний період на кожен інвестовану гривню капіталу. Також він є показником ефективності використання капіталу та допомагає інвесторам та кредиторам оцінити можливості отримання прибутку від інвестування у підприємство. Натомість показник оборотності капіталу відображає, скільки разів на рік підприємство змогло повністю обернути свій капітал у вигляді товарів або послуг. Він є показником швидкості обертання капіталу та вказує на те, наскільки швидко підприємство здатне забезпечити своє фінансове забезпечення. Розрахуємо показники доходності та оборотності капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. у таблиці 2.9. Отримані значення *показників 1 – 10* протягом досліджуваного періоду відображають тенденцію зростання, але у 2022 році спостерігається зменшення цих показників, можна припустити, що це пов'язано з військовими діями на території України. Варто зазначити, що чистий прибуток зменшується, а дебіторська заборгованість збільшується. Тому, можна сказати, що результати цих показників негативно впливають на фінансовий стан підприємства.

Значення *показників продуктивності*: капіталу, основного виробничого капіталу, виробничого капіталу та власного капіталу протягом 2020-2022 рр. свідчить про негативну тенденцію, адже помітним є те, що значення показників зменшуються з кожним роком. Виручка від реалізації продукції (чисельник) зростає більшою мірою ніж капіталу, основного виробничого капіталу, виробничого капіталу та власного капіталу (знаменник).

Показник швидкості обороту відображає, скільки разів за певний період часу обертається обіговий капітал підприємства. Цей показник свідчить про те, наскільки ефективно підприємство швидко перетворює свій обіговий капітал. Отримані значення показників швидкості обороту: активів, основного капіталу та виробничого капіталу протягом 2020-2022 років свідчать про позитивну тенденцію, адже вони є додатними та з кожним роком зростають. Високі значення показників

швидкості обороту свідчать про те, що підприємство швидко перетворюють свій обіговий капітал в продукцію та реалізує її на ринку.

Таблиця 2.9 – Показники доходності та оборотності капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
<i>Вихідні дані:</i>				
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	62446681	64402634	72784231	69990601
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	289577	-3114238	-1846179	-7366923
3. Капітал за балансовою вартістю, тис. грн	28694511	14811169	38660345	33934254
4. Основний виробничий капітал за балансовою вартістю, тис. грн	9024264	10768202	16845784	17372845
5. Основний капітал за балансовою вартістю, тис. грн	9024264	10768202	16845784	17372845
6. Оборотний капітал, тис. грн	14355498	15331019	17588525	13318846
7. Оборотні активи, тис. грн	14004306	14811169	15007972	11453722
8. Виробничий капітал за балансовою вартістю, тис. грн	9024264	10768202	16845784	17372845
9. Власний капітал, тис. грн	1804908	-1148535	-3057324	-10423661
10. Дебіторська заборгованість, тис. грн	5207417	5399635	5534593	2650045
<i>Розрахункові дані:</i>				
11. Продуктивність, грн./грн:				
- капіталу	-	2,961	2,722	1,928
- основного виробничого капіталу	-	6,508	5,272	4,091
- виробничого капіталу	-	6,508	5,272	4,091
- власного капіталу	-	49,059	-8,653	-2,596
12. Швидкість обороту, днів:				
- активів	-	123,28	134,08	189,29
- основного капіталу	-	56,09	69,24	89,22
- оборотного капіталу	-	84,12	82,54	80,59
- оборотних активів	-	81,66	74,77	69,00
- виробничого капіталу	-	56,09	69,24	89,22
- власного капіталу	-	7,44	-42,18	-140,61
- дебіторської заборгованості	-	30,06	27,42	21,34
13. Чистий прибуток (збиток) у розрахунку на 1 грн.:				
- активів	-	-0,143	-0,069	-0,203
- оборотних активів	-	-0,216	-0,124	-0,557
- оборотного капіталу	-	-0,210	-0,112	-0,477
- виробничого капіталу	-	-0,315	-0,134	-0,431
- основного виробничого капіталу	-	-0,315	-0,134	-0,431
- власного капіталу	-	-9,489	0,878	1,093
- активів	-	-0,143	-0,069	-0,203

Джерело: розроблено автором на основі [Додатків А, Б, В, Г, Д, Е]

Отримані значення показників швидкості обороту: оборотного капіталу, оборотних активів, власного капіталу та дебіторської заборгованості протягом

досліджуваного періоду свідчать про негативну тенденцію, адже значення показників знижуються з кожним роком. Зниження показника свідчить про затримку з погашенням заборгованості або неефективне управління запасами.

Значення *показника чистого прибутку у розрахунку на 1 гривну*: активів, оборотних активів, оборотного капіталу, виробничого капіталу, основного виробничого капіталу та власного капіталу протягом досліджуваного періоду свідчать про негативну тенденцію, адже показники є від’ємними, тому, можна стверджувати, що у ТОВ «Сільпо Фуд» немає чистого прибутку. Якщо в підприємства немає чистого прибутку, це може означати, що витрати перевищують його доходи. Це може бути результатом різних факторів як низька ефективність управління витратами, нестача власних ресурсів для збільшення доходів, зменшення попиту на продукцію, збільшення конкуренції на ринку тощо. В такому випадку ТОВ «Сільпо Фуд» може використовувати різні стратегії для покращення своєї фінансової ситуації, такі як зменшення витрат, збільшення доходів, перегляд цінової політики тощо.

2.3 Аналіз бізнес-процесів та побудова бізнес-моделі підприємства

Для того, щоб розглянути бізнес-процеси, які є на ТОВ «Сільпо-Фуд» варто дослідити сутність поняття «бізнес-процес». На нашу думку, бізнес-процес – це послідовність взаємопов’язаних дій та операцій, які виконуються на підприємстві для досягнення конкретної мети. Це може бути виробничий процес, процес продажу, процес обслуговування клієнтів або будь-який інший процес, пов’язаний з діяльністю підприємства. Варто зазначити, що бізнес-процеси можуть бути автоматизованими, тобто виконуватися за допомогою програмного забезпечення та технічних засобів, або виконуватися вручну. Бізнес-процеси надають можливість підприємству ефективно організовувати свою роботу та досягати поставлених цілей.

Кожен бізнес-процес складається з специфічних дій, етапів або кроків, які є пов'язаними між собою, а також виконуються з певною метою та в певній послідовності. Кроки бізнес-процесу можуть включати в себе збір інформації, аналіз даних, прийняття рішень, виконання певних дій, контроль за виконанням цих дій, взаємодія зі сторонніми організаціями тощо. Ефективність бізнес-процесів допомагає підприємству вирішувати різноманітні завдання та діяти у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі.

Бізнес-процеси на підприємстві необхідні для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вона допомагають описати всі етапи виробничого процесу, включають етапи взаємодії з клієнтами, пошуку постачальників, управління запасами, виробництва, контролю якості та інших аспектів. Бізнес-процеси дозволяють розглянути діяльність підприємства в цілому і знайти можливості для оптимізації та покращення процесів з метою підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та підвищення прибутку. Варто зазначити, що бізнес-процеси є необхідним інструментом для підприємств у сучасному конкурентному середовищі, де швидкість та якість роботи є ключовим фактором. Відповідно, бізнес-процеси допомагають досягти конкурентних переваг на ринку і забезпечити успішну діяльність підприємства.

ТОВ «Сільпо-Фуд» – це компанія, яка займається роздрібною торгівлею продовольчими товарами. У підприємства є декілька основних бізнес-процесів [22], які детально розглянемо нижче:

1. Закупівля товарів

Один з основних процесів, який забезпечує роботу ТОВ «Сільпо-Фуд» – це закупівля товарів. Підприємство здійснює закупівлю продуктів у виробників і постачальників, враховуючи потреби своїх магазинів. Цей процес забезпечує наявність необхідних товарів на полицях магазинів для покупців.

2. Логістика

Після закупівлі товарів, вони повинні бути доставлені до магазинів. ТОВ «Сільпо-Фуд» має велику мережу магазинів, тому логістика є одним з ключових бізнес-процесів. Варто зазначити, що підприємство володіє власною транспортною

інфраструктурою для доставки товарів у магазини. Логістика забезпечує своєчасну доставку товарів до магазинів.

3. Управління запасами

Управління запасами є важливим процесом для ТОВ «Сільпо-Фуд». Підприємство повинно мати достатні запаси продуктів для забезпечення роботи магазинів, але не потрібно зберігати занадто багато товарів, адже це може призвести до зниження прибутків. Управління запасами забезпечує оптимальний рівень запасів продуктів.

4. Продаж товарів

Продаж товарів є основним бізнес-процесом для ТОВ «Сільпо-Фуд». Підприємство забезпечує якісний сервіс для покупців і надає широкий асортимент. Продаж товарів забезпечує генерацію прибутку для підприємства.

5. Управління персоналом

Управління персоналом також є не менш важливим для ТОВ «Сільпо-Фуд». Підприємство має значну кількість співробітників, які працюють у магазинах. Управління персоналом забезпечує ефективну роботу персоналу, їхню підготовку та розвиток.

Кожен з цих бізнес-процесів є важливим для успішної роботи ТОВ «Сільпо-Фуд». Вони взаємодіють між собою та забезпечують роботу підприємства в цілому.

Отже, бізнес-процеси є важливим інструментом для досягнення операційних цілей підприємства, а також покращення ефективності його діяльності. Для підприємства важливо розробляти, описувати та оптимізувати свої бізнес-процеси, щоб забезпечити їх ефективність, ефективність використання ресурсів та мінімізувати витрати на їх виконання.

Бізнес-модель підприємства є планом, який описує, як компанія заробляє гроші. Будування бізнес-моделі є важливим етапом в створенні нового бізнесу або удосконаленні існуючого. Бізнес-модель допомагає підприємству зорієнтуватися в своїй діяльності, визначити цільову аудиторію, розробити стратегія продажу продукту або послуги, визначити основні джерела доходу, а також визначити ключові ресурси і партнери.

Варто зазначити, що бізнес-модель описує всі ключові аспекти бізнесу, включаючи продукти або послуги, маркетинг, продажі, прибуток та витрати. Бізнес-модель дозволяє підприємству визначити свої головні джерела доходів та розробити стратегію для збільшення прибутку. Бізнес-модель також допомагає підприємству розуміти, які його процеси є найбільш важливими та в чому його конкурентна перевага. Отже, будування бізнес-моделі – це ключовий етап для будь-якого підприємства, яке прагне до успіху.

Для виявлення ризиків та проблем, які можуть виникнути в процесі реалізації бізнесу або у діяльності вже існуючого підприємства, а також для розробки стратегії, яка допоможе уникнути впливу використовують бізнес-модель. Крім того, бізнес-модель може бути використана для залучення інвестора або банківських кредитів, оскільки вона дозволяє продемонструвати потенціал прибутковості підприємства та можливості для його розвитку.

Інструментом, який використовується для розробки бізнес-моделі є Lean Canvas. Він допомагає підприємству розробити та відшліфувати свої ідеї, перевірити гіпотези та оцінити, наскільки їхні проекти є життєздатними.

Завдяки Lean Canvas підприємство може виявити проблемні моменти та визначити потенційні шляхи для вдосконалення своєї бізнес-моделі. Цей інструмент допомагає зосередитися на ключових аспектах бізнесу, таких як цільова аудиторія, пропозиція, канали розподілу, доходи, витрати та інші важливі компоненти. Крім того, Lean Canvas може бути корисним при пошуку інвесторів, оскільки він надає чітку та зрозумілу інформацію про бізнес-модель, що забезпечує більшу ймовірність привернення фінансування.

Розробимо бізнес-модель для ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою Lean Canvas, визначимо проблеми, які є на підприємстві, запропонуємо ефективне рішення даних проблем, а також надамо унікальні ціннісні пропозиції, визначимо конкурентні переваги, цільову аудиторію, ключові показники, канали, джерела витрат та доходів. Бізнес-модель ТОВ «Сільпо-Фуд» продемонстрована у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Бізнес-модель ТОВ «Сільпо-Фуд»

Проблеми - Конкуренція в сфері роздрібної торгівлі їжею; - Збільшення кількості людей, які хочуть здорово (правильно) харчуватися; - Великі черги на касах в магазинах	Рішення - Запуск нової (додаткової) програми лояльності для відвідувачів; - Збільшення асортименту здорової їжі; - Переобладнання старих візків на «розумні»	Унікальна ціннісна пропозиція - Великий вибір продуктів лояльності; - Здорова їжа доступна кожному; - Швидка та зручна оплата продуктів	Конкурентна перевага - Програма лояльності; - Широкий вибір якісної здорової їжі; - Швидка оплата продуктів без перешкод	Цільова аудиторія - Люди, які хочуть здорово харчуватися; - Люди, які шукають широкий вибір здорової їжі; - Люди, які хочуть швидко купити все необхідне для себе
	Ключові показники - Кількість продуктів лояльності; - Кількість продажів здорової їжі; - Кількість задоволених покупців		Канали - Магазины «Сільпо»; - Онлайн-магазини «Сільпо»	
Джерела витрат - Закупівля продуктів; - Заробітна плата працівникам; - Реклама; - Матеріали, які потрібні для переобладнання старих візків на «розумні»			Джерела доходів - Програма лояльності; - Продаж здорової їжі; - Продаж продукції в магазинах «Сільпо»	

Джерело: розроблено автором самостійно

Розглянемо більш детально ключові аспекти, які ми виділили у ТОВ «Сільпо-Фуд»:

Проблеми

- *Конкуренція в сфері роздрібної торгівлі їжею:* Сфера роздрібної торгівлі їжею є дуже конкурентною, тому щоб відрізнитися від інших магазинів, «Сільпо» повинен мати унікальні пропозиції та конкурентні переваги;
- *Збільшення кількості людей, які хочуть здорово харчуватися:* В сучасному світі все більше людей прагнуть здорового способу життя та здорового харчування, тому «Сільпо» повинен мати широкий вибір здорової їжі та програму лояльності для залучення нових клієнтів;
- *Великі черги на касах в магазинах.* У кожному відомому магазині з якісною продукцією можна побачити черги на касах, через що більшість покупців не мають бажання купувати товари в цих магазинах, адже не хочуть витратити на

це свій час, тому «Сільпо» повинен розробити бізнес-ідею для того, щоб автоматизувати процес оплати товарів в магазинах.

Рішення

- *Збільшення асортименту здорової їжі:* «Сільпо» повинен широко представляти здорову їжу в своєму асортименті, таким чином, привертаючи клієнтів, які прагнуть здорового харчування;
- *Запуск програми лояльності для відвідувачів:* «Сільпо» повинен запустити програму лояльності, яка надасть клієнтам додаткові переваги та знижки при покупці продуктів;
- *Переобладнання старих візків на «розумні».* «Сільпо» повинен переобладнати старі візки на нові, тобто «розумні», які дозволять покупцям не стояти в черзі, щоб оплатити товар, а цей процес буде відбуватися автоматично, через відповідний додаток в телефоні. Таким чином, «Сільпо» приверне увагу покупців до своїх магазинів та збільшить свої прибутки.

Унікальна ціннісна пропозиція

- *Здорова їжа доступна кожному:* «Сільпо» повинен надавати здорову їжу доступною для кожного, щоб підвищити здоровий спосіб життя;
- *Великий вибір продуктів лояльності:* «Сільпо» повинен мати широкий вибір продуктів лояльності, щоб залучити більше клієнтів та збільшити продажі;
- *Швидка та зручна оплата продуктів.* Кожен візок має бути обладнаний терміналом і по закінченню покупок, покупець повинен розплатитися або кредитною карткою, або через додаток в телефоні.

Конкурентна перевага

- *Широкий вибір здорової їжі:* «Сільпо» повинен мати широкий вибір здорової їжі, щоб привернути більше клієнтів та відрізнитися від конкурентів;
- *Програма лояльності:* Програма лояльності «Сільпо» дозволить залучати нових клієнтів та зберігати старих, надаючи їм додаткові переваги та знижки;

- *Швидка оплата продуктів без перешкод.* Переобладнання старих візків на «розумні» приверне увагу покупців, які зможуть швидко купувати свої улюблені та якісні товари без зайвих зусиль.

Цільова аудиторія

- *Люди, які хочуть здорово харчуватися:* Цільова аудиторія «Сільпо» – це люди, які прагнуть здорового способу життя та здорового харчування;
- *Люди, які шукають широкий вибір здорової їжі:* «Сільпо» повинен залучити клієнтів, які шукають широкий вибір здорової їжі та здорових продуктів;
- *Люди, які хочуть швидко купити все необхідне для себе.* Люди, які хочуть купити продукти та оплатити їх без черг на касах в магазинах.

Ключові показники

- *Кількість продуктів лояльності:* Кількість продуктів лояльності повинна збільшуватися, щоб залучати більше клієнтів та збільшувати продажі;
- *Кількість продажів здорової їжі:* Кількість продажів здорової їжі повинна зростати, щоб підвищити прибутковість та якість продукту;
- *Кількість задоволених покупців.* Кількість покупців, які задоволені своєю покупкою повинна зростати, адже через це підприємство підвищить свою привабливість та прибутковість, а також продемонструє відмінну роботу магазинів.

Канали

- *Магазини «Сільпо»:* Фізичні магазини «Сільпо» повинні бути розташовані в зручних місцях та мати добре організований простір для покупок;
- *Онлайн-магазин:* Онлайн-магазин «Сільпо» повинен мати зручний та легкий інтерфейс, щоб клієнти могли з легкістю замовляти продукти.

Джерела витрат

- *Закупівля продуктів:* «Сільпо» повинен здійснювати закупівлю продуктів з найкращих постачальників за оптимальними цінами;
- *Заробітна плата працівників:* «Сільпо» повинен забезпечувати своїх працівників хорошою заробітною платою та умовами праці;

- *Реклама:* «Сільпо» повинен рекламувати свої продукти та програму лояльності, щоб залучити нових клієнтів та збільшити продажі;
- *Матеріали, які потрібні для переобладнання старих візків на «розумні».* Для переобладнання старих візків на «розумні» підприємство повинне закупити відповідні матеріали та пристрої.

Джерела доходів

- *Продаж здорової їжі:* «Сільпо» повинен збільшувати продаж здорової їжі, щоб підвищити прибутковість;
- *Програма лояльності:* Програма лояльності «Сільпо» дозволить збільшити продажі та залучити нових клієнтів;
- *Продаж продукції в магазинах «Сільпо».* Через впровадження «розумних» візків підприємство зможе залучити до своїх магазинів більшу кількість потенційних покупців, і тим самим збільшити прибуток.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ЇХ ПОКРАЩЕННЯ

3.1 Сутнісна характеристика бізнес-пропозиції

На сучасному етапі розвитку нашої країни перед підприємствами постають завдання різної складності, вирішення яких потребує участі високоякісних спеціалістів та низки інших ресурсів. Сьогодні для більшості підприємств стало актуальним питання реінжинірингу бізнес-процесів насамперед для підвищення прибутковості, а також для забезпечення зростання ефективності бізнесу в цілому.

У зв'язку зі змінами, що відбуваються на макроекономічному рівні та на рівні кожного підприємства, виникає необхідність у впровадженні соціальних методів і засобів, які допомагають адаптувати бізнес-процеси підприємства до швидко змінюючих зовнішніх і внутрішніх умов, а також до змін в правилах бізнесу. Такі засоби надають відповідну інформацію про діяльність підприємства та створюють основу для аналізу інформації з погляду бізнес-процесів компаній, виявлення слабких сторін і можливостей для оптимізації.

Ситуація, яка зараз спостерігається в сучасному світі вимагає значних змін, включаючи кардинальні зміни, які можуть суттєво вплинути на економічний розвиток підприємства. Саме тому реінжиніринг є актуальним методом оптимізації діяльності підприємства в Україні, оскільки багато компаній працює за застарілими процесами та організаційними структурами, які вже віджили своє. Тому українським підприємствам варто застосовувати реінжиніринг бізнес-процесів, що дасть змогу їм не лише зберегти своє місце на ринку, але й швидко покращити фінансову ситуацію, що сприятиме поліпшенню іміджу підприємств.

Аналізуючи отримані результати з таблиці 2.10, можна помітити, на нашу думку, одну з найважливіших проблем торгівельної мережі «Сільпо» – це великі черги на касах в магазинах. Варто зазначити, що саме через цю проблему підприємство втрачає велику кількість клієнтів, а також знижується прибутковість підприємства.

Завітавши у магазин «Сільпо» за продуктами чи іншими предметами, які є необхідними відразу можна помітити черги на касах, через що бажання купувати щось у цьому магазині у покупців зникає, адже вони не хочуть витратити свій час на чекання своєї черги для того щоб оплатити товари. Звичайно можна скористатися касою самообслуговування «Самокаса», але там також можуть бути черги. У кожному відомому магазині з якісною продукцією завжди є покупці, через це на касах можуть виникати черги. Тому, якщо ТОВ «Сільпо-Фуд» не хоче втрачати своїх потенційних споживачів, тоді підприємству потрібно розробити бізнес-пропозицію для того, щоб автоматизувати процес оплати товарів в магазинах.

Впровадження бізнес-пропозиції – це процес впровадження нової ідеї або концепції на підприємстві з метою збільшення прибутковості, покращення прибутковості та розширити ринкову присутність. Нові бізнес-ідеї також можуть допомогти привернути нових клієнтів, і тим самим збільшити дохід підприємства, що є дуже важливо для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Бізнес-пропозиція, яку б ми хотіли запропонувати для вирішення проблеми великих черг на касах магазинів – це переобладнання старих візків на «розумні». «Розумні» візки – це один з прикладів використання IoT-технологій у роздрібній торгівлі, які дозволяють покращити ефективність та зручність для клієнтів та працівників магазинів. Отже, основною метою даної бізнес-пропозиції є поліпшення якості обслуговування клієнтів та забезпечення більш ефективної роботи персоналу.

«Розумний» візок – це пристрій, який забезпечує покупцям в магазині можливість сканувати товари та оплачувати їх без необхідності стояти в чергах на касі. Він також може відстежувати покупки, нагадувати про знижки на продукти, вказувати де знаходиться потрібний товар і навіть складати список продуктів.

Цей пристрій має зовнішній вигляд традиційного візка, що використовується в різних торгових точках, але він відрізняється своєю високою технологічною оснащеністю. Зображення «розумного» візка для покупок в магазині продемонстровано на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Зовнішній вигляд «розумного» візка для покупок в магазині

Джерело: розроблено автором на основі [27]

«Розумні» візки будуть обладнані сенсорами та камерами. Камери здатні сканувати та розпізнавати штрих-коди товарів, які кладуться покупцем у кошик. Клієнти можуть сканувати товари за допомогою штрих-кодів або QR-кодів, що значно зменшує час на оплату та робить процес більш зручним. У майбутньому є можливість замінити систему штрих-кодів на технологію розпізнавання продукту за зображенням, для того щоб уникнути випадків шахрайства з можливим переклеюванням маркувань. Як саме «розумний» візок буде ідентифікувати товар зображено на рисунку 3.2.

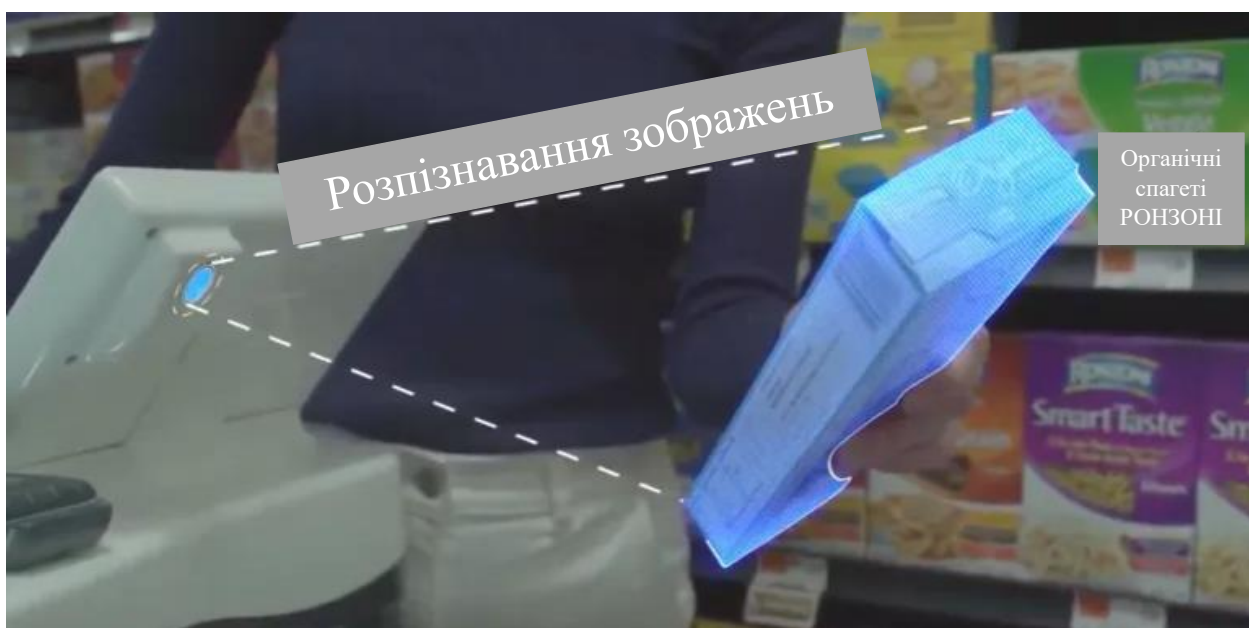


Рисунок 3.2 – «Розумний» візок для покупок в магазині ідентифікує товар [27]

Додатково в цей винахід вбудовані сенсори, які фіксують, яким чином покупки потрапляють у візок, а також датчики для фіксації ваги. Перелік товарів, які покупець обрав та помістив у візок разом з цінами виводяться на сенсорний екран, який розташований на верхній панелі пристрою. Тобто вся інформація про придбані продукти автоматично додається до чеку (рисунок 3.3). У візку передбачена система автоматичного рахунку суми покупок, що допоможе покупцям орієнтуватися у кінцевій сумі та не витратити більше запланованого бюджету. Варто зазначити, що на сенсорному екрані візка буде відображатися інформація не тільки про товар та його ціну, а й інформація про поточні знижки та акційні товари в магазині. Крім того, візки мають підвищену місткість, що дозволяє клієнтам здійснити більш об'ємні покупки.

«Розумні» візки будуть оснащені навігатором, який працює на території магазину. За допомогою навігатора покупець зможе знайти потрібні товари в магазині, а місцезнаходження цих товарів буде відображено на екрані. Це зменшує час, витрачений на пошук товарів та допомагає збільшити ефективність покупців та продавців магазину. Крім того, візок буде мати функцію пропонувати додаткові товари до вже придбаних, тобто на сенсорному екрані будуть надаватися підказки щодо продуктів, які можуть доповнювати ті, що вже знаходяться в кошику. Наприклад, якщо покупець поклав у візок м'ясо, то буде запропоновано вибрати

соус і покаже, де саме в магазині він знаходиться. Ще однією цікавинкою є те, що електронна система виявляє продукти, які вже знаходяться у «розумному» візку, комбінує їх та може запропонувати певний рецепт та надає підказки, що ще потрібно докупити для приготування цієї страви.



Рисунок 3.3 – Відображення товарів на екрані, які покупець поклав до візка [27]

Кожен візок обладнаний терміналом, який знаходиться поруч з сенсорним екраном або планшетом, що дозволяє покупцеві здійснити оплату за куплені товари. Після закінчення покупок покупець може розрахуватися або кредитною картою, або за допомогою мобільного телефону через Apple чи Google Pay. Це надає зручність та вибір покупцям щодо способу оплати, дозволяючи їм обрати найзручніший варіант для себе. Однак, у майбутньому ТОВ «Сільпо-Фуд» зможе удосконалити дану систему, тобто розробити засоби для прийняття готівки, щоб привернути увагу покупців, які не мають кредитних карток. Це дозволить розширити можливості оплати і задовольнити потреби клієнтів, незалежно від їхніх уподобань щодо способів оплати.

Магазини можуть забезпечити безпеку за допомогою «розумних» візків. Ці візки включають різні функціональні можливості, які сприяють збереженню безпеки в магазині. По-перше, візки обладнані сканерами, які працюють на всій поверхні, тому неможливо уникнути дії сканера, коли покупець кладе товар у візок.

По-друге, в магазині можуть бути встановлені системи відеоспостереження, які слідкують за дотриманням покупцями всіх правил. По-третє, на виході з магазину встановлені протикрадіжні ворота, які не дозволяють покупцеві вийти, не розрахувавшись за товар. Крім того, «розумний» візок контролює дії покупця, і якщо вони відхиляється від стандартного сценарію, то працівники магазину будуть про це повідомлені і можуть провести перевірку покупцю. Отже, враховуючи ці функції, «розумні» візки сприяють підвищенню рівня безпеки в магазині та запобігають можливим витратам.

Переобладнання старих візків на нові, «розумні» візки дійсно забезпечить зручність для покупців. Завдяки їхній автоматизації та технологічному оснащенню, візки стають зручними помічниками під час покупок. Впровадження такої автоматизації дозволить прискорити процес покупок і зменшить черги на касі. Каси самообслуговування є одним зі способів розв'язання цієї проблеми, де покупці можуть самостійно сканувати та оплачувати товари, проте, це не вирішує проблему обмеженості кількості кас, яка призводить до утворення черг. Як вже згадувалося раніше, «розумні» візки спрощують процеси сканування товарів, надають інформацію про ціни та акції, а також можуть навіть запропонувати додаткові товари або рецепти. Крім того, вони дозволяють безперешкодно розраховуватися за покупки, використовуючи різні методи оплати. Варто зазначити, що завдяки вбудованій акумуляторній системі, «розумний» візок може надавати зарядку для різних пристроїв покупця, що дозволить їм використовувати візок для своїх особистих потреб, одночасно купуючи товари в магазині. В результаті «розумні» візки зроблять процес шопінгу більш зручним, ефективним та приємним, а також забезпечить додаткові можливості для покупців.

«Розумний» візок має низку переваг для супермаркетів «Сільпо». Пропонуємо розглянути основні з них:

- *Мінімізація кількості кас:* «Розумні» візки дозволять значно зменшити потребу у касах, зменшуючи черги та полегшуючи процес покупок;

- *Збільшення виручки:* Швидкість та зручність обслуговування за допомогою «розумних» візків стимулюють покупців купувати більше товарів, що призводить до зростання виручки магазину;
- *Оптимізація роботи магазину:* «Розумні» візки збирають цінні дані про поведінку покупців, такі як обрані товари, популярні маршрути по магазині та час перебування. Ця інформація може використовуватися для оптимізації розміщення товарів, аналізу та покращення маркетингових стратегій, а також для поліпшення загальної ефективності магазину;
- *Економія на заробітній платі:* Зменшення потреби у касирах та консультантах завдяки автоматизованому процесу «розумного» візка дозволяє магазину зекономити на заробітній платі та перерозподілити ресурси для інших завдань;
- *Економія часу для покупців:* «Розумні» візки прискорюють процес покупок, дозволяючи покупцям швидко просканувати та оплатити товари без необхідності стояти у черзі на касу;
- *Зручність для покупців:* «Розумні» візки розроблені з метою полегшення процесу покупок. Вони оснащені сканерами та електронними дисплеями, що дозволяє клієнтам самостійно сканувати товари, отримувати інформацію про ціни та акції, а також керувати своїм списком покупок;
- *Програма лояльності:* «Розумні» візки можуть бути інтегровані з програмою лояльності магазину, надаючи покупцям додаткові переваги та знижки, що сприяють залученню та утриманню клієнтів;
- *Покращена безпека:* «Розумні» візки обладнані системою безпеки, такими як камери та протикрадіжні пристрої. Це допоможе запобігти крадіжкам та недобросовісній поведінці, забезпечуючи безпеку як покупцям, так і магазину;
- *Покращення обслуговування:* «Розумні» візки можуть надавати клієнтам рекомендації щодо товарів, акцій та спеціальних пропозицій на основі їхніх

покупок. Це дозволить покупцям отримувати персоналізоване обслуговування та забезпечує їхнє задоволення від покупок;

- *Переобладнання старих візків на «розумні»:* Нашою ідеєю є переобладнання вже існуючих міцних візків у «розумні» візки, що є вигідним рішенням для підприємства, адже не потрібно витратити додаткові кошти на сам візок;
- *Модернізація та залучення покупців:* Впровадження «розумних» візків сприяє модернізації магазину та привертає увагу покупців, оскільки це відображає інноваційний підхід та прагнення до використання передових технологій.

«Розумні» візки створюють сучасну та технологічну атмосферу, яка зацікавлює клієнтів та підвищує їхнє задоволення від покупок. Ця інновація буде демонструвати, що магазин розвивається з часом і впроваджує нові рішення, щоб забезпечити більш зручний та ефективний процес покупок. «Розумні» візки додають унікальність та сучасність магазину, що може привернути більше клієнтів і забезпечити їм нові можливості.

Крім того, впровадження «розумних» візків також демонструє готовність магазину до інновацій та використання нових технологій для покращення своєї діяльності. Це може позитивно вплинути на імідж магазину «Сільпо» серед сучасних споживачів, які шукають зручні та передові рішення. Загалом, «розумні» візки відображають сучасні тенденції та потреби ринку, забезпечуючи магазинам конкурентну перевагу і сприяють їхньому успіху на швидкозмінному ринку роздрібної торгівлі.

Переобладнання старих візків на «розумні» може включати певні ризики, які варто враховувати. Основні з них:

- *Механічна поломка:* «Розумні» візки повинні бути міцними, щоб витримувати високе навантаження, вібрацію та удари. Оскільки візки будуть активно використовуватися покупцями, існує ризик поломок або пошкоджень, що можуть вплинути на їх функціональність;
- *Тестування та якість:* Перед випуском «розумних» візків у магазини, підприємство повинно провести ретельне тестування візків та їхнього

програмного забезпечення, щоб виявити й виправити можливі проблеми або дефекти. Це допоможе забезпечити високу якість та надійність приладу;

- *Міцність та надійність устаткування:* Переобладнувати старі візки на «розумні» потрібно з використанням міцних матеріалів та якісних компонентів, які можуть витримувати навантаження та зовнішні впливи. Використання високоякісних матеріалів та технологій допомагає забезпечити довговічність та надійність візків;
- *Конфіденційність даних:* «Розумні» візки можуть збирати інформацію про покупки та поведінку покупців. Це може створювати ризик щодо конфіденційності цих даних. ТОВ «Сільпо-Фуд», а саме магазини «Сільпо», які будуть використовувати такі система, повинні вживати заходів для захисту цих даних та дотримуватися відповідних норм і правил;
- *Псування програмного забезпечення:* Існує можливість, що відвідувачі або персонал магазину можуть випадково або навмисно завдати шкоди програмному забезпеченню «розумного» візка. Це може призвести до неправильної роботи візка або втрати його функцій;
- *Залежність від технологій:* Використання «розумних» візків означає, що магазини стають залежними від технологій та програмного забезпечення. В разі неполадок або відмови системи це може спричинити проблеми з обслуговуванням покупців і функціонуванням магазину;
- *Безпека програмного забезпечення:* Для програмного забезпечення «розумних» візків потрібно розробляти та застосовувати ефективні заходи безпеки. Це включає в себе захист від несанкціонованого доступу, шифрування даних та механізми виявлення та захисту від вразливостей.
- *Вартість:* Переобладнання може бути витратним процесом, особливо якщо вимагається заміна багатьох компонентів або технічних засобів.

Варто зазначити, що підприємство повинно ретельно оцінити витрати на переобладнання та порівняти його з можливою користю, щоб прийняти обґрунтоване рішення. Витрати на переобладнання старих візків на «розумні» можуть включати в себе вартість нового обладнання, програмного забезпечення,

робочої сили для устаткування та налагодження, навчання персоналу, а також потенційні витрати на підтримку та обслуговування після впровадження.

Важливо також врахувати, що вартість переобладнання може варіюватися в залежності від розміру магазину, кількості візків, вимог до функціонування та індивідуальних потреб компанії. Необхідно також врахувати той факт, що переобладнання старих візків може мати обмежену тривалість експлуатації порівняно з новими візками, які спеціально розроблені для «розумного» функціоналу. Тому при оцінці вартості слід враховувати і потенційні витрати на майбутні ремонти та модернізацію переобладнаних візків. Загалом, оцінка вартості переобладнання старих візків на «розумні» візки є комплексним процесом, який вимагає уважного аналізу і зваження всіх факторів, включаючи витрати, корисність, тривалість експлуатації та майбутні потреби підприємства, а саме магазину «Сільпо».

Для зменшення ризиків переобладнання старих візків на «розумні» можна врахувати наступні кроки та підходи:

- *Грунтовна оцінка стану візків:* Перед переобладнанням слід ретельно оцінити фізичний стан та технічну придатність старих візків. Це дозволить виявити потенційні проблеми або несправності, які можуть вплинути на якість переобладнання;
- *Аналіз функціональних потреб:* Потрібно визначити конкретні потреби щодо «розумного» функціонування візків. Це допоможе зрозуміти, які функції необхідні та які компоненти потрібно додати або замінити;
- *Тестування перед впровадженням:* Перед повним впровадженням переобладнаних візків потрібно провести їхнє тестування. Це допоможе виявити потенційні проблеми та дати можливість внести необхідні корективи до процесу переобладнання;
- *Навчання персоналу:* Підприємству необхідно забезпечити належне навчання персоналу щодо нового «розумного» функціоналу та обслуговування переобладнаних візків. Це допоможе зменшити ризик помилок та забезпечити ефективне використання нової технології.

Проведення навчання персоналу магазинів щодо коректного використання та обслуговування «розумних» візків є важливим заходом для забезпечення безпеки. Розглянемо деякі аспекти, які можуть включатися в таке навчання:

- *Ознайомлення з функціями та можливостями візків:* Персонал магазину повинен бути добре ознайомлений з усіма функціями та можливостями «розумних» візків. Це включає сканування товарів, оплату через термінал, використання дисплея та навігаційних функцій;
- *Правильне використання та обслуговування візків:* Працівники магазинів повинні бути навченими правильному використанню та обслуговуванню візків. Це включає вміння розбиратися з основними функціями, замінювати батареї, вирішувати невеликі проблеми та виявляти ознаки поломки;
- *Виявлення та повідомлення про несправності:* Персонал повинен бути навчений виявляти ознаки поломок або несправностей в «розумних» візках та правильно повідомляти про них відповідним службам або технічній підтримці. Вони повинні знати, як ідентифікувати проблеми з апаратним або програмним забезпеченням, як описати їх деталі та передати необхідну інформацію для швидкого вирішення проблеми;
- *Безпека даних та конфіденційність:* Працівники магазинів повинні бути ознайомленими з принципами безпеки даних та конфіденційності. Вони повинні знати, як захищати особисту інформацію покупців, дотримуватися політик безпеки та повідомляти про можливі проблеми;
- *Взаємодія з покупцями:* Персонал повинен навчитися взаємодіяти з покупцями, які використовують «розумну» візки. Вони повинні бути ввічливими, допомагати покупцям з орієнтацією та вирішувати їхні запитання або проблеми.

3.2 Оцінка ефективності та обґрунтування економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції

Ефективність бізнес-пропозиції щодо переобладнання старих візків в магазинах «Сільпо» на «розумні» візки може бути різною залежно від різних факторів. З одного боку, переобладнання візків на «розумні» може підвищити рівень задоволення клієнтів та зробити процес шопінгу більш зручним і ефективним. Такі візки можуть забезпечити швидкий доступ до інформації про продукти, допомогти клієнтам скласти список покупок та отримувати пропозиції про спеціальні пропозиції та знижки. Крім того, розумні візки можуть бути екологічно зручними, оскільки можуть допомогти зменшити кількість паперових списків та інших друкованих матеріалів.

З іншого боку, переобладнання візків може потребувати значних інвестицій у встановлення та обслуговування нового обладнання, що може збільшити витрати компанії. Крім того, візки можуть вимагати додаткового навчання працівників та змінити їхні звички, що може викликати труднощі в процесі впровадження нової технології.

Отже, ефективність переобладнання старих візків на «розумні» візки залежить від того, як добре ця технологія відповідає потребам клієнтів та як ефективно вона може бути впроваджена в магазині. Також важливо враховувати фінансові можливості компанії та готовність працівників до змін. Враховуючи всі ці фактори, переобладнання візків на «розумні» може бути ефективним рішенням, яке допоможе поліпшити досвід клієнтів та збільшити прибуток магазинів.

Для визначення ефективності цієї бізнес-пропозиції проведемо відповідні дослідження. Бізнес-пропозиція буде прораховуватися для одного магазину «Сільпо». Тож першим кроком варто визначити кількість візків, які потрібно переобладнати, для того, щоб правильно та чітко розрахувати витрати, які понесе підприємство. Варто зазначити, що всі підрахунки кількості візків базуються на власному дослідженні автора.

На нашу думку, для одного магазину «Сільпо» потрібно модернізувати 100 візків. Для того, щоб переобладнати старий візок на «розумний» візок потрібно закупити обладнання таке, як сканер, камера, термінал, акумуляторна батарея, планшет або сенсорний екран, система навігації та програмне забезпечення. Потрібна кількість, ціна за одиницю та загальна вартість обладнання наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на переобладнання старих візків на «розумні» візки в магазині «Сільпо»

Назва	Кількість, шт.	Ціна за одиницю, грн	Загальна вартість, грн
Сканер	200	1 650	330 000
Камера	200	209	41 800
Термінал	100	4 900	490 000
Акумуляторна батарея	100	430	43 000
Сенсорний екран або планшет	100	6 499	649 900
Система навігації	100	903	90 300
Операційна система (програмне забезпечення)	1	2 880	2 880
Разом	-	-	1 647 880

Джерело: розроблено автором на основі [29-35]

Для того, щоб впровадити таку інновацію потрібно залучити групу майстрів, які швидко та якісно виконають переобладнання. Модернізація одного старого візка на «розумний» візок дорівнює 400 грн, тоді як модернізація 100 візків буде становити 40 000 грн. Один раз на рік потрібно проводити технічне обслуговування візків, вартість якого складає 16 000 грн. Витрати на навчання персоналу становлять 7 000 грн. Варто зазначити, що основною ідеєю є переобладнання старих візків на «розумні», тобто сам візок є безкоштовним. Такі дії зменшать витрати підприємства на впровадження інновації.

Отже, загальні *витрати* на переобладнання 100 шт. старих візків на «розумні» візки становлять 1 710 880 грн ($1\,647\,880 + 40\,000 + 16\,000 + 7\,000 = 1\,710\,880$ грн). Детально проаналізувавши фінансову звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» 2020-2022 рр., можна сказати, що підприємство немає чистого прибутку, що свідчить про його неспроможність впроваджувати будь-які інновації у свою діяльність. Тому для реалізації даного проєкту підприємство повинно знайти

інвесторів, які погодяться вкласти кошти в переобладнання старих візків на «розумні» візки.

За результатами власних досліджень було визначено, що *дохід* магазину «Сільпо» на даному етапі становить 350 000 грн у звичайний, робочий день та 480 000 грн у вихідні та святкові дні. Прогнозується, що після впровадження бізнес-пропозиції дохід магазину збільшиться на 10%. Провівши відповідні розрахунки, було визначено, що після переобладнання старих візків на «розумні» візки магазин «Сільпо» значно покращить свої фінансові результати, а саме у звичайний, робочий день дохід магазину буде складати 385 000 грн ($350\,000 + 10\% = 385\,000$ грн), а у вихідні та святкові дні 528 000 грн ($480\,000 + 10\% = 528\,000$ грн).

Таблиця 3.2 – Показники доцільності реалізації проєкту «Переобладнання старих візків на «розумні» візки»

Інвестиції, грн	1 710 880	-
Дохід, грн	14 218 000	14 218 000
Витрати, грн	1 710 880	30 000
Прибуток, грн	12 507 120	14 188 000
Чистий прибуток, грн	10 255 838	11 634 160
Амортизація, грн	329 576	329 576
Грошовий потік, грн	10 585 414	11 963 736
Дисконтний множник, $\alpha = 25\%$	1	0,800
Дисконтовані грошові потоки, грн	10 585 414	9 570 989
Дисконтовані інвестиції, грн	1 710 880	-
Чиста теперішня вартість, $\alpha = 25\%$	18 445 523	
Індекс дохідності	11,78	
Дисконтний множник, $\alpha = 50\%$	1	0,667
Дисконтовані грошові потоки, грн	10 585 414	7 656 791
Дисконтовані інвестиції, грн	1 710 880	—
Чиста теперішня вартість, $\alpha = 50\%$	16 531 325	
Внутрішня норма дохідності, %	38,06	
Термін окупності проєкту	0,085	

Джерело: розраховано автором самостійно

Розрахуємо *дохід* магазину за один рік за звичайних умов функціонування та після переобладнання візків. Дохід магазину за звичайних умов функціонування складає 142 180 000 грн ($350\,000 \cdot 254 + 480\,000 \cdot 111 = 88\,900\,000 + 53\,280\,000 = 142\,180\,000$). Після переобладнання старих візків на «розумні» дохід магазину буде становити 156 398 000 грн ($385\,000 \cdot 254 + 528\,000 \cdot 111 = 97\,790\,000 + 58\,608\,000 = 156\,398\,000$ грн). Варто зазначити, що в одному році 254 звичайних, робочих дні

та 111 – вихідних та святкових. Отже, після модернізації візків дохід магазину збільшиться на 14 218 000 грн ($156\,398\,000 - 142\,180\,000 = 14\,218\,000$ грн). Розрахуємо наступні показники в таблиці 3.2, результати яких допоможуть визначити доцільність реалізації проєкту.

Так як витрати на переобладнання старих візків на «розумні» та дохід магазину після цього впровадження ми вже визначили, потрібно розрахувати *прибуток*. Прибуток – це різниця між доходом та витратами. Отже, прибуток після модернізації візків у 2024 році становить 12 507 120 грн ($14\,218\,000 - 1\,710\,880 = 12\,507\,120$ грн), а у 2025 році – 14 188 000 грн ($14\,218\,000 - 30\,000 = 14\,188\,000$ грн).

Наступним кроком розрахуємо *чистий прибуток*. Чистий прибуток розраховується за формулою:

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Прибуток} \cdot 0,82 \text{ (18\%)}, \quad (3.1)$$

Податок на прибуток підприємств становить 18%. Отже, чистий прибуток в 2024 році буде становити 10 255 838 грн ($12\,507\,120 \cdot 0,82 = 10\,255\,838$ грн), а в 2025 році – 11 634 160 грн ($14\,188\,000 \cdot 0,82 = 11\,634\,160$ грн).

Розрахуємо *грошовий потік*. Грошовий потік розраховується за формулою:

$$\text{Грошовий потік} = \text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}, \quad (3.2)$$

Варто зазначити, що амортизації підлягають витрати на обладнання для «розумних» візків. Термін амортизація 5 років. Тож розрахуємо амортизацію:

$$\text{Амортизація} = 1\,647\,880 / 5 = 329\,576 \text{ грн}$$

Отже, враховуючи амортизацію грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{Грошовий потік}_{2024 \text{ рік}} = 10\,255\,838 + 329\,576 = 10\,585\,414 \text{ грн}$$

$$\text{Грошовий потік}_{2025 \text{ рік}} = 11\,634\,160 + 329\,576 = 11\,963\,736 \text{ грн}$$

«Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 25% [28]».

Дисконтний множник розрахуємо за формулою:

$$\text{Дисконтний множник} = \left(\frac{1}{1+\alpha}\right)^n, \quad (3.3)$$

де α – дисконтна ставка проєкту; n – рік.

$$\text{Дисконтний множник}_{2024 \text{ рік}} = \left(\frac{1}{1+0,25}\right)^0 = 1$$

$$\text{Дисконтний множник}_{2025 \text{ рік}} = \left(\frac{1}{1+0,25}\right)^1 = 0,800$$

Отже, в 2024 році дисконтний множник становить 1. У 2025 році дисконтний множник складає 0,800.

Значення дисконтного множника відомі, тому далі розрахуємо *дисконтований грошовий потік* та дисконтовані інвестиції. Дисконтований грошовий потік (dCF) розраховується за формулою:

$$dCF = CF \cdot d \quad (3.4)$$

де CF – грошовий потік; d – дисконтний множник.

$$dCF_{2024 \text{ рік}} = 10\,585\,414 \cdot 1 = 10\,585\,414 \text{ грн}$$

$$dCF_{2025 \text{ рік}} = 11\,963\,736 \cdot 0,800 = 9\,570\,989 \text{ грн}$$

Сума дисконтованих грошових потоків = $10\,585\,414 + 9\,570\,989 = 20\,156\,403$ грн

Розрахуємо *дисконтовані інвестиції* за формулою:

$$dI = I \cdot d \quad (3.5)$$

де I – інвестиції; d – дисконтний множник.

$$dI = 1\,710\,880 \cdot 1 = 1\,710\,880 \text{ грн}$$

За умовами проєкту, інвестиції вкладаються в першому році, тому дисконтовані інвестиції розраховані тільки цей за один рік. Тобто, дисконтовані інвестиції у 2024 році складають 1 702 880 грн.

Наступним кроком розрахуємо *чисту теперішню вартість (NPV)* та визначимо доцільність реалізації проєкту. Чиста теперішня вартість – це фінансовий показник, який використовується для оцінки прибутковості інвестиційного проєкту. Чиста теперішня вартість розраховується за формулою:

$$NPV = \sum dCF - \sum dI \quad (3.6)$$

де $\sum dCF$ – сума дисконтованого грошового потоку; $\sum dI$ – сума дисконтованих інвестицій.

Отже, $NPV = (10\,585\,414 + 9\,570\,989) - 1\,710\,880 = 18\,445\,523$ грн. Якщо значення чистої теперішньої вартості є більшим 0, реалізація проєкту є доцільною.

Позитивне значення NPV означає, що проєкт приносить прибуток, більший за вартість інвестицій, і вважається економічно вигідним.

Далі розрахуємо *індекс дохідності (PI)*, також відомий як показник рентабельності інвестицій, а також є фінансовим показником, що використовується для оцінки доцільності інвестиційного проєкту. Даний показник враховує часову цінність грошей та відношення між прибутком і витратами проєкту. Індекс дохідності розраховується за формулою:

$$PI = \frac{\sum dCF}{\sum dI} \quad (3.7)$$

де $\sum dCF$ – сума дисконтованого грошового потоку; $\sum dI$ – сума дисконтованих інвестицій.

$$\text{Індекс дохідності} = \frac{(10\,585\,414 + 9\,570\,989)}{1\,710\,880} = 11,78 \text{ грн}$$

На одну гривну інвестицій припадає 11,78 грн грошового потоку. Якщо індекс дохідності більший за одиницю, це означає, що проєкт генерує більше прибутку, ніж коштує. Такий проєкт вважається доцільним та прибутковим. Чим вище значення індексу дохідності, тим більша його привабливість з фінансової точки зору.

Наступним кроком розрахуємо *внутрішню норму дохідності (IRR)*. Даний показник визначається як та процентна ставка, при якій чиста теперішня вартість проєкту стає рівною нулю. Внутрішню норму дохідності розрахуємо за формулою:

$$IRR = \alpha_1 + \frac{NPV_1}{|NPV_1 - NPV_2|} \cdot (\alpha_1 - \alpha_2) \quad (3.8)$$

де α_1 – дисконтна ставка проєкту (25%); α_2 – дисконтна ставка проєкту (50%); NPV_1 – чиста теперішня вартість при дисконтній ставці проєкту 25%; NPV_2 – чиста теперішня вартість при дисконтній ставці проєкту 50%.

Варто зазначити, що для розрахунку внутрішньої норми дохідності потрібно встановити другу дисконтну ставку, яка буде більшою за першу у 2 рази, тобто якщо перша дисконтна ставка проєкту становить 25%, то друга – 50%. Також для того, щоб розрахувати IRR потрібно знайти всі необхідні показники з врахуванням нової ставки дисконту.

Розрахуємо *дисконтний множник при новій ставці дисконту* за формулою (3.3):

$$\text{Дисконтний множник}_{2024 \text{ рік } (50\%)} = \left(\frac{1}{1+0,5}\right)^0 = 1$$

$$\text{Дисконтний множник}_{2025 \text{ рік } (50\%)} = \left(\frac{1}{1+0,5}\right)^1 = 0,667$$

Отже, в першому році дисконтний множник при ставці дисконту 50% складає 1. В другому році дисконтний множник становить 0,667.

Наступним кроком розрахуємо *дисконтований грошовий потік (dCF) при новій ставці дисконту* за формулою (3.4):

$$dCF_{2024 \text{ рік } (50\%)} = 10\,585\,414 \cdot 1 = 10\,585\,414 \text{ грн}$$

$$dCF_{2025 \text{ рік } (50\%)} = 11\,963\,736 \cdot 0,667 = 7\,979\,812 \text{ грн}$$

Сума дисконтованих грошових потоків = $10\,585\,414 + 7\,979\,812 = 18\,565\,226$ грн

Розрахуємо *дисконтовані інвестиції при новій ставці дисконту* за формулою (3.5):

$$dI = 1\,710\,880 \cdot 1 = 1\,710\,880 \text{ грн}$$

Тоді розрахуємо *чисту теперішню вартість при ставці дисконту 50%* за формулою (3.6):

$$NPV_2 = (10\,585\,414 + 7\,979\,812) - 1\,710\,880 = 16\,854\,346 \text{ грн}$$

Всі необхідні показники визначені, тоді розрахуємо *внутрішню норму дохідності* за формулою (3.8):

$$IRR = 25\% + \frac{18\,445\,523}{|18\,445\,523 - 16\,854\,346|} \cdot (50\% - 25\%) = 38,06\%$$

Внутрішня норма дохідності є показником, який відображає, наскільки прибутковими є інвестиції для інвестора. Чим вище значення IRR, тим більш привабливою є можливість інвестування. Проведені розрахунки показали, що значення внутрішньої норми дохідності становить 38,06%, що перевищує ставку дисконту (25%). Крім того, NPV дорівнює позитивному значенню, це свідчить про доцільність реалізації проєкту, оскільки збитків не передбачається і очікується прибуток.

Показник *термін окупності (DPP)* відображає час, за який інвестор поверне собі вкладені кошти. Цей показник дозволяє визначити, через який період часу будуть достатні доходи для покриття витрат на проєкт. Термін окупності розраховується за формулою:

$$DPP = \frac{\sum dI}{\frac{\sum dCF}{n-1}} \quad (3.9)$$

де $\sum dCF$ – сума дисконтованого грошового потоку; $\sum dI$ – сума дисконтованих інвестицій; n – кількість років.

$$\text{Термін окупності} = \frac{1\,710\,880}{\frac{20\,156\,403}{2-1}} = 0,085$$

Отже, термін окупності проєкту складає 31 дні ($0,085 \cdot 365 = 31$ дні). Чим коротший термін окупності, тим швидше інвестор отримає повернення своїх коштів.

3.3 Оцінювання ризиків впровадження проєкту

У зв'язку зі зростанням конкуренції та вимогами споживачів до якості обслуговування, підприємству «Сільпо-Фуд» варто впроваджувати інновації у діяльність або проводити реінжиніринг існуючих бізнес-процесів. На нашу думку, більш ефективним методом покращення діяльності та збільшення прибутків компанії в теперішніх умовах є реінжиніринг бізнес-процесів. Тому було запропоновано переобладнання старих візків на «розумні», що дозволить покращити якість обслуговування та збільшить задоволеність клієнтів.

Як вже було зазначено раніше, нові візки будуть оснащені електронним пристроєм, який дозволить відстежувати рух візків у магазині. Клієнти зможуть сканувати товари, які вони кладуть у візок, та відслідковувати суму покупки. Крім того, візки будуть оснащені системою навігації, яка дозволить швидко знайти товари у магазині.

Переобладнання візків також дозволить покращити бізнес-процес у магазинах «Сільпо». За допомогою електронного пристрою можна буде збирати дані про популярність товарів та ефективність розташування їх у магазині. Ці дані дозволять вдосконалити стратегію управління товарним асортиментом та розміщенням продуктів у магазині. У результаті переобладнання візків на «розумні», компанія «Сільпо» зможе збільшити ефективність своєї роботи та покращити якість обслуговування клієнтів.

Впровадження проєкту «переобладнання старих візків на «розумні»» на підприємстві може бути успішним шляхом розвитку та забезпечення конкурентних переваг. Проте, важливо розуміти, що існують ризики, які можуть вплинути на його успішність. Розглянемо основні ризики, пов'язані з цим проєктом:

- *Фінансові ризики:* Переобладнання візків може вимагати значних інвестицій на закупівлю нового обладнання та програмного забезпечення, а також на навчання персоналу. Це може створити фінансовий тиск та потребу в додаткових витратах. У разі невдачі проєкту можуть виникнути збитки та фінансові втрати.
- *Технічні ризики:* Впровадження нового обладнання та технологій може зіткнутися з технічними проблемами, такими як непередбачувані несправності обладнання або програмного забезпечення, несумісність з існуючими системами або складності в налагодженні. Це може спричинити затримки в реалізації проєкту та збитків, а також призупинення діяльності у магазинах, а це, в свою чергу, може призвести до втрати клієнтів.
- *Кадровий ризик:* Впровадження «розумних» візків може потребувати додаткової кваліфікації працівників, або навіть заміни деяких з них, що може бути пов'язано з додатковими витратами на зарплату або навчання нового персоналу.
- *Безпека даних:* Переобладнання старих візків на «розумні» може бути пов'язане з ризиком витоку конфіденційної інформації, такої як дані клієнтів або інформація про операції в магазинах, що може призвести до порушень у законодавстві про захист персональних даних.

- *Маркетинговий ризик або ризики прийняття ринку:* Нові «розумні» візки можуть мати конкурентні переваги на ринку, але впровадження нової технології може бути пов'язане з негативним ставленням споживачів до змін у процесах покупок, що може призвести до втрати клієнтів.
- *Операційні ризики:* Впровадження нових процесів та технологій може потребувати зміни в робочих процедурах та підготовку персоналу. Це може створити опір серед співробітників, виникнення труднощів у виконанні завдань та можливість виникнення помилок, що можуть вплинути на продуктивність та якість роботи.
- *Ризики конкуренції:* Якщо інші підприємства вже впроваджують схожі інновації, може виникнути ризик конкурентної переваги та зростання конкуренції. Інші компанії можуть швидше адаптуватися до змін, володіти більшими ресурсами або мати вже сформовану клієнтську базу, що може ускладнити позиціонування проєкту «переобладнання старих візків на «розумні»» на ринку. Крім того, інтенсивна конкуренція може призвести до зниження цін, скорочення прибутків та зменшення частки ринку для підприємства «Сільпо-Фуд».

Отже, врахування ризиків та їхній аналіз перед впровадженням проєкту «переобладнання старих візків на «розумні»» допоможуть зменшити можливі втрати та забезпечити успішне впровадження технології. Для подолання цих ризиків необхідно розробити ефективну стратегію маркетингу, посилення взаємодії зі споживачами, а також забезпечити постійне вдосконалення інноваційного продукту для підтримки конкурентоспроможності.

Для успішного впровадження проєкту в підприємство, необхідно враховувати та ефективно управляти ризиками. Тому для зменшення ризику впровадження проєкту «переобладнання старих візків на «розумні»» підприємству «Сільпо-Фуд» слід прийняти наступні заходи:

- *Провести детальний аналіз ринку та конкурентів:* Підприємство повинно зрозуміти, які компанії вже використовують «розумні» візки та які переваги

це дає їм перед іншими гравцями на ринку. Також важливо визначити потреби та очікування клієнтів стосовно цього проєкту.

- *Провести тестування візків в обмеженому масштабі:* ТОВ «Сільпо-Фуд» варто випробувати «розумні» візки в одному зі своїх магазинів, щоб зрозуміти, як вони працюють в реальних умовах та чи є потреба в їх впровадженні.
- *Залучити фахівців з IT та інженерної галузі:* Для успішного впровадження проєкту потрібні кваліфіковані спеціалісти з відповідним досвідом та знаннями. Вони зможуть розробити та впровадити систему «розумних» візків, а також надати необхідну технічну підтримку.
- *Провести інформаційну кампанію:* Підприємство повинно ретельно підібрати способи та канали комунікації зі своїми клієнтами, щоб вони знали про нововведення та його переваги. Також важливо дати можливість клієнтам дізнатися більше про систему «розумних» візків та отримати відповіді на свої запитання.

Реалізація цих заходів сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних з впровадженням проєкту «переобладнання старих візків на «розумні»» та забезпечить успіх проєкту для підприємства «Сільпо-Фуд». Варто зазначити, що ефективне управління ризиками впровадження проєкту має потенціал сприяти досягненню його цілей і мінімізувати негативні наслідки, які можуть виникнути в процесі реалізації проєкту.

ВИСНОВКИ

В умовах зростаючої конкуренції підприємства постійно потребують вдосконалення та оновлення свого бізнесу. Один з методів, що дозволяє оптимізувати систему ділових процесів є реінжиніринг бізнес-процесів. Часто у виробництві, постачанні та інших галузях діяльності підприємства здійснюється багато неефективних операцій, які не приносять справжньої користі. Реінжиніринг – це спосіб перебудови організації бізнесу, при якому усуваються зайві витрати праці, які не мають позитивного впливу, і створюють умови для продуктивної і творчої роботи кожного співробітника та підрозділу. Реінжиніринг спрямовано на забезпечення не лише ефективності кожного аспекту підприємства, але й оптимальної взаємодії всієї системи з метою досягнення максимального ефекту. Цей ефект неможливо досягти окремо кожному елементу, але можливо завдяки спільним зусиллям, організованим оптимальним чином.

Провідні світові компанії вже успішно впроваджують метод реінжинірингу бізнес-процесів. Хоча питання реінжинірингу не нове для сучасної наукової літератури, для України воно є відносно новим підходом до управління. Його поява пов'язана зі зростаючим інтересом до реструктуризації бізнесу в нових умовах. На нашу думку, українські дослідники приділяють реінжинірингу бізнес-процесів недостатньо уваги у своїх роботах. Тому сучасні підходи до обґрунтування ефективності реінжинірингу бізнес-процесів та його практичного втілення вивчені й розроблені відомими зарубіжними вченими. Варто зазначити, що реінжиніринг мало застосовують в українському бізнесі.

Ситуація, яка зараз спостерігається в сучасному світі, вимагає суттєвих змін, в тому числі і кардинальних, які можуть дати значний поштовх в економічному розвитку підприємства. Саме тому, реінжиніринг є актуальним способом оптимізації діяльності підприємства в Україні, адже більшість компаній працюють за старими процесами та організаційними структурами, які вже віджили своє. В час кризи українські підприємства мають потребу у антикризовому (кризовому)

реінжинірингу. Це дасть змогу вітчизняним компаніям не тільки зберегти своє місце на світовій арені, але й відносно у короткий час покращити своє фінансове становище, що в даний буде сприяти поліпшенню громадського іміджу.

Згідно з визначенням М. Хаммера та Дж. Чампі, засновниками даного поняття, реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням та радикальною модифікацією бізнес-процесів з метою досягнення прориву у поліпшенні критичних показників, таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість виконання бізнес-процесів. Ми вважаємо, що реінжиніринг бізнес-процесів – це підхід до управління, що дозволяє здійснити «прорив» та суттєво підвищити продуктивність та ефективність підприємства, відмінно від постійного поступового поліпшення бізнес-процесів, що відбувається на щоденній основі.

Реінжиніринг – це складний процес перетворення підприємства, який може допомогти подолати кризу або зберегти стійкі конкурентні переваги на ринку. Але для успішного застосування цього інструменту необхідно дотримуватись певних етапів та принципів.

У роботі було зазначено, що реінжиніринг може бути доцільним для підприємства в різних ситуаціях, коли необхідно підвищити ефективність його діяльності. Аналізуючи погляди різних авторів, була сформульована послідовність етапів впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Ця послідовність характеризується простотою та охопленням всіх аспектів перепроєктування бізнес-процесів.

Реінжиніринг дає можливість переглянути процеси підприємства, перерозподілити ресурси і досягти більшої продуктивності. Тому це поняття слід розглядати як впровадження сучасних технологій і концепцій для випередження конкурентів та досягнення нового, вищого рівня цілей підприємства.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальне перетворення або оновлення бізнес-процесів з метою швидкого реагування підприємства на зміни вимог споживачів та множинного зниження витрат усіх видів. Цей процес досягається завдяки спільній роботі висококваліфікованих і мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють інновації та креативні ідеї в діяльність підприємства.

Метою реінжинірингу є підвищення конкурентоспроможності, оптимізації робочих процесів, збільшення продуктивності та якості продукції і послуг.

Торгівельна мережа «Сільпо» є однією з найбільших мереж продовольчих супермаркетів на українському ринку, яка станом на 2022 рік складається з 301 супермаркету в 60 містах України і 4 делікатес-маркети «Le Silpo» – в Одесі, Києві, Дніпрі та Харкові з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів, а також 4 магазинів формату OffTop, спеціалізовані на продажі товарів категорії non-food та інтернет-магазину. Основним напрямком діяльності підприємства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює свою діяльність на території України, де економіка показала позитивні ознаки відновлення та зростання протягом останніх років після значного спаду, який відбувся у 2014-2016 роках. Протягом періоду з 2016 по 2019 років відбувся певний розвиток, але у 2021 році економіка України стала свідком негативного впливу глобальної економіки кризи, яка була ще більш ускладнена пандемією COVID-19.

Варто зазначити, що 24 лютого 2022 року російська федерація розпочала повномасштабне воєнне вторгнення в Україну, внаслідок чого виникла серйозна криза. Воєнна ситуація суттєво вплинула на діяльність підприємства, а також виникла значна невизначеність щодо подальшого розвитку військового вторгнення росії на територію України, його тривалості та впливу на ТОВ «Сільпо-Фуд», його персонал, фінансову стабільність, ліквідність та збереження активів.

У підприємства є декілька основних бізнес-процесів, такі як закупівля товарів, логістика, управління запасами, продаж товарів та управління персоналом. Всі ці бізнес-процеси складається з специфічних дій, етапів або кроків, які є пов'язаними між собою, а також виконуються з певною метою та в певній послідовності. Кожен з цих бізнес-процесів є важливим для успішної роботи ТОВ «Сільпо-Фуд». Вони взаємодіють між собою та забезпечують роботу підприємства в цілому.

Проаналізувавши фінансову звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» та отримані результатами показників фінансового стану, помітним є те, що компанія не має достатніх фінансових ресурсів для фінансування свої активів за рахунок власного капіталу. Потрібно сказати, що підприємство має чистий збиток, тобто немає коштів, які б залишалися в розпорядженні компанії після сплати податків та інших обов'язкових платежів до бюджету нашої держави. Отримані значення показників ефективності підприємства свідчать про те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» нездатне профінансувати свої активи за рахунок власного капіталу. Також підприємство має залежність від позикових коштів та ризик недостатньої стійкості в майбутньому. Так як підприємство є залежним від зовнішніх інвесторів, то це вказує на те, що компанія також є фінансово нестабільним та має високий рівень до фінансових ризиків. Значення показників ліквідності свідчать про загальну негативну тенденцію діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», варто зазначити, що підприємство не зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів настане незабаром. Значення показників рентабельності показали, що підприємство є збитковим. Помітним є те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має залежність від позикового капіталу, тому підприємство повинно зосередитись на залученні власного капіталу або підвищенню ефективності управління своїми ресурсами для зниження цієї залежності. Отже, дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про негативну тенденцію, адже підприємство неефективно використовує свої активи та власний капітал. Тому підприємству необхідно переглянути свою стратегію та розробити шляхи до ефективної і прибуткової діяльності.

Для підвищення прибутковості на ТОВ «Сільпо-Фуд» та залучення більшої кількості покупців в магазинах було запропоновано переобладнати старі візки на «розумні» візки. Переобладнання старих візків на «розумні» у магазинах «Сільпо» дозволяють скоротити час очікування на касі, що полегшує процес покупок і забезпечує більш швидке обслуговування клієнтів. Також «розумні» візки сприяють покращенню сервісу, забезпечуючи зручний і швидкий процес покупок. Крім того, нові візки можуть збирати дані про покупки клієнтів, що надає магазинам цінну інформацію для аналізу та покращення стратегій маркетингу та продажу. Загалом,

впровадження таких візків допомагає підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити час, який покупці витрачають на пошук товарів, збільшить кількість покупок, які роблять клієнти супермаркету, що підвищить прибутковість підприємства та покращити загальну якість обслуговування в магазинах.

Провівши всі необхідні розрахунки щодо дослідження доцільності проєкту, можна сказати, що значення чистої теперішньої вартості є більшим 0, тобто реалізація проєкту є доцільною. Позитивне значення NPV означає, що проєкт приносить прибуток, більший за вартість інвестицій, і вважається економічно вигідним. Отримане значення індексу дохідності є більшим за одиницю, це означає, що проєкт генерує більше прибутку, ніж коштує. Тому такий проєкт вважається доцільним та прибутковим. Значення внутрішньої норми дохідності перевищує ставку дисконту (25%), крім того, NPV дорівнює позитивному значенню, це свідчить про доцільність реалізації проєкту, оскільки збитків не передбачається і очікується прибуток. Термін окупності проєкту складає трошки більше 2 днів, а чим коротший термін окупності, тим швидше інвестор отримає повернення своїх коштів. Отже, всі показники вказують на те, що проєкт переобладнання старих візків на «розумні» у магазинах «Сільпо» доцільно впроваджувати до реалізації.

Слушною є думка, що реінжиніринг – це «ліки» від важких хвороб на підприємствах, які допомагають якщо їх правильно застосувати враховуючи специфіку та потреби конкретного підприємства та завдають шкоди, якщо їх використовувати не за призначенням.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Туцька Т. І., Теплюк М. А., Колосінська А. П. Сучасні реалії реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка підприємства: теорія і практика* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КНЕУ, 2022.
2. Коваленко Н. В., Манжула В. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. С.1-6.
3. Попов О. В., Фадєєв В. А., Мехович С. А. Технологічний реінжиніринг виробничої інфраструктури промислових підприємств та сучасна інвестиційна політика в Україні. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2022. № 1-2 (167-168). С. 20-26.
4. Туцька Т. І., Теплюк М. А. Реінжинірингу бізнес-процесів в період релокації підприємства. *Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації* : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023.
5. Момот О. І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. *Збірник наукових праць «Високі технології в машинобудуванні»*. 2018. №1 (20). С. 140-149.
6. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 1 (4). С. 144-150.
7. Дентовська Ю. С. Реінжиніринг бізнес-процесів. *Вісник науки та освіти*. 2016. № 2. С. 39-48.
8. Buzacott J. Commonalities in Reengineered Business Processes: Models and Issues. *Management Science*. 1996. Vol. 42 (5). P. 768–782.
9. Жезуха В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 155–163.

10. Mechling J. Reengineering government: is «there» a there? *Public Productivity and Management Review*. 1994. Vol. 18 (2). P. 189–197.
11. Блінов А. О. Діагностика реінжинірингу бізнес-процесів сучасних організацій. *Вісник УГУЕС*. Наука. Освіта. економіка. Серія: Економіка. 2014. № 2. С. 44-50.
12. Хаммер М. Швидше, краще, дешевше: Дев'ять методів реінжинірингу бізнес-процесів. М.: Альпіна Паблішер. 2012. 356 с. С. 130-150.
13. Криков'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. №2. С. 87–94.
14. Снігур Х. А. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства: організаційний аспект. Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. 2018. С. 42-44.
15. Костіна О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2018. №3. С.158-164.
16. Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 573-577.
17. Березівська Н. Особливості реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*. 2021. С. 90–92.
18. Веремейчик Т. О., Кисільова І. Ю. Реінжиніринг бізнес-процесів як новітня методологія кардинального підвищення ефективності діяльності страхових компаній України. *Економічні студії*. 2018. №4 (4). С. 44-46.
19. Чому реінжиніринг бізнес-процесів краще оптимізації. Роби Бізнес, Укр: веб-сайт. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/re-nzhin-ring-b-znes-protses-v/> (Дата звернення 22.11.2022).

- 20.Єфременко Т. М. Основні поняття реінжинірингу бізнеспроцесів, його необхідність та цілі. Реінжиніринг бізнес-процесів. *Конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр»*. 2019. С. 38-50.
- 21.Піляєва О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 2017. С.685-690.
- 22.Офіційний сайт «Сільпо». веб-сайт. URL: <https://silpo.ua/> (Дата звернення 02.05.2023).
- 23.Консолідований звіт про управління за 2021 рік. Офіційний сайт «Сільпо»: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzxed> (Дата звернення 02.05.2023).
- 24.Сільпо – історія, кількість магазинів, фінансовий стан. Share UA Potential: веб-сайт. URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html (Дата звернення 04.05.2023).
- 25.Супермаркети. Офіційний сайт «Сільпо»: веб-сайт. URL: <https://silpo.ua/stores> (Дата звернення 04.05.2023).
- 26.Звіт про управління за 2019 рік. Офіційний сайт «Сільпо»: веб-сайт. URL: <http://surl.li/haewi> (Дата звернення 05.05.2023).
- 27.У США створили «розумний» візок для покупок в супермаркеті: цікаві технології. 24 інновації: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzxeh> (Дата звернення 05.05.2023).
- 28.Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 25%. Національний банк України: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzxfk> (Дата звернення 06.05.2023).
- 29.Сканер штрих-кодів Xkancode FS10. Інтернет-магазин ROZETKA: веб-сайт. URL: https://rozetka.com.ua/ua/xkancode_fs10/p362987361/ (Дата звернення 06.05.2023).
- 30.Міні камера відеоспостереження SQ11. Інтернет-магазин Поочем: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzurk> (Дата звернення 06.05.2023).

31. Термінал Android Goojprt Q3i (GQ3i2G16G) із вбудованим термопринтером 58мм. Інтернет-магазин ROZETKA: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzurt> (Дата звернення 06.05.2023).
32. Планшет Lenovo Tab M10 HD. Інтернет-магазин ROZETKA: веб-сайт. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/lenovo-za6w0250ua/p356655294/> (Дата звернення 06.05.2023).
33. Навігаційна система WEG – 176B. Інтернет-магазин Юг Авто Звук: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzusx> (Дата звернення 06.05.2023).
34. Акумуляторна батарея Mervesan. Інтернет-магазин ROZETKA: веб-сайт. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/mervesan-yt29793/p364506540/> (Дата звернення 06.05.2023).
35. Швидке програмне забезпечення - Шаблон комп'ютерного магазину, чистий шаблон OpenCart. TemplateMonster: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzuto> (Дата звернення 06.05.2023).
36. Дубініна В. В. Термінологічні аспекти бізнес-процесу підприємства роздрібної торгівлі. Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку економіки. *Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. 2020. С. 158-160. URL: <https://cutt.ly/UNy7uF7> (Дата звернення 22.11.2022).
37. Врятувати бізнес від війни. Навіщо державі та бізнесу ІТ-платформа для релокації. Економічна правда: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2468-20#Text> (Дата звернення 22.11.2022).
38. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. Громадський простір: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2468-20#Text> (Дата звернення 23.11.2022).
39. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 81-96.
40. Чиркова К. С. Моделі, методи та інформаційна технологія вибору варіанта проєктного рішення реінжинірингу спеціалізованих інформаційних систем :

- дис. ... канд. наук : 05.13.06 / Харківський національний університет радіоелектроніки. Харків, 2021. 178 с.
- 41.Кривоконь М. О. Реінжиніринг виробництва в антикризовому управлінні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 Харків, 2020. 23 с.
 - 42.Гураль П. Теоретичні засади дослідження бізнес-процесів в діяльності організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економік* : матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Тернопіль: ЗУНР, 2021. С. 89-92.
 - 43.Хаммер М., Чампис Д. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі : «Манн, Іванов и Фербер», 2011. 260 с.
 - 44.Пустовіт О. Г., Пустовіт Є. В. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. № 1 (70). С.115-126.
 - 45.Васиньова Н. С. Реінжиніринг в системі публічного управління. *Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій* : матеріали наук.-практ. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. С. 81-89.
 - 46.Дражниця С. А., Бондар Р. О., Овчінніков О. О. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі як елемент управління ефективністю їх операційної діяльності. *Економічні науки*. 2019. № 5. С.102-106.
 - 47.Світлична В. Ю., Александрова С. А. Реінжиніринг бізнес-процесів HORECA: аспекти організаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С.1-6.
 - 48.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо сприяння процесам релокації підприємств в умовах воєнного стану та економічного відновлення держави: Закон України: станом на 28.07.2022 р. *Верховна Рада України*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685722/> (Дата звернення 20.10.2022).

- 49.Мережа «Сільпо» запустила систему самостійного сканування та купівлі товарів «Вільнокаса» (Scan&go). Офіційний сайт «Сільпо»: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzxeu> (Дата звернення 06.05.2023).
- 50.Винайшли смарт-візок для магазину, що сам зважуватиме товари та проводитиме оплату. Tokar.media: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzxfl> (Дата звернення 06.05.2023).
- 51.Майбутнє сьогодні: як Сільпо за допомогою штучного інтелекту створює «магазин майбутнього». Асоціація ритейлерів України: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/majbutnie-sogodni-silpo/> (Дата звернення 06.05.2023).
- 52.Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020 рік. Офіційний сайт «Сільпо»: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzxfa> (Дата звернення 06.05.2023).
- 53.Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік. Офіційний сайт «Сільпо»: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzxfe> (Дата звернення 06.05.2023).
- 54.Фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. Офіційний сайт «Сільпо»: веб-сайт. URL: <http://surl.li/gzxfe> (Дата звернення 06.05.2023).
- 55.ТОВ «Сільпо-Фуд». YOUCONTROL – повне досьє на кожну компанію України: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/ (Дата звернення 06.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

АКТИВ	Код	2019 р.	2020 р.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5314749	4121238
первісна вартість	1001	6660993	6783325
накопичена амортизація	1002	1346244	2662087
Незавершені капітальні інвестиції	1005	92844	123481
Основні засоби	1010	8931420	10644721
первісна вартість	1011	11646233	15577186
знос	1012	2714813	4932465
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Відстрочені податкові активи	1045	72702	116311
Інші необоротні активи	1090	278490	403539
Усього за розділом I	1095	14690205	15409290
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5225838	5622330
Виробничі запаси	1101	155057	258604
Товари	1104	5070780	5363726
Векселі одержані	1120	576903	1270258
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3110798	3207687
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	457106	483704
з бюджетом	1135	27657	19883
з нарахованих доходів	1140	31	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1611856	1688361
Поточні фінансові інвестиції	1160	890683	1307484
Гроші та їх еквіваленти	1165	1637364	1091012
Готівка	1166	191271	206953
Рахунки в банках	1167	152336	287629
Інші оборотні активи	1190	466070	120450
Усього за розділом II	1195	14004306	14811169
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	28694511	14811169
ПАСИВ	Код	2019 р.	2020 р.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12846065	13047703
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11041157	-14196238
Усього за розділом I	1495	1804908	-1148535
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	739204	2752810

Продовження додатка А

Інші довгострокові зобов'язання	1515	8391700	9532866
Усього за розділом II	1595	9130904	12285676
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	85464	
Векселі видані	1605	3700	1300
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2747845	2506766
товари, роботи, послуги	1615	13363898	14454018
розрахунками з бюджетом	1620	73309	189212
розрахунками зі страхування	1625	19984	26306
розрахунками з оплати праці	1630	70722	89223
за одержаними авансами	1635	410510	558718
Поточні забезпечення	1660	238717	304681
Інші поточні зобов'язання	1690	744550	953094
Усього за розділом III	1695	17758699	19083318
Баланс	1900	28694511	30220459

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.

Фінансові результати	Код	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	62446681	64402634
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	47340607	47249897
Валовий:			
прибуток	2090	15106074	17152737
Інші операційні доходи	2120	295502	323521
Адміністративні витрати	2130	814406	1685089
Витрати на збут	2150	12940168	15581479
Інші операційні витрати	2180	8685	56162
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1638317	153528
збиток	2195		
Інші фінансові доходи	2220	122547	201154
Інші доходи	2240	1025781	578354
Фінансові витрати	2250	2105372	2225413
Втрати від участі в капіталі	2255	106091	22025
Інші витрати	2270	306599	1843445
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	268583	
збиток	2295		3157847
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20994	43609
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	289577	
збиток	2355		3114238
Дохід від участі в капіталі	2200		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

АКТИВ	Код	2020 р.	2021 р.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4121238	4226036
первісна вартість	1001	6783325	8116526
накопичена амортизація	1002	2662087	3890490
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123481	255753
Основні засоби	1010	10644721	16590031
первісна вартість	1011	15577186	23813183
знос	1012	4932465	7223152
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		272809
інші фінансові інвестиції	1035		1400396
Відстрочені податкові активи	1045	116311	196279
Інші необоротні активи	1090	403539	711069
Усього за розділом I	1095	15409290	23652373
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5622330	6461622
Виробничі запаси	1101	258604	319301
Товари	1104	5363726	6142321
Векселі одержані	1120	1270258	1075259
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3207687	3540581
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	483704	605523
з бюджетом	1135	19883	51863
з нарахованих доходів	1140		16258
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1688361	1336626
Поточні фінансові інвестиції	1160	1307484	635910
Гроші та їх еквіваленти	1165	1091012	1163038
Готівка	1166	206953	225097
Рахунки в банках	1167	287629	208553
Інші оборотні активи	1190	120450	137550
Усього за розділом II	1195	14811169	15007972
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		134136
Баланс	1300	14811169	38660345
ПАСИВ	Код	2020 р.	2021 р.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13047703	13047703
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14196238	-16105027
Усього за розділом I	1495	-1148535	-3057324
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	2752810	1464696
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9532866	12147214
Усього за розділом II	1595	12285676	13611910

Продовження додатка В

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		33335
Векселі видані	1605	1300	32050
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2506766	4468135
товари, роботи, послуги	1615	14454018	18961806
розрахунками з бюджетом	1620	189212	259916
розрахунками зі страхування	1625	26306	36048
розрахунками з оплати праці	1630	89223	126084
за одержаними авансами	1635	558718	279727
Поточні забезпечення	1660	304681	409449
Інші поточні зобов'язання	1690	953094	3499209
Усього за розділом III	1695	19083318	28105759
Баланс	1900	30220459	38660345

Додаток Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.

Фінансові результати	Код	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64402634	72784231
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	47249897	52182935
Валовий:			
прибуток	2090	17152737	20601296
Інші операційні доходи	2120	323521	412331
Адміністративні витрати	2130	1685089	2775764
Витрати на збут	2150	15581479	18533954
Інші операційні витрати	2180	56162	121299
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	153528	
збиток	2195		417390
Інші фінансові доходи	2220	201154	314875
Інші доходи	2240	578354	563547
Фінансові витрати	2250	2225413	2358809
Втрати від участі в капіталі	2255	22025	2814
Інші витрати	2270	1843445	25557
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	3157847	1926148
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	43609	79969
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	3114238	1846179
Дохід від участі в капіталі	2200		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

АКТИВ	Код	2021 р.	2022 р.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4226036	2951855
первісна вартість	1001	8116526	8424573
накопичена амортизація	1002	3890490	5472718
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255753	465211
Основні засоби	1010	16590031	16907634
первісна вартість	1011	23813183	26261270
знос	1012	7223152	9353636
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272809	252234
інші фінансові інвестиції	1035	1400396	1074549
Відстрочені податкові активи	1045	196279	227715
Інші необоротні активи	1090	711069	310626
Усього за розділом I	1095	23652373	22480532
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6461622	5973577
Виробничі запаси	1101	319301	305648
Товари	1104	6142321	5667929
Векселі одержані	1120	1075259	1546379
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3540581	1682271
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605523	556377
з бюджетом	1135	51863	46201
з нарахованих доходів	1140	16258	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1336626	365196
Поточні фінансові інвестиції	1160	635910	635910
Гроші та їх еквіваленти	1165	1163038	1066300
Готівка	1166	225097	204572
Рахунки в банках	1167	208553	148093
Інші оборотні активи	1190	137550	201163
Усього за розділом II	1195	15007972	11453722
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	134136	
Баланс	1300	38660345	33934254
ПАСИВ	Код	2021 р.	2022 р.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13047703	13047703
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16105027	-23471364
Усього за розділом I	1495	-3057324	-10423661
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	1464696	2711272
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12147214	14600778
Усього за розділом II	1595	13611910	17312050

Продовження додатка Д

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	33335	628007
Векселі видані	1605	32050	564923
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4468135	4229660
товари, роботи, послуги	1615	18961806	16136022
розрахунками з бюджетом	1620	259916	597676
розрахунками зі страхування	1625	36048	51722
розрахунками з оплати праці	1630	126084	159054
за одержаними авансами	1635	279727	520536
Поточні забезпечення	1660	409449	1481551
Інші поточні зобов'язання	1690	3499209	2676714
Усього за розділом III	1695	28105759	27045865
Баланс	1900	38660345	33934254

Додаток Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Фінансові результати	Код	2021 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64402634	72784231
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	47249897	52182935
Валовий:			
прибуток	2090	17152737	20601296
Інші операційні доходи	2120	323521	412331
Адміністративні витрати	2130	1685089	2775764
Витрати на збут	2150	15581479	18533954
Інші операційні витрати	2180	56162	121299
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	153528	
збиток	2195		417390
Інші фінансові доходи	2220	201154	314875
Інші доходи	2240	578354	563547
Фінансові витрати	2250	2225413	2358809
Втрати від участі в капіталі	2255	22025	2814
Інші витрати	2270	1843445	25557
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	3157847	1926148
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	43609	79969
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	3114238	1846179
Дохід від участі в капіталі	2200		

Таблиця 2.3 – Показники фінансового стану діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			Темп зміни			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр., тис. грн	2022/2021 рр., тис. грн	2021/2020 рр., %	2022/2021 рр., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64402634	72784231	69990601	8381597	-2793630	113,01%	96,16%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47249897	52182935	50688420	4933038	-1494515	110,44%	97,14%
Валовий:	17152737	20601296	19302181	3448559	-1299115	120,11%	93,69%
- прибуток							
Інші операційні доходи	323521	412331	724753	88810	312422	127,45%	175,77%
Адміністративні витрати	1685089	2775764	3380049	1090675	604285	164,73%	121,77%
Витрати на збут	15581479	18533954	17643976	2952475	-889978	118,95%	95,20%
Інші операційні витрати	56162	121299	160302	65137	39003	215,98%	132,15%
Фінансовий результат від операційної діяльності:	153528	-417390	-1157393	-570918	-740003	-271,87%	277,29%
- прибуток							
- збиток							
Інші фінансові доходи	201154	314875	58748	113721	-256127	156,53%	18,66%
Інші доходи	578354	563547	515357	-14807	-48190	97,44%	91,45%
Фінансові витрати	2225413	2358809	2503139	133396	144330	105,99%	106,12%
Втрати від участі в капіталі	22025	2814	5282	-19211	2468	12,78%	187,70%
Інші витрати	1843445	25557	4306650	-1817888	4281093	1,39%	16851,16%
Фінансовий результат до оподаткування:	-3157847	-1926148	-7398359	1231699	-5472211	61,00%	384,10%
- збиток							
Витрати (дохід) з податку на прибуток	43609	79969	31436	36360	-48533	183,38%	39,31%
Чистий фінансовий результат:	-3114238	-1846179	-7366923	1268059	-5520744	59,28%	399,04%
- збиток							

Джерело: розроблено автором на основі [Додатків Б, Г, Е]

Сертифікат учасника ІХ Міжнародної науково-правової конференції «Економіка підприємства: теорія та практика»

За участь сертифікат надає 1 кредит ECTS

13.10.2022



СЕРТИФІКАТ №042.1

Цей сертифікат засвідчує, що

ТУЦЬКА Тетяна Іванівна

брала участь

у ІХ Міжнародній науково-практичній конференції
«Економіка підприємства: теорія і практика»,

яка відбулася **12-13 жовтня 2022 року** у м. Київ

у ДВНЗ «Київський національний економічний університет

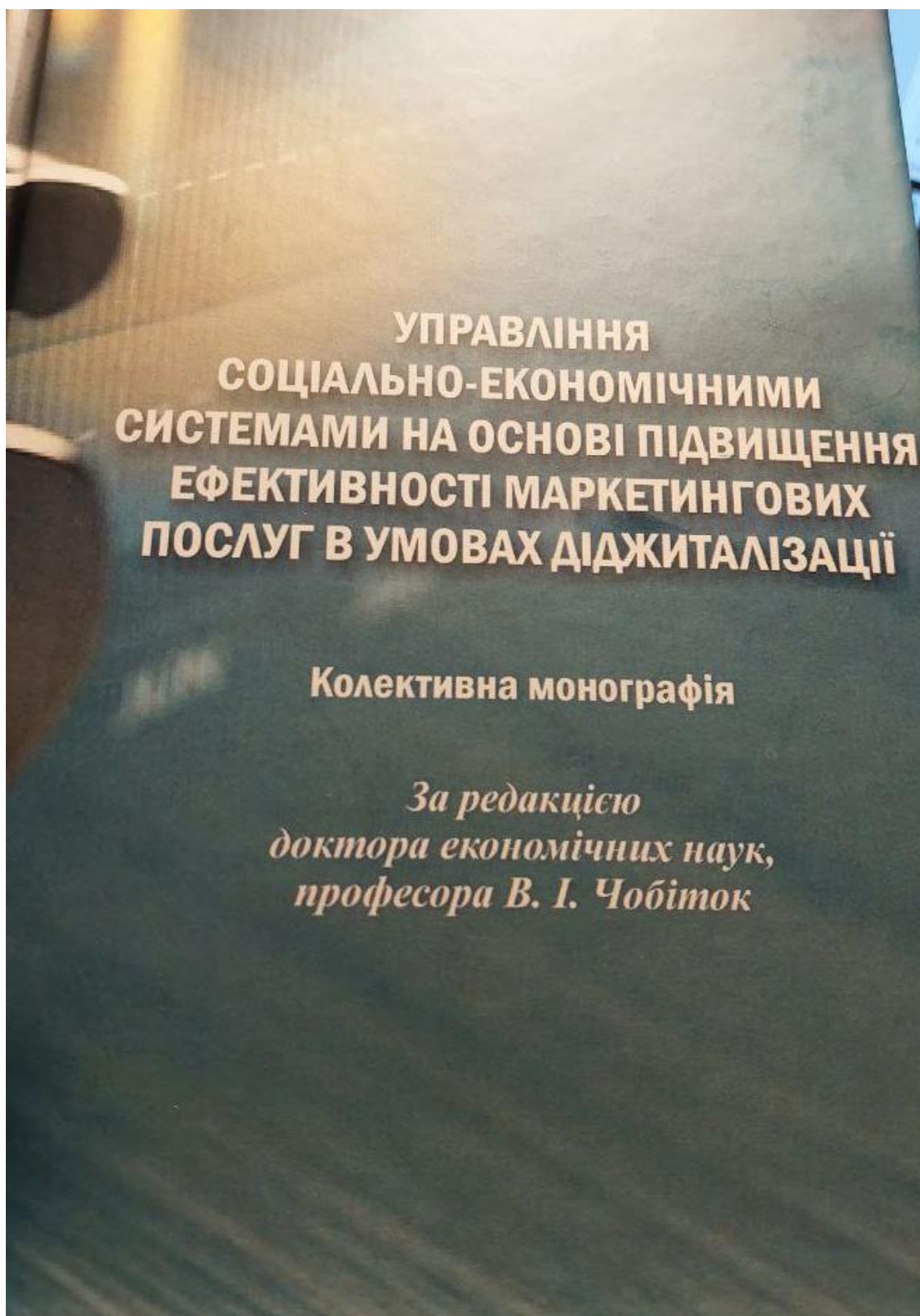
ІМ. В. Гетьмана»



Голова
організаційного комітету

 Репіна Інна М.

Монографія на тему: «Реінжиніринг бізнес-процесів в період релокації підприємства»



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	7
1.1. Еволюційно-історичні аспекти розвитку маркетингових інструментів та їх вплив на соціально-економічні системи <i>Чобіток В.І., Кібець А.М.</i>	7
1.2. Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства з використанням системи моніторингу зовнішнього середовища <i>Буднік М.М.</i>	24
1.3. Управління безпекою соціально-економічних систем в умовах деструктивного розвитку <i>Прохорова В.В., Коваленко Д.В.</i>	41
1.4. Формування фінансового забезпечення маркетингових послуг на вітчизняних підприємствах в умовах сьогодення <i>Черняєва А.О.</i>	50
1.5. Маркетингово-логістичне управління потенціалом промислових підприємств <i>Шкуренко О.В., Савченко М.В.</i>	69
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ІНФОРМАЦІЙНИМИ СИСТЕМАМИ МАРКЕТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	76
2.1. Інтегровані методи прийняття рішень в управлінні системами маркетингових послуг в умовах глобалізації <i>Обидинова Т.С.</i>	76
2.2. Інструменти Digital-маркетингу в розвитку сучасних соціально-економічних систем <i>Пак А.В.</i>	92
2.3. Формування інтегрованих інформаційних механізмів системи управління митно-безпековою діяльністю в умовах глобалізації <i>Чорна Т.О.</i>	108
2.4. Розробка концепції маркетингу для підприємств енергетичного комплексу в умовах глобалізації <i>Васюченко П.В.</i>	124
РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	133
3.1. Формування державного механізму управління якістю життя населення в умовах діджиталізації <i>Андрющенко О.Б.</i>	133
3.2. Сучасні підходи до побудови системи маркетингового управління підприємствами <i>Дем'яненко Т.І.</i>	152
3.3. Цифрові технології як інноваційні інструменти підвищення ефективності маркетингових послуг і комунікацій в умовах діджиталізації <i>Чуйко М.М.</i>	168
3.4. Реінжиніринг бізнес-процесів в період релокації підприємства <i>Теплюк М.А., Туцька Т.І.</i>	187
3.5. Розвиток критичної інформаційної інфраструктури з позицій кібербезпеки: теоретичні аспекти <i>Трушкіна Н.В.</i>	206

Тези на тему: «Роль управління витратами на підприємстві в сучасних реаліях ведення бізнесу»



Продовження додатка И

26	Пушкіна Ю.В. Хмельницький національний університет	<i>МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТАБІЛІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</i>
27	Ретін К.С. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»	<i>КВАЛІМЕТРІЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА</i>
28	Руда Т.В., Муравська Л. Хмельницький національний університет	<i>ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>
29	Синіговець О.М. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	<i>ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВ</i>
30	Сікорака В.І. Центральноукраїнський національний технічний університет	<i>СПЕЦИФІКА МІГРАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ МОЛОДІ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ</i>
31	Слободян Т.В. Хмельницький національний університет	<i>КОМПЛІЄНС-МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУР</i>
32	Созонюк Т., Мальчик М. Національний університет водного господарства та природокористування	<i>РЕФЛЕКСИВНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ</i>
33	Теплюк М., Туцька Т. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»	<i>РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ</i>
34	Тимчук А.В., Гончар О.І. Хмельницький національний університет	<i>ФОРМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ</i>
35	Толчанова З.О. Національний університет водного господарства та природокористування	<i>ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>
36	Уманець Т.В., Дарієнко О.В. ДУ «Інститут ринку і економіко- екологічних проблем НАН України»	<i>ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДРУНТЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</i>
37	Фоменко Б.О. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»	<i>ПРОГНОЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПЕРІОД ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ</i>
38	Шаталова Л.С. ДУ «Інститут ринку і економіко- екологічних досліджень НАН України», м.Одеса	<i>НОВІ ФОРМИ НЕСТАНДАРТНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ</i>
39	Шкода Т.Н. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»	<i>ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ</i>
40	Шомахія Ірма Сухумський державний університет Тбілісі (Грузія)	<i>ВПЛИВ БУЛІНГУ НА РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ</i>