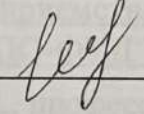


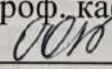
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська дипломна робота на тему:

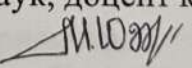
**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД")**

Виконав: студент 4 курсу,
групи Пз-20б3
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Ніколайчук Р. П. 

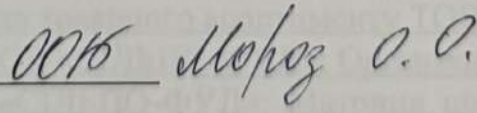
Керівник: д.е.н., проф. каф. ПЛМ
Мороз О. О. 

« 5 » 06 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент каф. МБІС
Мірошова Ю.В. 

« 7 » 06 2024 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ПЛМ 

« 8 » 06 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо - професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

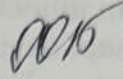
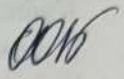
ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ПЛМ
д-р екон. наук, професор
Мороз О. О. 
«18» 03 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ніколайчуку Роману Павловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: Управління бізнес-процесами підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД»)
керівник роботи Мороз Олена Омелянівна, д.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80
- Термін подання студентом роботи: 7 червня 2024 року.
- Вихідні дані до роботи: матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд».
- Зміст текстової частини:
 - Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства
 - Комплексна оцінка господарського стану та управління бізнес-процесами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
 - Шляхи удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
- Перелік ілюстративного матеріалу: Динаміка кількості магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»; ABC-XYZ аналіз асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Групування товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Бізнес-процес закупівлі товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Організаційна карта бізнес-процесу закупівлі товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Матриця цільових значень та пропозиції для їх досягнення стосовно внутрішніх бізнес-процесів ЗСП ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Заходи для удосконалення бізнес-процесу «Фінанси та бухгалтерський облік» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; Заходи для удосконалення бізнес-процесу «Управління персоналом»

6. Консультанти розділів роботи:

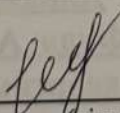
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Мороз О. О., д.е.н., професор каф. ПЛМ		

7. Дата видачі завдання «18» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

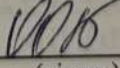
Ч. ч.	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БДР)	11.03.2024 р.	<i>вик</i>
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12. 04. 2024 р.	<i>вик</i>
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05.2024 р.	<i>вик</i>
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05.2024 р.	<i>вик</i>
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06.2024 р.	<i>вик</i>
6	Рецензування БДР	07.06.2024 р.	<i>вик</i>
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.	<i>вик</i>

Студент


(підпис)

Ніколайчук Р. П.

Керівник роботи


(підпис)

Мороз О.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Суть та основні характеристики бізнес-процесів.....	5
1.2 Основні складові управлінської діяльності в процесному менеджменті	11
1.3 Методичний інструментарій управління бізнес-процесами.....	20
2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	
2.1 Загальна характеристика підприємства та галузі.....	27
2.2 Комплексна оцінка господарського стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	34
2.3 Аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	40
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	
3.1 Визначення основних цілей удосконалення бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	47
3.2 Шляхи удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	65
Додаток Б Дерево цілей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	73
Додаток В. Протокол перевірки дипломної роботи на наявність текстових запозичень.....	74
Додаток Г Ілюстративний матеріал.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Бізнес-середовище українських компаній сьогодні є доволі мінливим та непередбачуваним, оскільки перебуває під постійним впливом військово-політичних та похідних від них економічних чинників. Численні ризики, притаманні бізнесу, зв таких умов зростають в рази, і для утримання ринкового становища та розвитку компаніям слід шукати нові покращені інструменти і методи управління бізнес-процесами.

Розвиток процесного підходу є світовим трендом у бізнес-середовищі і показує свою високу ефективність як в управлінні малими підприємствами, так і в управлінні великими корпораціями. З урахуванням сучасних тенденцій розвиток методології процесного підходу до управління підприємствами відбувається у напрямку адаптивності і гнучкості, підвищення рівня залучення інформаційних продуктів у бізнес-процеси та врахування ризиків бізнесу під час планування стратегії розвитку. Такі сучасні підходи, як реінжиніринг бізнеспроцесів, бенчмаркінг, збалансована система показників вимагають від підприємств, що їх використовують, ведення в цілому процесно орієнтованого бізнесу. Різноманітність задач і викликів, з якими мають справу сьогодні підприємства України, потребують відповідної адаптації зазначених підходів з урахуванням обставин. Саме тому тематика бакалаврської дипломної роботи є актуальною.

Теорія процесного управління підприємством активно досліджувалася у працях Б. Андерсона, І. Беккера, А. Бйорна, І. Боргіані, В. Брое, М. Веске, Р. Гарднера, А. Горднова, Дж. Келлі, Ю. М. Хаммера, Н. Харінгтона, Дж. Чампі, К. Шухарта. Проте низка важливих питань прикладного процесного управління підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища і нині потребують вдосконалення і розвитку.

Метою роботи є розробка пропозицій для удосконалення управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси досліджуваного підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предмет дослідження – сукупність методів і прийомів управління бізнес-процесами підприємства.

Завдання роботи:

- визначити суть та основні характеристики бізнес-процесів;
- проаналізувати основні складові управлінської діяльності у процесному менеджменті;
- дослідити методичний інструментарій управління бізнес-процесами;
- вивчити особливості функціонування досліджуваного підприємства та галузі роздрібної торгівлі;
- здійснити комплексну оцінку господарського стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати систему управління бізнес-процесами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- визначити основні цілі удосконалення бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- обґрунтувати пропозиції для вдосконалення бізнес-процесів досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися загальні методи наукового пізнання. Зокрема: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії – для оцінки отриманих фактичних значень показників у динаміці та в порівнянні з нормативними; наукової абстракції - при виділенні найбільш важливих показників оцінки стану підприємств серед наявної в літературних та нормативних джерелах значної їх кількості; спостереження, групування, узагальнення – в процесі розробки остаточних висновків на основі отриманих результатів аналітичних досліджень.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та основні характеристики бізнес-процесів

Бізнес-процес - це будь-яка діяльність, яка виробляє вхідні ресурси, додає їм цінність і забезпечує вихід внутрішньому або зовнішньому споживачеві.

Бізнес-процес також можна представити як набір взаємозалежних видів діяльності або завдань, призначених для створення конкретного продукту або послуги для клієнтів.

Основними характеристиками бізнес-процесу є те, що він є кінцевим і взаємозалежним набором дій, обумовлених відносинами, мотивами, обмеженнями і ресурсами в даній кінцевій множині суб'єктів і об'єктів, об'єднаних в систему спільними інтересами.

Бізнес-процес - це ітеративний і логічно пов'язаний ланцюг дій, в якому ресурси компанії використовуються для отримання вимірюваного результату або продукту, призначеного для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів.

Термін, запропонований М. Хаммером, автором концепції реінжинірингу бізнес-процесів, звучить так Бізнес-процес - це набір взаємопов'язаних і організованих видів діяльності, які разом дають корисний результат для клієнта.

Це означає, що процес - це не окрема дія, а серія дій. У свою чергу, всі дії, задіяні в процесі, не є випадковими і довільними, а взаємопов'язаними і організованими, і тільки в сукупності вони можуть дати бажаний результат.

З точки зору діяльності компанії, бізнес-процес - це серія взаємопов'язаних дій, що виконуються відповідно до певних вимог і призводять до бажаного кінцевого результату (планування, проектування, закупівля, виробництво, маркетинг).

Бізнес-процес - це ієрархія взаємопов'язаних функціональних дій в інформаційній системі компанії, яка реалізує одну (або більше) з цілей компанії,

наприклад, управління та аналіз виробництва або постачання ресурсів у виробництво [11, с. 302].

Бізнес-процес - це також встановлена послідовність дій, яка вимагає конкретних вхідних ресурсів, досягає конкретного результату, використовує конкретні ресурси і використовується для надання продукту або послуги внутрішньому або зовнішньому споживачеві. Це горизонтальна ієрархія внутрішніх і зовнішніх функціональних видів діяльності, кінцевою метою яких є виробництво продукту або його окремих елементів. Можна виділити наступні категорії бізнес-процесів

- Процеси, покликані безпосередньо забезпечити виробництво продукції, реалізація якої генерує певний обсяг доходу в бізнес-системі.

- Процеси планування та управління, що забезпечують ефективне планування та управління формуванням доходу при реалізації виробничих процесів;

- Ресурсні процеси, що забезпечують постачання ресурсів безпосередньо до місця виконання робіт;

- Трансформаційні процеси, які підтримують і виконують, коли цільові дії досягаються шляхом зміни існуючих технологій [31].

Залежно від предметної області потреба у впровадженні змінюється, так само як і гострота, складність і важливість процесів по відношенню до основних бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами відіграє важливу роль в ефективності діяльності організацій в сучасному бізнес-середовищі та їх здатності адаптуватися до ринкових змін.

Щоб зрозуміти сутність бізнес-процесу, необхідно розглянути його характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 –Основні характеристики бізнес-процесу [11; 31].

Характеристики	Опис
Мета та результат	Бізнес-процес завжди має конкретну мету. Його метою є отримання конкретного результату або отримання конкретної цінності для організації.
Логічна послідовність	Бізнес-процес складається з послідовності дій, які виконуються за певними правилами та процедурами. Ці дії пов'язані між собою логічно і систематично.
Взаємодія з ресурсами	У бізнес-процесі задіяні різні ресурси: людські, матеріальні, фінансові та інформаційні. Оптимальне використання цих ресурсів є важливим аспектом ефективного бізнес-процесу.
Постійна оптимізація	Бізнес-процеси постійно оптимізуються та вдосконалюються для забезпечення більшої ефективності, результативності та відповідності стратегічним цілям компанії.
Визначення ролей та відповідальності	У бізнес-процесі чітко визначаються ролі учасників, а також їхні обов'язки та відповідальності. Це сприяє якості та стабільності виконання процесу.
Взаємодія з іншими процесами	Бізнес-процеси в комплексі утворюють загальну систему управління. Важливо враховувати цю взаємодію, щоб досягти гармонії та координації у всій компанії.

Врахування цих аспектів допомагає не тільки зрозуміти суть бізнес-процесу, але й розробити ефективні стратегії управління та постійно покращувати результати діяльності організації.

Узагальнюючи існуючі підходи, можна виділити основні ознаки класифікації бізнес-процесів на підприємстві (рис. 1.1.).

Розглянемо деякі підходи до проведення класифікації бізнес-процесів.

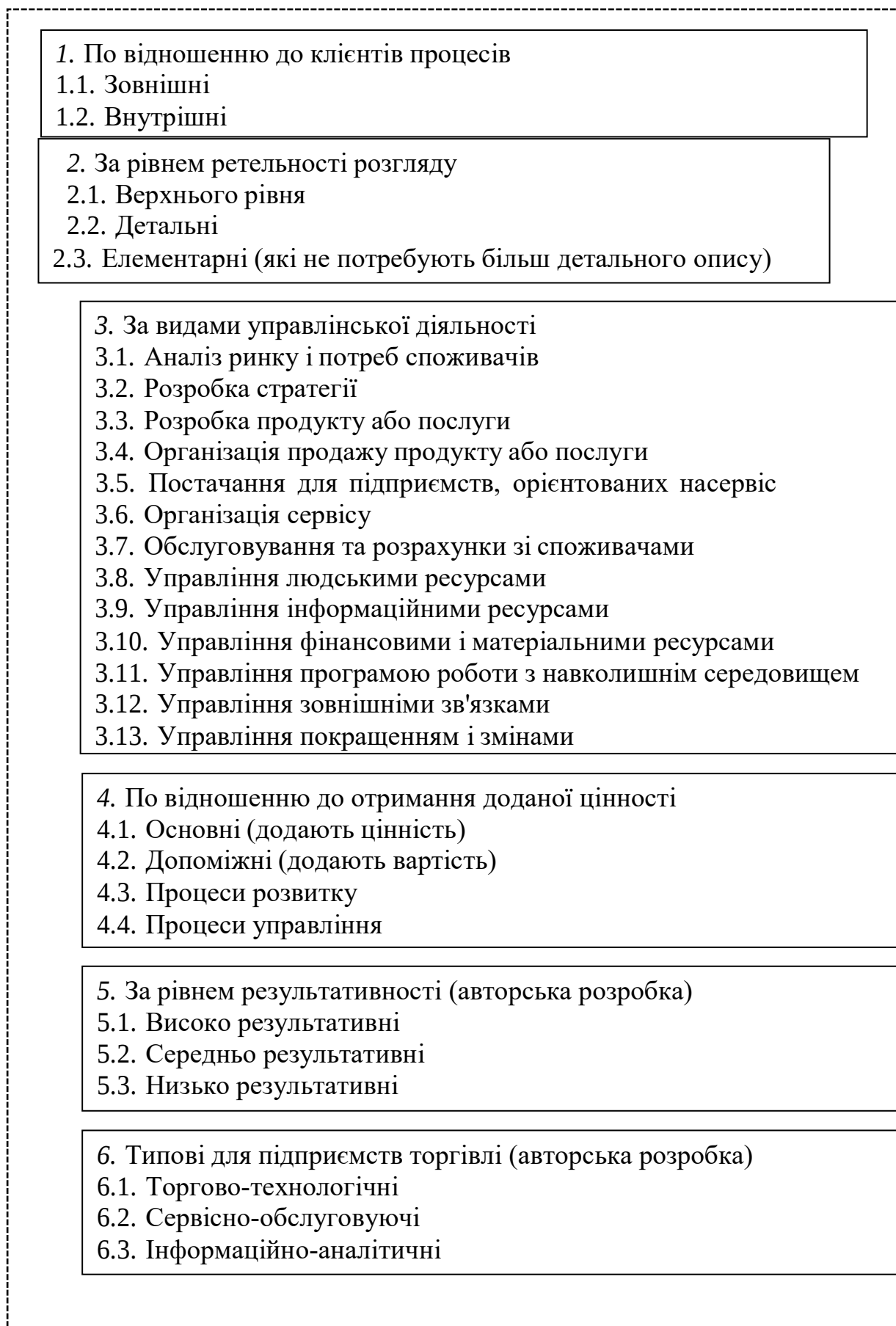


Рисунок 1.1 – Основні класифікаційні ознаки бізнес-процесів

З представлених підходів найбільш дискусійним є питання доцільності створення класифікацій бізнес-процесів за видами управлінської діяльності. З практичної точки зору, створення та використання класифікацій бізнес-процесів за видами управлінської діяльності може бути некоректним з точки зору реалізації ідеї процесного управління, яка передбачає поділ на горизонтальні та крос-функціональні бізнес-процеси. Поділ бізнес-процесів за видами управлінської діяльності, хоча і має право на існування, певним чином приводить дослідників і фахівців до функціонального погляду на організацію.

Найбільш поширений підхід до класифікації бізнес-процесів (представлений тут з обґрунтованим вище тлумаченням терміну «бізнес-процес») базується на теорії ланцюжка створення вартості М. Портера і полягає в поділі бізнес-процесів на основні та допоміжні за ознакою доданої вартості, що виникає в результаті зміни мети процесу. На основі цього підходу від основних процесів виділяється окрема категорія допоміжних процесів - процеси розвитку[19].

Ці групи процесів визначаються наступним чином:

- Основні процеси - це процеси, які призводять до створення цінності (коли змінюється об'єкт процесу). Ці процеси впливають на всю організацію, від клієнта до постачальника;

- Допоміжні процеси - це процеси, які не додають цінності (коли мета процесу змінюється). Вони необхідні для підтримки основних процесів. Ці допоміжні процеси можуть включати, наприклад, управління людськими, інформаційними, фінансовими, матеріальними та технічними ресурсами.

- Процеси розвитку - це процеси об'єкта розвитку, які уможливають створення ланцюжка створення цінності в майбутньому. Прикладами можуть бути впровадження інноваційних технологій, комунікаційних та управлінських технологій, впровадження ресурсозберігаючих та наукоємних технологій, модернізація магазинів та впровадження сучасних методів продажу та обслуговування клієнтів;

- управлінські процеси, без яких не може існувати жоден бізнес. Ці

процеси регулюють відносини між об'єктом і суб'єктом управління за допомогою управлінських рішень на основі системи зворотного зв'язку і включають: організацію системи управління компанією, стратегію розвитку, управління якістю продукції та послуг, дослідження і контроль бізнес-процесів і систему оцінки задоволеності стейкхолдерів [12].

Для того, щоб впровадження та управління бізнес-процесами було успішним, менеджер повинен володіти точною і повною інформацією про продукцію, яку він продає, етапи бізнес-процесу, інформацію про клієнтів і ступінь їх задоволеності продукцією, яку він продає, і т.д. При цьому, кожен бізнес-процес повинен мати чіткий набір цілей і завдань.

У той же час, кожен бізнес-процес повинен мати постачальників і клієнтів, з якими він взаємодіє. Завершення або «вихід» одного бізнес-процесу може бути початком або «входом» іншого. Операційні процеси компанії є результатом різноманітних взаємозв'язків між функціональними відділами, цехами, виробничими ділянками та робочими місцями, які передають між собою важливі завдання відповідно до довгострокового планування компанії. Таким чином вхідні дані перетворюються на вихідні (рис.1.2)

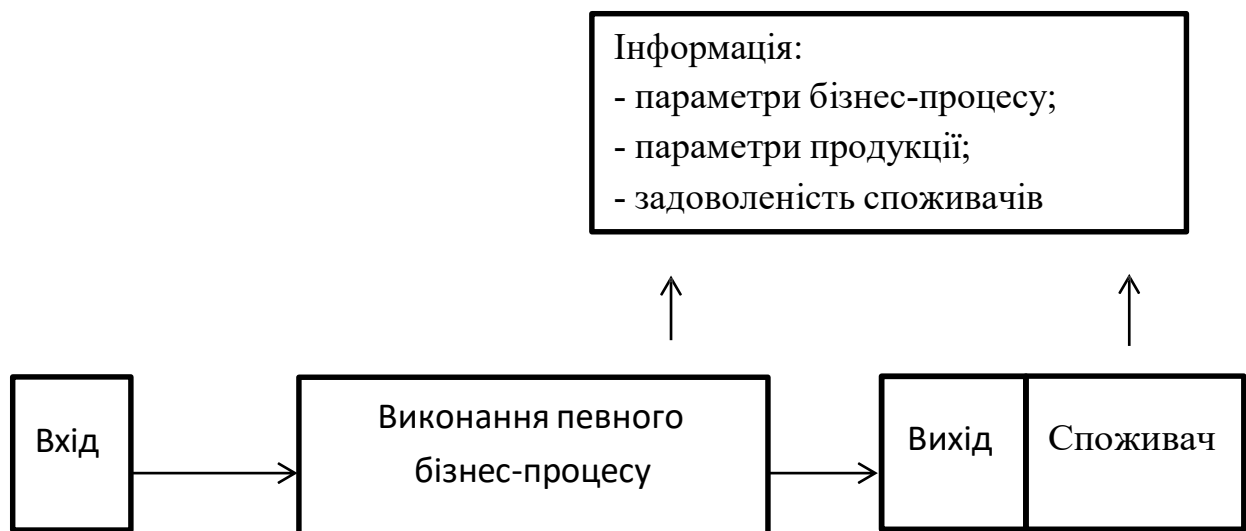


Рисунок 1.2 – Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві

В українських компаніях, організованих за функціональним принципом, працівники відповідають за діяльність своїх підрозділів, але ніхто з них не відповідає за те, щоб ці процеси виконувалися ефективно і швидко.

1.2 Основні складові управлінської діяльності в процесному менеджменті

Управління бізнес-процесами (BPM) - це стратегічний підхід до організації та оптимізації робочих процесів компанії шляхом управління бізнес-процесами. Він охоплює аналіз, моделювання, поліпшення, моніторинг та оптимізацію бізнес-процесів з метою досягнення стратегічних цілей організації [7].

Основні складові управління бізнес-процесами показані на рис. 1.3.

BPM (Business Process Management) дозволяє організаціям працювати більш динамічно та адаптуватися до змін на ринку [31].

Загалом, управління бізнес-процесами - це поєднання різних інструментів та рішень, які допомагають компаніям бути більш гнучкими та прискорити процес цифровізації. Основною метою цієї концепції є, перш за все, оптимізація та вдосконалення бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей компанії.

З іншого боку, РБП можна розглядати як методологію підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продуктів і послуг, скорочення витрат і виявлення вузьких місць у системі.



Рисунок 1.3 – Основні компоненти управління бізнес-процесами підприємства [19; 31].

Виходячи з вищесказаного, розглянемо детальніше складові управління бізнес-процесами та опишемо їхню роль на кожному з 5 етапів: проектування, моделювання, впровадження моніторинг та оптимізація (рис. 1.4).

Дизайн	Моделювання	Впровадження	Моніторинг	Оптимізація
Визначення БП та етапів його покращення	Ідентифікація, аналіз та оцінка БП	Реалізація запланованих покращень	Моніторинг та аналіз системного управління БП	Внесення змін до БП на наступну ітерацію
1	2	3	4	5

Рисунок 1.4 – Основні кроки процесу управління бізнес-процесами (BPM)

Відповідно до рисунку 1.4, ми опишемо кожен з вищезазначених кроків більш детально [2]:

1. Проектування (визначення процесу). На цьому етапі визначаються та документуються бізнес-процеси організації. На цьому етапі важливо визначити бізнес-процеси, які планується модифікувати та розвивати в майбутньому. Важливо визначити бізнес-процеси, які планується модифікувати в майбутньому, і розробити план їх оптимізації.

2 Моделювання процесів. На цьому етапі процеси описуються у вигляді діаграм, які дозволяють виявити потенційні проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Процеси необхідно проаналізувати та оцінити, визначити вузькі місця та шляхи їх покращення.

3. Впровадити процедури. На основі результатів аналізу можна запропонувати зміни до процесів для підвищення їхньої ефективності та результативності організації. Після того, як зміни будуть внесені, необхідно забезпечити їх впровадження на практиці.

4. Після того, як процеси впроваджені, необхідно забезпечити належний моніторинг та управління їх виконанням, щоб забезпечити постійне покращення результатів діяльності організації.

5. Оптимізація. На завершальному етапі нові бізнес-процеси, які вже були впроваджені, повинні бути повторно проаналізовані, виявлені недоліки та внесені необхідні доповнення або зміни [31].

Ці п'ять фаз управління бізнес-процесами дозволяють організаціям досягти підвищення ефективності та покращити якість продукції або послуг.

Залежно від фази та бізнес-процесу, важливо також враховувати, які системи управління бізнес-процесами призводять до найбільш значних змін. Оскільки управління бізнес-процесами (BPM) є відносно широкою і складною сферою, воно часто передбачає використання різних інструментів,

Деякі експерти в цій галузі виділяють наступні категорії та підходи до ефективного BPM [29]:

1. системно-орієнтований BPM. Цей тип системи управління бізнес-процесами відноситься до процесів, які в основному виконуються в існуючих системах (наприклад, HRMS, CRM, ERP) без значного втручання людини. Інтеграційно-орієнтовані системи управління бізнес-процесами є достатньо гнучкими для створення нових процесів та їх вдосконалення.

2. людино-орієнтовані BPM. Людино-орієнтовані BPM призначені для процесів, які по суті виконуються людьми. Вони часто вимагають великої кількості погоджень і завдань, що виконуються людьми. Такий підхід вимагає більше часу і зусиль, але дає відмінні результати.

3) Документоорієнтовані BPM. Ці рішення для управління бізнес-процесами необхідні, коли процес базується на документі (наприклад, контракті або угоді). Вони дозволяють керувати форматуванням, контролем і підписанням документа під час виконання робочого процесу.

Більшість систем управління бізнес-процесами можуть включати кожен з цих елементів.

Ці системи є важливою складовою будь-якої організації, оскільки дають змогу збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги інформації про бізнес-процеси та різні аспекти діяльності організації. За допомогою цих систем

компанія може приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність процесів та задоволеність клієнтів.

Однак, незважаючи на існування відносно широкого спектру інструментів і поширених кращих практик, багато компаній не зосереджуються на загальному управлінні бізнес-процесами організації. Замість цього кожен відділ працює самостійно, з власним бюджетом, процесами і процедурами, і використовує бізнес-інструменти, які не залежать від організації. Це може призвести до ситуації, коли кожен відділ намагається оптимізувати свою роботу, але в той же час організація в цілому може працювати неефективно і не відповідати потребам клієнтів.

Лише інтероперабельність та узгодженість процесів може гарантувати безперебійне функціонування бізнесу.

Управління бізнес-процесами спрямоване на вирішення цих проблем [15].

Тому управління бізнес-процесами (BPM) є важливою частиною будь-якого бізнесу, особливо в умовах значної невизначеності зовнішнього середовища та цифрової трансформації.

Найуспішніші компанії сьогодні - це ті, що мають добре розвинені та чітко визначені бізнес-процеси, а також ефективні та надійні методи продажу. Все це повинно підтримуватися «гнучкістю та сильною мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та увагою до потреб клієнтів».

Створення ефективної системи управління є головним викликом для кожної організації. Перехід до бізнес-процесів несе з собою багато проблем, частина з яких є рутинними і можуть бути легко вирішені фахівцями з використанням перевірених механізмів і методів розробки та реалізації управлінських рішень. Водночас виникає велика кількість нетипових проблем, які потребують застосування нових прийомів, методів та інструментів підтримки прийняття рішень.

Крім того, керівники можуть не мати достатнього досвіду та навичок «своєчасного вирішення проблем». Ситуація ускладнюється, якщо у них

відсутній практичний досвід процесно-орієнтованого управління та глибоке розуміння поставлених завдань».

У світлі вищесказаного, вивчення теоретичних і практичних механізмів прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами в компанії з метою їх оптимізації, поліпшення або реструктуризації залишається актуальним завданням для менеджерів усіх рівнів управління.

Джестон визначає його наступним чином: «Управління бізнес-процесами - це досягнення організаційних цілей за допомогою вдосконалення, управління та контролю ключових бізнес-процесів». У цьому контексті термін «організація» відноситься як до компанії в цілому, так і до частини організації як окремого або незалежного структурного підрозділу з точки зору наскрізних процесів, пов'язаних з цією частиною [31].

О. Ольшанський стверджує, що «управляти бізнес-процесами означає контролювати їх виконання та вчасно вносити зміни, які забезпечують підвищення або запобігають зниженню ефективності компанії» [19].

О. Костіна визначає BPM як «управлінську дисципліну, спрямовану на поліпшення функціонування компанії шляхом управління бізнес-процесами» [15].

Д. Ванг підкреслює, що «основною метою процесного управління є успішний розвиток організації через вдосконалення бізнес-процесів» [3].

О. Ревенко визначає завдання управління бізнес-процесами як «створення ефективної мережі бізнес-процесів в рамках існуючої функціональної системи управління компанією» [10].

Виходячи з цього твердження, ми розглядаємо управління бізнес-процесами як цілеспрямований вплив власників процесів і топ-менеджерів на бізнес-процеси для підвищення їх результативності та ефективності з метою досягнення цілей бізнесу.

В результаті аналізу літературних джерел ми виділили найбільш важливі рішення, що приймаються на кожному етапі циклу управління бізнес-процесами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Управлінські рішення при управлінні бізнес-процесами

Цикл управління бізнес-процесами	Управлінські рішення
Планування	Планування розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності вдосконалення процесу Аналіз поточної ситуації та прийняття рішень. Планування цільових показників. Рішення щодо розподілу відповідальності власників процесів. Рішення щодо організаційної структури.
Виконання	Реалізація рішень. Призначення завдань виконавцями. Контроль за виконанням регламенту. Контроль часу виконання. Оперативні рішення щодо реалізації об'ємно-календарних планів.
Контроль	Перевірка виконання процесу на основі карти процесу. Оцінювання варіативних сценаріїв. Аналіз відхилень. Контроль відхилень по ключовим показникам. Оперативний контроль. Аналіз ступеня досягнення цілей.

Для реалізації функцій управління бізнес-процесами протягом управлінського циклу слід створити підсистему управління виконанням цілей. У цьому випадку змістом управлінських рішень буде варіант виконання цілей, а прийняття рішень з управління бізнес-процесами полягатиме у виборі найкращого варіанту.

В управлінні бізнес-процесами особливе значення має взаємодія між зацікавленими сторонами, а також взаємодія з постачальниками і клієнтами. Джаррінгтон підкреслює важливість створення спеціальних команд і робочих груп, які підтримують процес від прийняття рішення про перехід до процесного управління до постійного вдосконалення бізнес-процесів у компанії. Разом з тим, в літературі на цю тему недостатньо уваги приділяється груповій взаємодії з точки зору особливостей завдань управління бізнес-процесами.

Харрінгтон надає найбільш повний перелік робочих груп: групи з удосконалення процесів, цільові групи, спеціалізовані робочі групи, групи з управління якістю, автономні робочі групи, групи швидкого реагування, проектні групи з використанням методології «Шість сигм» та групи з удосконалення підрозділів. У цьому контексті Харрінгтон визначає робочу групу як групу працівників, які постійно беруть участь у колективному виконанні чітко визначеного набору завдань, а не як тимчасову команду, сформовану для вирішення конкретного завдання або проекту.

Організація групових рішень в контексті управління робочими процесами є ще менш дослідженою, а недоліки в цій сфері можуть призвести до невдач і помилок. З іншого боку, важливим є правильно підібраний колектив викладачів та вплив соціально-психологічних аспектів на виконання завдань з управління робочими процесами.

Наведені вище результати дослідження методів прийняття рішень дозволяють зробити висновок, що не існує стандартизованого, універсального методу для вирішення завдань управління бізнес-процесами.

Аналіз ефективних управлінських практик зарубіжних компаній показує, що концепції управління бізнес-процесами можна розділити на два підтипи: еволюційні та революційні.

Еволюційний підхід до управління передбачає поступове вдосконалення бізнес-процесів протягом життєвого циклу продукції, товарів і послуг, але обов'язково на системній основі. Він включає в себе багато з перерахованих вище концепцій: CPI, TQM, Kaizen, Lean Manufacturing - фактично всі вони можуть бути об'єднані в одне поняття: вдосконалення бізнес-процесів.

Другий підхід - революційний (кардинальний) - призводить до значних і радикальних змін у процесах і фундаментальних змін в організаційній структурі управління бізнес-процесами.

Загалом слід зазначити, що використання однієї концепції в управлінні бізнес-процесами, як правило, не виключає паралельного використання іншої концепції. Більше того, сучасні компанії можуть бути багатоаспектними, і якщо

одні бізнес-процеси краще вдосконалювати щодня і поступово (немає об'єктивних причин «перезапускати» або зупиняти ці процеси) або навпаки, то інші потребують радикальних змін. Слід також зазначити, що всі концепції мають багато спільних рис (кілька інтегрованих робочих місць, активне використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій, скорочення часових параметрів процесів) і можуть бути внутрішньою частиною іншої концепції,

Що стосується зарубіжного досвіду управління бізнес-процесами, то варто зазначити, що американські та європейські підходи суттєво відрізняються від японських. Наприклад, з точки зору управління бізнес-процесами, американські та західноєвропейські компанії зазвичай мають первинне уявлення про те, що вони собою являють. Для того, щоб впроваджувати зміни, необхідно спроектувати бажаний образ (як це має виглядати). Очікується, що бізнес-процеси залишаться незмінними, збережуть свій поточний стан. Такий підхід вимагає дуже широкого погляду на процеси на стратегічному рівні. Як наслідок, завдання зміни процесів в основному зосереджене на найвищих рівнях управління.

Японці, з іншого боку, не бачать сенсу розглядати бізнес-процеси як статичне явище, оскільки вважають, що бізнес-процеси за своєю природою є мінливими. Тому менеджер повинен відстежувати зміни в процесах і направляти їх в потрібне русло, причому ця діяльність повинна здійснюватися безперервно, оскільки точність прийняття рішень не так важлива, як своєчасність прийняття рішень.

Цей підхід зачіпає всі рівні бізнес-процесів і стосується всіх рівнів управління; жодна з концепцій не є досконалою: наприклад, ощадливе виробництво може бути повноцінно розвинене в компанії, що виробляє нестандартизовану продукцію; BPR вимагає значних інвестицій для швидкого поліпшення бізнес-процесів, тоді як кайдзен дає значні результати лише в довгостроковій перспективі. Проте всі представлені концепції є ефективними, як показує успішний міжнародний досвід на практиці.

Досвід успішного ефективного управління за кордоном показує, що впровадження концепції управління бізнес-процесами є об'єктивною передумовою створення і підтримки конкурентоспроможності сучасної компанії. У зв'язку з цим постає питання: Яку концепцію обрати українським компаніям?

На жаль, вітчизняні підприємці не знайомі з різноманіттям сучасних концепцій управління бізнес-процесами, проте впродовж останніх років відбуваються позитивні зрушення у цьому напрямку. Так, зокрема, великі торгові мережі починають активно впроваджувати практику реінжинірингу бізнес-процесів, яка показує високі результати для вирішення поточних ситуацій релокації бізнесу або зміни ключових показників діяльності у певному регіоні країни.

1.3 Методологічний інструментарій управління бізнес-процесами

Управління бізнес-процесами вимагає постійного вдосконалення та оптимізації, що досягається за допомогою використання різних методів поліпшення бізнес-процесів, які поділяються на дві категорії залежно від часу їх впровадження та ступеня змін, що відбуваються в бізнес-процесі.

Таким чином, методи поділяються на короткострокові та довгострокові [9].

1. короткострокові: метод відкритого аналізу; метод ідей; статистичне управління процесами; аналіз робочих осередків; метод конфігурації функції якості.

2. довгострокові: редизайн бізнес-процесів; спрощення; бенчмаркінг; реорганізація (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи управління бізнес-процесами на підприємстві

Назва методу	Опис
1	2
Реінжиніринг	Суттєва зміна бізнес-процесів, спрямована на досягнення принципово нового рівня розвитку організації. Радикальна зміна спрямована на усунення першопричини проблем. Вона не спрямована на покращення, а є суто абстрактним методом управління процесами. Реінжиніринг повторюється до тих пір, поки більшість процесів не буде реінжиніринговано. Відповідні зміни можуть скоротити час виконання процесу на 60-90%, витрати і кількість помилок на 40-70% [30].
Інжиніринг	Ефективний метод проектування нових бізнес-процесів або процесів у нових організаціях який демонструє відмінні результати.
Перепроєктування	Покращення існуючих процесів, які потребують змін у зв'язку з вимогами замовника. Цей підхід часто використовується в поєднанні з бенчмаркінгом, щоб переконатися, що аналізований процес не гірший і не кращий за еталонний. Редизайн базується на імітаційній моделі поточного стану бізнес-процесу. Очікувані покращення: Скорочення часу та витрат, зменшення кількості помилок на 30-60%. Недоліки: Традиційна ієрархічна структура процесів управління.
Бенчмаркінг	Порівняння вихідної версії бізнес-процесу з еталонною версією для виявлення невідповідностей і причин низької ефективності. Очікувані покращення: скорочення витрат і часу циклу процесу, зниження рівня помилок на 20-50%. Переваги: швидкість аналізу, низька вартість. Недоліки: висока ймовірність помилок, розробка неефективних стратегій покращення операційних процесів.

Методика швидкого аналізу рішення	Сесія групи експертів фокусується на будь-якому процесі, щоб розробити стратегію покращення протягом 3 місяців. Використовуються евристичні методи (експертна оцінка, мозковий штурм). Очікувані покращення: скорочення витрат, часу циклу. При прийнятті ефективних рішень рівень помилок знижується на 5% - 15%. Переваги: швидкість розробки стратегії, мінімізація витрат. Недоліки: бізнес-процес розглядається як окремий елемент, відірваний від інших систем; проблема часто вирішується за наслідком, а не за причиною; стратегія покращення не завжди має довгостроковий ефект.
Методика ідеалізації бізнес-процесів	У контексті системного підходу метод ідеальної системи - це спроба розробити ідеальні бізнес-процеси. Після розробки потрібно визначити лише ті частини, які не можуть бути безпосередньо реалізовані на практиці.
Статистичне управління бізнес-процесами	Метод полягає у виділенні чинників, які впливають на ефективність та поділ їх на дві групи: ті, що викликають постійну варіацію процесу та ті, що викликають періодичну варіацію процесу.
Метод структуризації функції якості	Дозволяє визначити взаємозв'язки між вимогами та засобами їх задоволення, проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого будинку якості), де відображають результати дослідження процесів.

Загалом, для аналізу, оцінки, моделювання та прогнозування можливих сценаріїв та ймовірності їх результатів для підтримки прийняття рішень використовуються різні методи та інструменти. Огляд літератури з теорії прийняття рішень показує, що існує велика кількість досліджень на цю тему. Розглянемо застосування деяких методів прийняття рішень, важливих для управління бізнес-процесами: моделювання, методи багатокритеріального прийняття рішень, методи групової роботи.

Одним з найефективніших методів підтримки управлінських рішень є моделювання. Модель - це логічний або математичний опис компонентів і функцій, які представляють суттєві характеристики модельованого об'єкта або процесу. У практиці моделювання бізнес-процесів фахівці FAS відводять важливе місце імітаційному моделюванню, яке дозволяє вивчати поведінку бізнес-процесу при різних внутрішніх і зовнішніх умовах. Результатом динамічного імітаційного моделювання є створення конкретних бізнес-кейсів виконання бізнес-процесів на заданому часовому інтервалі, які можуть бути використані для аналізу та виявлення «вузьких місць», тобто ділянок процесу, що потребують оптимізації, а також для розробки заходів щодо усунення цих «вузьких місць» і вдосконалення процесу.

Для вибору найбільш підходящих методів вибору, ранжування та визначення пріоритетності альтернатив ми проаналізували кейси, з якими ми стикалися в процесі управління бізнесом, і визначили наступні характеристики прийнятих рішень

- велика кількість текстової інформації (описової та графічної)
- велика кількість критеріїв, які необхідно враховувати
- використання кількісних та якісних показників
- неточність, розмитість і неоднозначність інформації, що вимагає особливого підходу до її визначення та застосування
- груповий характер процесу прийняття рішень, коли більшість рішень приймається групою ЦОВВ;
- конфлікт інтересів між учасниками процесу прийняття рішень, що вимагає узгодження рішень.

Для врахування цих особливостей пропонується використовувати багатокритеріальні методи підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності та методи, що базуються на експертних оцінках. Формалізована теорія прийняття рішень включає велику кількість методів цієї категорії, і останнім часом з'явилося багато нових методів. До таких методів належать ELECTRE, PROMETHEE, TOPSIS, PRIME та інші. Теорія нечітких множин та методи

ієрархічного аналізу, які пізніше еволюціонували в методи мережевого аналізу, перетворилися на методи прийняття багатокритеріальних рішень в умовах невизначеності. Перевагою методу аналізу ієрархій є здатність демонструвати переваги шляхом попарних порівнянь.

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу та перехід до діджиталізації змушують компанії змінювати підходи до управління бізнес-процесами та переходити до діджиталізації та новітніх технологій [8]. До сучасних інструментів управління бізнес-процесами можна віднести

Шість сигм. Методологія, спрямована на підвищення якості процесів шляхом виявлення та виправлення дефектів і невідповідностей.

2. Ощадливе управління. Спрямований на ефективне використання ресурсів та усунення зайвих операцій для задоволення потреб клієнтів.

3. Загальне управління якістю (TQM). Системний підхід до управління, спрямований на постійне поліпшення якості в усіх аспектах бізнесу.

4. Модель і нотація бізнес-процесів (BPMN). Графічна нотація для представлення бізнес-процесів за допомогою стандартних елементів і символів.

5. DFD (Data Flow Diagramming): Метод моделювання, який використовує діаграми для візуалізації потоку та обробки даних в системах.

6. Управління змінами. Методологія ефективного управління змінами в організації, особливо в процесах і культурі компанії.

7. Управління проектами. Використовується для управління проектами, пов'язаними з впровадженням нових бізнес-процесів або технологій.

8. Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація робочих процесів, штучний інтелект, аналітика даних, для оптимізації та покращення бізнес-процесів.

9. Електронний документообіг. Використання електронних систем для обробки та обміну документами та інформацією між підрозділами та зацікавленими сторонами.

10. Використання збалансованої системи показників для визначення та відстеження ключових показників ефективності, пов'язаних з бізнес-процесами.

11. Консолідовані операційні процеси. Розробка та використання консолідованих операційних процесів, які полегшують сприйняття стратегічних цілей.

12. Стандартизація та оцінка процесів. Найбільш поширеним є стандарт ISO 9001, який визначає вимоги до системи управління якістю та заохочує стандартизацію процесів.

Ці методи використовуються разом або окремо для досягнення стратегічних цілей організації та покращення операційних процесів.

Що стосується сучасних тенденцій в управлінні бізнес-процесами, то на особливу увагу заслуговують наступні аспекти.

1) Цифрова трансформація бізнес-процесів. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація робочих процесів (RPA), штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

Впровадження цифрових інструментів для покращення взаємодії між етапами процесу та залученням клієнтів.

2) Проектування середовища BPM. Застосування дизайн-мислення для розробки зручних та ефективних бізнес-процесів. Використання інструментів та платформ для візуалізації, моделювання та оптимізації процесів.

3) Спрощення бізнес-процесів. Активне застосування принципів ощадливого виробництва для виявлення та усунення зайвих кроків та дій у процесах, спрощення внутрішніх процедур та зменшення кількості необхідних погоджень.

4) Застосування методів адаптивного управління для ефективного реагування на непередбачувані ситуації та винятки. Використання правил та алгоритмів для автоматичного прийняття рішень в режимі реального часу.

5) Використання аналітичних інструментів для вимірювання та аналізу результатів операційних процесів.

6) Залучення різних підрозділів та стейкхолдерів до процесу розробки, аналізу та управління бізнес-процесами.

7) Використання колективного прийняття рішень та співпраці для оптимізації впровадження нових процесів.

Ці підходи спрямовані на створення гнучких, ефективних і стратегічно орієнтованих бізнес-процесів, які відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища.

Загалом, управління бізнес-процесами в організації - це стратегічний підхід до досягнення ефективності, гнучкості та контролю. Основна перевага управління бізнес-процесами полягає в тому, що воно дозволяє організувати роботу в організації навколо процесів, а не функціональних підрозділів. Це дозволяє вийти за межі обмеженого сегменту діяльності і сприяє розумінню всіх етапів, всіх учасників і всіх взаємозв'язків між процесами, зміцнює згуртованість команди і покращує координацію та співпрацю між відділами. Цей тип управління є частиною процесного підходу і допомагає підвищити якість роботи організації та задоволеність клієнтів. Завдяки застосуванню стандартів і правил, автоматизації процесів і моніторингу можна запобігти помилкам, знизити ризики і підвищити якість роботи.

2 КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика підприємства та галузі

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - українська торговельна мережа продовольчих супермаркетів, заснована в 1998. Також здійснює доставляння продуктів додому або самовивіз. Компанія є частиною торговельної корпорації Fozzy Group. Це роздрібна мережа супермаркетів, яка спеціалізується на продажі різних категорій продуктів харчування (м'ясо, молочна продукція, хлібобулочні вироби, риба, фрукти та овочі, напої і т. д.) та товарів для дому та господарства, дитячі товари та товари для домашніх улюбленців.

Мережа присутня у 62 містах України та станом на 2023 рік налічує 305 супермаркетів.

У березні 1998 відкрилася перша крамниця у Києві, у 2003 р. по всій країні було вже 40 магазинів, у 2005 році - 81 супермаркет, а у 2016 році компанія зайняла 11-те місце в рейтингу найінноваційніших компаній України за версією сайту forbes.net.ua.

Мережа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» однією з перших почала продавати товари під власною торговою маркою, ці товари приносять мережі 10 % прибутку.

На даний момент середня торговельна площа супермаркету становить 1 464 м², асортимент налічує до 76 000 найменувань харчових продуктів та супутніх товарів.

Візитною карткою супермаркетів компанії є унікальний дизайн для кожного магазину, який враховує територіальні особливості і менталітет міста. Впродовж 2017-20221 рр. супермаркети мережні входили до рейтингу найінноваційніших магазинів Європи за версією видання European Supermarket Magazine (ESM).

ТОВ «Сільпо» активно використовує різноманітні маркетингові інструменти для залучення нових клієнтів

Інтернет присутність є одним із особливо важливих компонентів маркетингової стратегії компанії. Сільпо має офіційний веб-сайт, на якому клієнти можуть дізнатися про асортимент товарів, акції, години роботи магазинів та іншу корисну інформацію. Веб-сайт також часто використовується для публікації онлайн-каталогів та замовлення товарів через Інтернет.

Крім цього компанія має власні офіційні сторінки в популярних сьогодні соц мережах (Instagram, Telegram, Facebook і тд.) де публікує акції, новини, рецепти, рекламні ролики та інші корисні матеріали [рис.2.1]

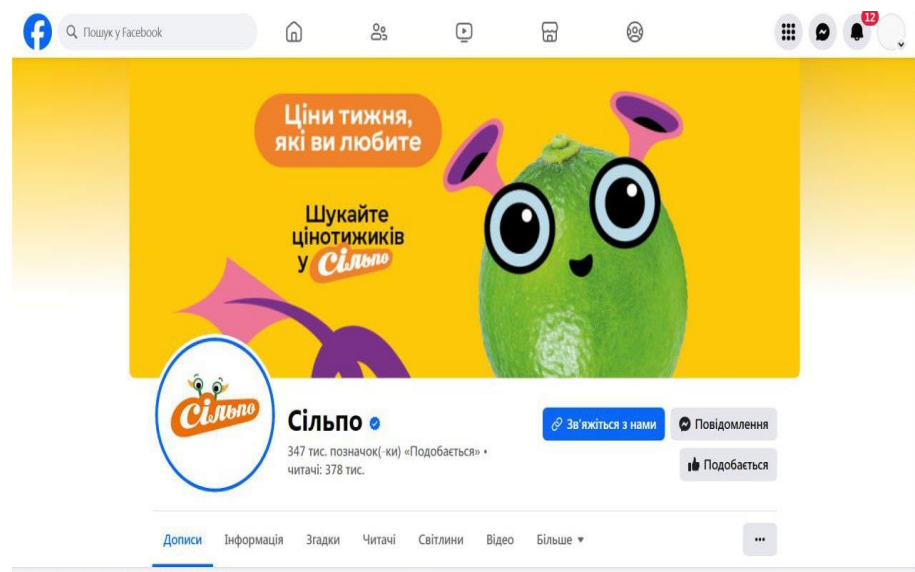


Рисунок 2.1 – Офіційна сторінка ТОВ «Сільпо» в Facebook

Місія компанії звучить наступним чином – «Пропонувати покупцям більше якісних товарів за більш низькими цінами».

Пропозиція цінності компанії «Сільпо» включає в себе 3 ключові елементи:

Якість: компанія намагається представляти продукти, які відповідають високим стандартам якості.

Ціна: підкреслюють фокус компанії на доступності і конкурентоспроможності цін.

Широкий асортимент товарів: широкий вибір товарів дозволяє клієнтам знайти продукти, які відповідають їхнім потребам.

Щоб забезпечити задоволення клієнтів, компанія вживає різні стратегії та практики:

) Широкий асортимент товарів: "Сільпо" пропонує великий вибір товарів. Це дозволяє клієнтам знайти все, що їм потрібно, в одному місці.

3) Зручність і доступність: Супермаркети "Сільпо" розташовані в різних частинах міст та населених пунктах, забезпечуючи легкий доступ для клієнтів.

4) Онлайн-сервіси: "Сільпо" також пропонує онлайн-замовлення та доставку продуктів додому, що дозволяє клієнтам замовляти товари онлайн і отримувати їх на двері.

5) Привітний персонал: Компанія надає навчання своєму персоналу, щоб забезпечити добру якість обслуговування та допомогу клієнтам.

ТОВ «Сільпо» продовжує активно розширювати мережу своїх магазинів на всій території України (рис.2.2), це допомагає підвищити географічну доступність товарів та послуг мережі та сприяє залученню нових клієнтів. В 2022 році мережа налічує близько 301 супермаркетів у різних містах України, з річним оборотом товарів, що наближається до 70 млрд грн. Загальна площа становить 484,2 тис. м². В Києві зосереджена найбільша кількість магазинів Сільпо (понад 100).



Рисунок 2.2 – Динаміка кількості магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [21]

Крім цього, компанія активно розвиває свою онлайн-присутність через веб-сайт і мобільні додатки для споживачів, що шукають зручність та швидкість у покупках. Інвестує кошти в рекламні кампанії та маркетингові ініціативи для

залучення клієнтів та впроваджує нові технології з метою покращення і оптимізації бізнес-процесів.

Компанія має високий рівень кредиторської заборгованості перед своїми постачальниками, що характерно для ринку роздрібної торгівлі. Коли компанія отримує поставки товарів великими партіями, укладаються угоди з постачальниками щодо платежів, які відстрочуються на певний строк після отримання товару. Це дозволяє компанії збільшити оборотні кошти та зберегти готівку для інших потреб.

У табл. 1.1 представлено результати SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 1.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони: • Широкий асортимент продукції: Великий вибір товарів, включаючи ексклюзивні та імпортні продукти. • Впізнаваний бренд: Висока лояльність споживачів завдяки довірі до бренду. • Сучасні технології: Впровадження новітніх технологій для оптимізації бізнес-процесів та покращення обслуговування клієнтів.	Слабкі сторони: • Високі витрати на утримання: Значні витрати на управління великою кількістю магазинів. • Залежність від постачальників: Можливі ризики, пов'язані з постачанням товарів.
Можливості: • Розширення мережі: Відкриття нових магазинів у різних регіонах. • Електронна комерція: Розвиток онлайн-платформ для замовлень і доставки продуктів. • Партнерство з локальними виробниками: Збільшення частки локальних продуктів в асортименті.	Загрози: • Конкуренція: Зростаюча конкуренція з боку інших великих мереж та локальних магазинів. • Економічна нестабільність: Зниження купівельної спроможності населення через економічні кризи.

Проаналізуємо особливості ринку, де здійснює свою діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Роздрібна торгівля входить в п'ять найбільш прибуткових

галузей України. В 2021 році сукупний дохід торгівельних мереж становив близько 430 млрд. грн. Ринок відзначається високою динамічністю.

По-перше він напряму пов'язаний із споживчим попитом. Споживчі тенденції та уподобання постійно змінюються, тому для підприємства важливо швидко адаптуватися до нових умов.

По-друге, ринок роздрібної торгівлі характеризується високою конкуренцією. Велика кількість роздрібних підприємств примушує бізнес постійно вдосконалювати свою стратегію, послуги та забезпечувати конкурентоспроможні ціни, щоб привернути увагу клієнтів.

По-третє, технологічний прогрес грає ключову роль у динаміці ринку. Інтернет-торгівля, цифрові технології та розвиток мобільних платформ змінюють спосіб, яким споживачі отримують доступ до товарів і послуг. Це створює нові можливості для бізнесу і сприяє його швидкому розвитку.

Ринок ритейлу охоплює практично всі сфери бізнесу: малий, середній та великий. Наведена нижче таблиця 2.2 відображає кількість суб'єктів господарювання за КВЕД 47 "Роздрібна торгівля" протягом 2017-2022 років.

Таблиця 2.1 – Кількість суб'єктів господарювання за КВЕД 47 «Роздрібна торгівля» 2017-2022 р.

Показник	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Великі підприємства	47	51	59	58	71	59
Середні підприємства	834	878	875	910	895	786
Малі підприємства	609093	587450	590895	592296	556480	473609
з них мікропідприємства	604423	581552	585806	587597	551465	470702

Як бачимо, впродовж 2017-2021 рр. ринок роздрібної торгівлі в Україні розвивається достатньо активно. Спостерігається зростання кількості великих і середніх суб'єктів, і зменшення кількості ФОП. Ймовірно це пов'язано з

високим рівнем конкуренції. В 2022 році з початком війни кількість підприємств усіх рівнів зменшилась [24].

Починаючи з 2000 року на українському ринку роздрібно́ї торгівлі почали активно з'являтися міжнародні торгівельні мережі (METRO Group, BILLA, SPAR, Auchan), що змусило національні підприємства переосмислювати та реформувати свою діяльність. Сьогодні в Україні функціонує 10 великих національних операторів у сфері роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами. Інші оператори здійснюють свою діяльність в межах кількох регіонів (регіональні мережі) або обслуговують лише один регіон (локальні мережі). За географічним охопленням найбільшу територію покриття займають магазини компанії ТОВ «АТБ-маркет», вони розташовані у 23 регіонах України.

В таблиці 2.3 зазначені найбільш розповсюджені національні торгівельні мережі у сегменті роздрібно́ї торгівлі.

Таблиця 2.3 - Національні мережі роздрібно́ї торгівлі України [24]

Головна компанія	Центральний офіс, місто	Торговельні мережі	Кількість регіонів, покриття	Кількість магазинів
ТОВ «Фоззі Фуд»	Київ	Сільпо, Фора, Фоззі, Бумі-маркет,	23	707
ТОВ «ЕКО»	Київ	Еко-маркет	15	136
ТОВ «Metro Cash & Carry Україна»	Київ	Metro	13	21
Volwest Group	Луцьк	Наш край	19	172
ТОВ «АТБ-маркет»	Дніпро	АТБ	23	1352

До 2021 року в Україні функціонувала ще одна велика мережа роздрібно́ї торгівлі ТОВ «Рітейл Тренд» (Фуршет). Остані кілька років компанія зіштовхнулася з фінансовими труднощами і була на стадії банкрутства. В 2021 році мережу купує ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». На момент придбання у власності

«Фуршет» знаходилось 25 торгових точок, окрім об'єктів нерухомості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також придбала обладнання та товарні залишки компанії.

Першим серйозним викликом для українського ритейлу стала пандемія коронавірусу. Сфера торгівлі продовольчими товарами була визначена державою як стратегічною. Цей період став сприятливим для розквіту інтернет-магазинів продуктових роздрібних мереж, таких як АТБ, "Сільпо", "Фора", які впровадили нові сервіси "click and collect" та "click and drive" [23].

Карантинні обмеження суттєво вплинули на торгово-розважальні центри (ТРЦ), де втрати від орендних платежів за два місяці карантину становили близько 7 млрд гривень. Згідно з даними консалтингової компанії UTG, лише 10% офлайн-ритейлерів продовжили свою діяльність під час карантину.

Сфера роздрібної торгівлі відчула значний вплив карантинних заходів. У період жорстких обмежень (з середини березня до середини травня 2020 року), продовольчі та господарчі ринки припинили свою роботу. Підприємці та ритейлери приймали антикризові заходи, такі як переведення працівників у відпустку за свій рахунок та перегляд умов з орендодавцями.

Другим серйозним викликом для українського ритейлу стала війна. З січня по вересень 2022 року обіг роздрібної торгівлі склав 992,3 млрд грн, що на 20,1% менше, ніж за аналогічний період 2021 року. Основними причинами падіння обсягів товарообігу є втрати ритейлерами торгових точок, зокрема тих, які знаходилися на окупованих територіях. Проте навіть з врахуванням таких складних умов, компанії активно відновлюють роботу своїх магазинів. Якщо в квітні були закриті 24% магазинів, то у вересні їх кількість зменшилась до 7,4%. Станом на кінець 2022 року вдалося відновити роботу 95% довоєнної кількості магазинів.

Крім прямих втрат активів, що виникли внаслідок військових дій, необхідно враховувати спад споживання. Багато потенційних покупців виїхали за кордон, а ті, хто залишилися стали більш обережними у своїх витратах.

Загалом обсяг збитків у сфері торгівлі оцінюється в понад 50,7 млрд грн. Відзначається що 41% від цих збитків припадає на пошкодження будівель,

приміщень магазинів та інженерних мереж. А 17% обумовлені втратами товарних запасів у магазинах, ще 14% становлять втрати запасів на складах. Збитки пов'язані зі складськими, виробничими, офісними приміщеннями та обладнанням в них становлять 9% [24].

Незважаючи на активні бойові дії лідери вітчизняного продуктового рітейлу продовжують активно розширювати свою присутність, відкриваючи нові торгові точки. Найбільша частка нових магазинів (36%) відкрилася на заході України. Це пояснюється як фактором відносної безпеки в цих регіонах, так і зростанням кількості споживачів за рахунок внутрішніх переселенців. Ця тенденція вказує на те, що компанії обирають стратегічно важливі регіони для розширення своєї мережі, враховуючи як фактори безпеки, так і потенційну базу клієнтів, що формується за рахунок внутрішніх переміщень населення.

У найближчій перспективі очікується, що роздрібна торгівля в Україні продовжить відновлюватися. Однак, повне відновлення галузі можливе лише після завершення війни.

2.2 Комплексна оцінка господарського стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Діагностику фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно розпочати з аналізу фінансових результатів даного підприємства, що представлено у табл. 2.4.

Після початку війни підприємство зіштовхнулося з труднощами. Загалом 68 магазинів мережі були закриті (5 807 робочих місць), з них 23 були зруйновані (2 102 робочі місця).

З 2020 по 2021 рік, чистий дохід зріс на 13,01%, що свідчить про те що компанія в цей період продовжує активно розвиватись і розширюватись. Проте через військові дії дохід в 2022 році впав на 3.8%

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансового стану підприємства

Назва показника	Джерело інформації	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021 від 2020	2022 від 2021	2021 від 2020	2022 від 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	Ф.2 р.2000	64 402 634	72 784 231	69 990 601	8 381 597	-2 793 630	13,01	-3,84
2.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Ф.2 р.2050	47 249 897	52 182 935	50 688 420	4 933 038	-1 494 515	10,44	-2,86
3.Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	Ф.2 р. 2050 +р.2130 + +р. 2150	64 516 465	73 492 653	71 712 445	8 976 188	-1 780 208	13,91	-2,42
4. Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (р. 1 - р. 3),тис.грн		-113 831	-708 422	-1 721 844	-594 591	-1 013 422	522,35	143,05
5.Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	Ф.2 р.2090 (2095)	17 152 737	20 601 296	19 302 181	3 448 559	-1 299 115	20,11	-6,31
6.Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	Ф.2 р.2350 (2355)	-3 114 238	-1 846 179	-7 366 923	1 268 059	-5 520 744	-40,72	299,04
7.Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	Ф.1 р.1125 + р.1130 + р.1135 + р.1155) + ст.3+ст.4/2	5 311 029	5 474 722	4 092 424	163 693	-1 382 298	3,08	-25,25
8.Середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	Ф.1 р.1595 + р.1695 (ст.3 +ст.4)/2	29 116 384	36 499 172	43 006 547	7 382 788	6 507 375	25,36	17,83
9.Валюта балансу, тис. грн.	Ф.1 р.1900	30 235 474	38 660 465	33 934 254	8 424 991	-4 726 211	27,86	-12,22
10. Середньорічна валюта балансу, тис.грн.	Ф.1 р.1900 (ст.3+ст.4)/ 2	29 464 992	3444 7969 ,5	3629 7359 ,5	4 982 978	1 849 390	16,91	5,37
11. Необоротні активи, тис. грн.	Ф.1 р.1095	15 409 290	23 652 373	22 480 532	8 243 083	-1 171 841	53,49	-4,95
12. Оборотні активи, тис. грн.	Ф.1 р.1195	14 826 184	15 008 092	11 453 722	181 908	-3 554 370	1,23	-23,68

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13. Власний капітал, тис. грн.	Ф.1 р.1495	-1 107 692	-2 994 714	-10 423 661	-1 887 022	-7 428 947	170, 36	248, 07
14. Середньорічне значення власного капіталу, тис.грн.	Ф.1 р.1495 (ст.3 + ст.4)/2	348 608	- 20512 03	- 6709 187, 5	-2 399 811	-4 657 985	- 688, 40	227, 09
15.Питома вага необоротних активів в загальній сумі активів, %	(р.11 / р.9)х100	50,9 6	61,18	66,2 5	10,2 2	5,07	-	-
16.Питома вага оборотних активів в загальній сумі активів, %	(р.12 / р.9)х100	49,0 4	38,82	33,7 5	- 10,2 2	-5,07	-	-
17.Коефіцієнт рентабельності витрат, %	(р.4 / р.3) x 100	-0,18	-0,96	-2,40	-0,79	-1,44	-	-
18.Коефіцієнт рентабельності активів, %	р.6 / р.10*	-0,11	-0,05	-0,20	0,05	-0,15	-	-
19.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	р.6 / р.14*	-8,93	0,90	1,10	9,83	0,20	-	-
20.Коефіцієнт оборотності запасів*	гр.3 / Ф.1 р.1100 (ст.3 + ст.4) / 2	2,97	3,04	2,88	0,07	-0,16	-	-
21.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості*	гр.1 / р.7*	12,1 3	13,29	17,1 0	1,17	3,81	-	-
22.Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	360 днів / р.21	29,6 9	27,08	21,0 5	-2,61	-6,03	-	-
23.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості*	гр.2 / гр.8*	1,62	1,43	1,18	-0,19	-0,25	-	-
24.Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	360 днів / р.23	221, 84	251,80	305, 44	29,9 6	53,6 4	-	-
25.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ф. 1 (р. 1160 + р. 1165) : р. 1695	0,13	0,06	0,04	-0,06	-0,02	-	-

* Дані з балансу розраховані як середньорічні

У 2022 році чистий збиток сягнув -7 366 923 тис. грн щов 4 рази більше ніж в 2021 році , це вказує на серйозні фінансові труднощі підприємства. Війна

спричинила збільшення витрат та зниження прибутковості.

В 2022 році показник середньорічної вартості кредиторської заборгованості становив 43 006 547 тис. грн, що свідчить про збільшення зобов'язань перед постачальниками. Ця проблема стосується не лише в Сільпо. Станом на початок серпня 2022 року, заборгованість торговельних мереж за товари досягла 4,83 млрд грн. "Сільпо" іноді розраховується з постачальниками з затримкою, навіть довшою, ніж це передбачено у підписаних документах.

Спостерігається також зменшення валюти балансу (-12,22%) що може бути результатом нестабільної економічної і політичної ситуації в Україні.

У 2020 році необоротні активи становили 15 409 290 тис. грн, і вони зросли до 23 652 373 тис. грн в 2021 році. Це може свідчити про те що компанія активно розвивається і інвестує кошти у нові активи.

Проте в 2022 році необоротні активи знову зменшилися, склавши 22 480 532 тис. грн. Можливо, це пов'язано з тим що було зруйновано 23 магазини мережі.

Сума оборотних активів скоротилася з 15 008 092 тис. грн в 2021 році до 11 453 722 тис. грн в 2022 році. Це може вказувати на зменшення обсягів реалізації, що пов'язано з закриттям супермаркетів мережі та зниженням купівельної спроможності споживачів.

Через збиток, нестабільну ситуацію в країні і велику заборгованість перед постачальниками у 2022 році вартість власного капіталу -10 423 661, що на 248% більше ніж у минулому році. Це дуже критично і сигналізує про серйозні фінансові труднощі та нестабільність фінансового стану компанії.

У табл.2.5 наведено ABC-XYZ аналіз асортименту досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5 – ABC-XYZ аналіз асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товари	Роздрібний товарооборот, млн. грн	у % до загального підсумку	Сумарний %	ABC- група	Коефіцієнт варіації попиту, v	XYZ- група
Алкогільні напої	194,7	18,23	18,23	A	15%	Y
Молочні продукти	132,8	12,44	30,67	A	8%	X
Тютюнові вироби	114,7	10,74	41,41	A	18%	Y
Цукрові кондитерські вироби	99	9,27	50,68	A	5%	X
Побутова хімія	88,3	8,27	58,95	A	12%	Y
Хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби	87	8,15	67,10	A	7%	X
Фрукти, овочі (свіжі)	85,25	7,98	75,08	A	20%	Y
М'ясні продукти	73,8	6,91	81,99	B	22%	Y
Безалкогольні напої	70,3	6,58	88,58	B	14%	Y
Риба, ракоподібні та молюски (включаючи рибні продукти)	52,8	4,94	93,52	B	17%	Y
М'ясо	33,2	3,11	96,63	C	21%	Y
Харчові олії та жири	21,7	2,03	98,66	C	7%	X
Яйця	14,3	1,34	100,00	C	9%	X
Усього	1067,85	100,00	-			

За результатами таблиці 2.5 представимо групування товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на рис.2.3.

Як видно з рис.2.3, більшість товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відносяться до категорії Y, тобто мають певні тенденції визначення обсягів потреби у споживанні і має середні можливості для прогнозування.

	А	В	С
X	Молочні продукти Кондитерські вироби Хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби	-	Яйця Харчові олії та жири
Y	Алкогільні напої Тютюнові вироби Побутова хімія Фрукти, овочі (свіжі)	М'ясні продукти Безалкогольні напої Риба, ракоподібні та молюски (включаючи рибні продукти)	М'ясо
Z	-	-	-

Рисунок 2.3 – Групування товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Також багато товарних категорій, такі як молочні та хлібобулочні вироби, яйця, олія (тобто основні складові споживчого кошику) відносяться до категорії X, тобто мають відносно сталий обсяг споживання, незначні коливання у попиті та високу точність прогнозування.

Складові маркетингових комунікацій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено у табл.2.6.

Таблиця 2.6– Оцінка комплексу маркетингових комунікацій підприємства

Складові маркетингових комунікацій підприємства	Короткий опис кожної складової на підприємстві (2-5 речень)	Оцінка (max 10 балів)
Реклама	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має ефективну рекламну стратегію. Компанія використовує різноманітні медіа-платформи для привертання уваги споживачів. підприємство має офіційні сторінки у соц мережах. Рекламні кампанії часто спрямовані на акційні пропозиції	8
Зв'язки з громадськістю	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відзначається активною роботою в галузі зв'язків з громадськістю (PR). Компанія встановлює партнерські стосунки з медіа, активно взаємодіє зі споживачами через соціальні мережі та організовує події для сприяння взаєморозуміння з громадськістю.	9

Продовження табл.2.6

Складові маркетингових комунікацій підприємства	Короткий опис кожної складової на підприємстві (2-5 речень)	Оцінка (max 10 балів)
Програми лояльності	Мережа пропонує клієнтам програми лояльності такі як «Власний рахунок». За кожну витрачену гривню у мережі магазинів “Сільпо” та “Le Silpo” клієнти отримують бали, які можна використовувати для оплати покупок, а також отримувати різноманітні бонуси та пропозиції.	7
Фірмовий сайт	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має офіційний веб-сайт, на якому клієнти можуть дізнатися про асортимент товарів, акції, години роботи магазинів та іншу корисну інформацію. Веб-сайт також часто використовується для публікації онлайн-каталогів та замовлення товарів через Інтернет.	9

2.3 Аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Для опису системи управління бізнес-процесами ТОВ «Сільпо-Фуд», необхідно врахувати всі основні етапи від закупівлі товарів до обслуговування клієнтів. Нижче наведено загальний опис основних бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (БПП):

БПП 1. Закупівля товарів: охоплює аналіз ринку та вибір постачальників (вибір постачальників, проведення переговорів, укладання контрактів); замовлення товарів (оформлення замовлень на товари у постачальників, контроль виконання замовлень); приймання товарів (перевірка якості та кількості товарів, приймання на склад). Вхідними даними процесу є потреби магазинів у товарах та контракти з постачальниками. Вихідні дані процесу – це складські запаси та аналітичні дані по закупівлям (рис. 2.4).

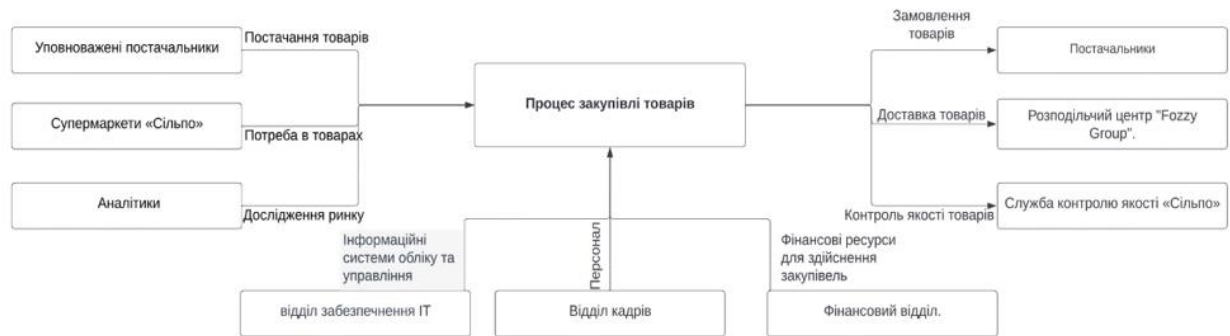


Рисунок 2.4 – Бізнес-процес закупівлі товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

БПП 2. Логістика та управління складом – охоплює управління складськими запасами (організація зберігання товарів, ведення обліку товарів); переміщення товарів та контроль залишків (моніторинг залишків товарів на складі та в магазинах). Вхідними даними бізнес-процесу є: замовлення на поповнення запасів від магазинів та дані про поточні залишки на складі. Вихідні дані бізнес-процесу: звіти про рух товарів та інформація про актуальні залишки на складах.

БПП 3. Продажі та обслуговування клієнтів містить такі підпроцеси: управління роздрібними продажами (організація продажу товарів у магазинах); обслуговування клієнтів (консультування покупців, обробка скарг і побажань клієнтів); рекламні та маркетингові кампанії (організація проведення акцій, знижок, просування товарів). Вхідні дані: актуальні складські запаси та визначені керівництвом маркетингові стратегії. Вихідні дані: інформація про продажі товарів та про рівень задоволеності клієнтів.

БПП 4. Управління персоналом: передбачає набір персоналу (пошук, найм та адаптація нових співробітників); навчання та розвиток (підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів); мотивація та утримання персоналу (організація системи мотивації, управління робочими умовами). На вході у бізнес-процес: потреба в кадрах та визначена підприємством стратегія

розвитку персоналу. На виході: робочий персонал та рівень кваліфікації працівників.

БПП 5. Фінанси та бухгалтерський облік охоплює коло таких підпроцесів: фінансове планування (складання бюджетів, прогнозування доходів та витрат); облік і звітність (ведення бухгалтерського обліку, підготовка фінансової звітності); контроль витрат (аналіз та оптимізація витрат, контроль за виконанням бюджету). На вході у бізнес-процес фінансові показники та дані про витрати та доходи. На виході – фінансові звіти, бюджети та прогнози.

БПП 6. Інформаційні технології передбачає: управління ІТ-інфраструктурою (підтримка та оновлення обладнання та програмного забезпечення); розробку та впровадження ІТ-рішень для покращення бізнес-процесів; забезпечення безпеки даних (захист інформаційних систем, забезпечення конфіденційності даних). Входами у бізнес-процес є: потреби в ІТ-рішеннях та технічні специфікації. Виходи – це робоча ІТ-інфраструктура та звіти про ІТ-безпеку.

БПП 7. Управління якістю передбачає: контроль якості товарів (перевірка якості товарів на всіх етапах – від приймання до продажу); аналіз скарг і претензій (робота зі зверненнями клієнтів, виявлення та усунення причин низької якості. Входи у бізнес-процес: дані про якість товарів та скарги та претензії клієнтів. Виходи: звіти про якість та результати покращення якості товарів та обслуговування.

Для кожного бізнес-процесу на підприємстві складені організаційні карти процесу. Такий підхід дозволяє чітко структурувати бізнес-процеси, визначити власника процесу (особу, яка відповідає за нього) та усі його складові. Розглянемо зміст побудови організаційної карти процесу на прикладі БПП «Закупівля товарів), оскільки він є найбільш важливим для мережі супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (рис.2.5).

Організаційна картка процесу		
Найменування процесу: Закупівля товарів		
Керівник підрозділу:	Власник процесу:	Шифр: 121345734
		Дата набуття чинності: 27.10.23
Нормативні документи: Закон України “Про публічні закупівлі”, Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку проведення закупівель”, Постанова Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку внутрішньої торгівлі України».		
Вхідні потоки: Інформація про потреби підприємства		
Форма отримання вхідних потоків і вимоги до них: Електронні заявки		
Основні вимоги: - Чіткість - Завчасність - Відповідність вимогам		
Перевірка: Порівняння інформації з іншими джерелами, перевірка на наявність всіх необхідних підписів і схвалень.		
Особа що відповідає за приймання: Уповноважені постачальники, супермаркети		
Вихідні потоки: Заявка постачальнику на постачання товарів		
Форма передачі вихідних потоків і вимоги до них: Підготовка звітів та документації.		
Основні вимоги: - Чіткість - Структурованість - Повнота		
Перевірка: Порівняння інформації з іншими джерелами, перевірка на наявність всіх необхідних підписів і схвалень.		
Особа що відповідає за приймання: Розподільчий центр		
Критерії оцінки процесу: Ціна, якість, термін поставки		
Необхідні записи і передача інформації: Запити на закупівлю, замовлення товарів, договори з постачальниками, документація з контролю якості, рахунки та оплата, звіти		
Дії у випадку якщо ціль не досягнута: - Аналіз причин невдачі - Корекція помилок - Удосконалення процесу		
Відповідальність керівника підрозділу: Виконання завдань підрозділу, стан документації, її відповідність вимогам нормативно-правових актів, стандартів, правдивість інформації, її нерозголошення, організацію роботи підрозділу, а також за невиконання завдань		
Повноваження керівника підрозділу: - Розробка стратегії закупівель - Вибір постачальників - Укладання угод		

Рисунок 2.5 – Організаційна карта бізнес-процесу закупівлі товарів ТОВ

«СІЛЬПО-ФУД»

Для того, щоб ефективно управляти усією сукупністю бізнес-процесів, підприємство використовує організаційну структуру. На рис. 2.6 наведено типову структуру супермаркету мережі.

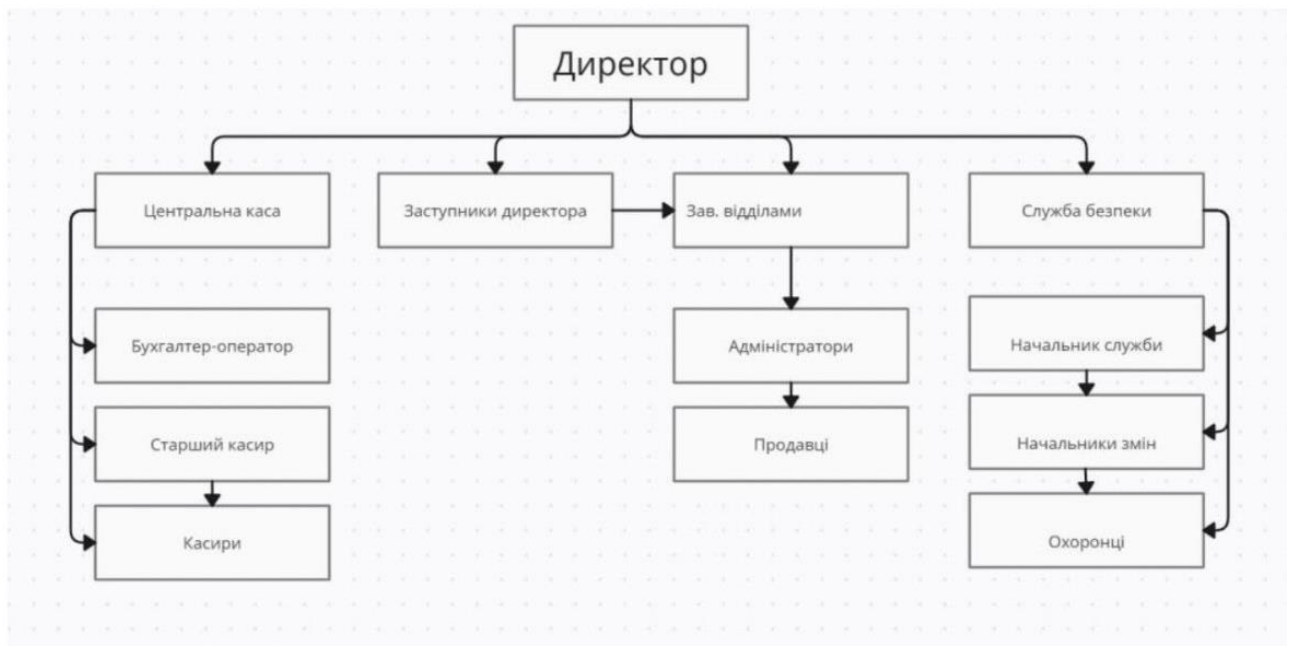


Рисунок 2.6 – Типова організаційна структура супермаркету мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Магазин очолює директор (управляючий), йому підпорядковані 3 заступники.

- Заступник управляючого магазином відповідає за організацію та контроль роботи відділу, забезпечення якості обслуговування гостей, планування та аналіз показників продажу, здійснення інвентаризації та запобігання втратам, управління персоналом та розвиток команди.

- Заступник управляючого магазином з торговельних питань відповідає за організацію та контроль роботи торговельного залу, забезпечення наявності та своєчасного поповнення товару, дотримання санітарних норм та стандартів якості, управління персоналом та розвиток команди.

- Заступник управляючого магазином з питань персоналу відповідає за організацію та контроль роботи відділу кадрів, забезпечення своєчасного набору та адаптації персоналу, проведення атестації та навчання співробітників, формування системи мотивації та стимулювання, управління персоналом та розвиток команди.

4) На вищому рівні управління (директор) норма керованості складає 11 осіб, що значно перевищує норму. На середньому рівні управління (заступники

директора) норма керованості складає 3-4 особи, що оптимально для координації роботи. На нижчому рівні управління (завідуючі відділами) норма керованості складає 10-15 особи, що є прийнятною для безпосереднього контролю за виконанням завдань. Таким чином, можна зробити висновок, що в супермаркетах мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оптимальна норма керованості досягається на середньому та нижчому рівні управління, а на вищому надто висока

Таким чином, у другому розділі роботи нами проведено дослідження діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», одного з найбільших представників сегменту роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні. Дана галузь характеризується великим числом гравців та високою конкуренцією. До ключових гравців належать великі роздрібні мережі, такі як «Сільпо», «АТБ», «Новус», «Ашан» та інші. За результатами проведеного аналізу галузі можна виділити такі тенденції: зростання споживання (поступове збільшення доходів населення стимулює зростання споживання продуктів харчування); концентрація ринку (великі мережі продовжують укрупнювати свої позиції через відкриття нових магазинів та злиття з меншими мережами); електронна комерція (зростання популярності онлайн-замовлень продуктів харчування). Ключовими гравцями ринку є мережі: «АТБ-Маркет», «Метро Кеш енд Кері», «Ашан», «Новус».

За результатами SWOT-аналізу сильними сторонами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є широкий асортимент продукції, впізнаваний бренд та використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів та покращення обслуговування клієнтів. Водночас слабкими сторонами є високі витрати на утримання та суттєва залежність від постачальників. Можливості мережі лежать у площині розширення мережі, розвитку онлайн-платформ для замовлень і доставки продуктів та розвитку партнерств з локальними виробниками. Ризики та загрози, які слід врахувати при плануванні бізнес-процесів. Це зростаюча

конкуренція з боку інших великих мереж та зниження купівельної спроможності населення через економічні кризи.

Щодо фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то впродовж аналізованого періоду спостерігається також зменшення валюти балансу як результат нестабільної економічної і політичної ситуації в Україні; скорочення суми оборотних активів у 2022 році як наслідок зниженням купівельної спроможності споживачів та негативне значення суми власного капіталу, що сигналізує про серйозні фінансові труднощі та нестабільність фінансового стану компанії. Протягом 2020-2022 рр. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працювало збитково, що вимагає вжиття заходів та перебудови певних бізнес-процесів.

У розділі також було проаналізовано сукупність бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Так, було ідентифіковано такі основні бізнес-процеси підприємства, як:

- закупівля товарів;
- логістика та управління складом;
- продажі та обслуговування клієнтів;
- управління персоналом;
- фінанси та бухгалтерських облік;
- інформаційні технології;
- управління якістю

Усі зазначені бізнес-процеси, в свою чергу, містять у собі певну кількість підпроцесів, та нотифікацій їх реалізації. В сукупності система управління бізнес-процесами мережі є достатньо змістовною. Для кожного бізнес-процесу на підприємстві складені організаційні карти процесу. Такий підхід дозволяє чітко структурувати бізнес-процеси, визначити власника процесу (особу, яка відповідає за нього) та усі його складові.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Визначення основних цілей удосконалення бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розглянемо "дерево цілей" компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як основу для побудови всіх її бізнес-процесів (додаток Б). "Дерево цілей" - це наочне графічне зображення у вигляді графіка або таблиці, яке показує субординацію взаємозв'язку між цілями, демонструючи поділ загальної (генеральної) мети або місії на окремі підцілі, завдання та дії.

Дерево цілей допомагає структурувати та впорядкувати завдання компанії, спрямовані на досягнення основної мети - прибуткової діяльності та сталого розвитку. Це дозволяє визначити пріоритети, зосередити ресурси на ключових напрямках та ефективно управляти бізнесом в умовах війни та економічної нестабільності.

Виходячи з результатів аналітичного розділу бакалаврської роботи, основною метою найближчого періоду для підприємства є подолання тенденції збиткової діяльності, зміцнення фінансового стану. Оскільки прибуток є основною метою діяльності компанії, важливо визначити шляхи його максимізації. Для цього керівництву компанії необхідно приймати раціональні рішення щодо цінності продукції або послуг, визначення ціни на продукцію або послуги та інших аспектів управління компанією

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» досягнення прибуткової діяльності та вихід із зони збитків в умовах війни в Україні є складним, але можливим завданням, яке потребує комплексного підходу до управління бізнес-процесами та швидкого реагування на зміни в економічному середовищі.

Оптимізація витрат, адаптація асортименту, активний маркетинг, розвиток онлайн-продажів та впровадження новітніх технологій – ключові кроки для забезпечення стабільної та прибуткової діяльності (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Комплексні цілі удосконалення бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для зміцнення фінансового стану

Ціль	Зміст
1. Оптимізація операційних витрат	Проведення ретельного аудиту витрат для визначення можливостей зниження операційних витрат без шкоди для якості обслуговування. Оптимізація логістичних процесів: Перегляд маршрутів доставки, укладення нових угод з логістичними компаніями на більш вигідних умовах. Впровадження енергозберігаючих технологій: Використання LED-освітлення, енергоефективного обладнання та систем автоматичного керування освітленням та кліматом. Інвестиції в альтернативні джерела енергії: Наприклад, установка сонячних панелей на дахах магазинів.
Управління асортиментом та ціноутворенням	Аналіз асортименту: Видалення низькорентабельних товарів та збільшення частки популярних і високомаржинальних продуктів. Фокус на локальні продукти: Підтримка локальних виробників та збільшення частки вітчизняних товарів, які можуть бути дешевшими та більш доступними. Динамічне ціноутворення: Використання систем динамічного ціноутворення для швидкого реагування на зміни попиту та пропозиції. Акційні пропозиції та знижки: Регулярні промоакції, програми лояльності та спеціальні знижки для стимулювання продажів.
Посилення маркетингу та підвищення лояльності клієнтів	Реклама в соціальних мережах: Використання таргетованої реклами для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих. Колаборації та партнерства: Співпраця з іншими брендами та компаніями для створення спільних акцій та пропозицій. Розширення програм лояльності: Нагородження постійних клієнтів бонусами, знижками та спеціальними пропозиціями. Інтерактивність та зворотний зв'язок: Активна взаємодія з клієнтами через соціальні мережі, опитування та відгуки для поліпшення обслуговування.

Продовження табл 3.1

Ціль	Зміст
Розвиток електронної комерції	Вдосконалення онлайн-платформи: Інвестиції в поліпшення зручності використання веб-сайту та мобільного додатку. Швидка доставка: Запуск власної служби доставки або співпраця з існуючими сервісами доставки для забезпечення швидкого та якісного обслуговування. Присутність на маркетплейсах: Розширення присутності на популярних маркетплейсах для залучення нових клієнтів.
Інновації та технології	Автоматизація бізнес-процесів: Використання сучасних систем управління запасами, CRM-систем та інших ІТ-рішень для підвищення ефективності роботи. Роботизація: Впровадження роботизованих систем для управління складськими операціями та обслуговування клієнтів. Використання великих даних (Big Data): Аналіз даних про покупців, їхні звички та переваги для більш точного прогнозування попиту та планування асортименту. Інтелектуальні системи: Використання штучного інтелекту для оптимізації цінової політики та маркетингових кампаній.
Антикризові заходи	Ревізія фінансової стратегії: Перегляд фінансової стратегії з урахуванням поточних економічних умов. Залучення інвестицій: Пошук додаткових джерел фінансування, включаючи державні програми підтримки бізнесу в умовах війни. Навчання та підтримка співробітників: Інвестиції в навчання персоналу та підтримка їхньої мотивації, особливо в складних умовах. Психологічна підтримка: Забезпечення співробітників психологічною допомогою та підтримкою в умовах війни.

Для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів підприємства гарні результати показує використання збалансованої системи показників (ЗСП), яка є різновидом каскадної моделі планування бізнес-процесів і дозволяє визначити основні цілі, ключові показники їх реалізації та конкретні кроки для досягнення запланованих змін. У табл.3.2 наведемо складові внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для ЗСП.

Таблиця 3.2 – Складові внутрішніх бізнес-процесів ЗСП ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Внутрішній бізнес-процес	Показники
Інноваційний процес	З 2020 року у «Сільпо» працює «Вільнокаса». Система самостійного сканування товару гостями мобільним додатком «Сільпо» 1 380 000 гостей підключено до сервісу 93 086 покупок через систему «Вільнокаса» в 2022 році. В 2021 році в РЦ почався проект з роботизації складської зони. Роботи займаються переміщенням товарів у межах складу для подальшого збереження, відбірки та завантаження. Зараз там працює 31 робот В 2022 році в супермаркетах «Сільпо» встановлено 784 самокас. За результатами дослідження Mind inovation index 2019. Fozzy Group була названа «Інноваційним лідером галузі «Ритейл », а мережа супермаркетів «Сільпо» отримала нагороду в спеціальній номінації «Інноваційність в роботі з клієнтами». Серед Топ-5 найбільших українських ритейлерів, згідно з даними Індексу, тільки мережа «Сільпо» подолати бар'єр в 75 балів, після якого компанію можна вважати інноваційною. У категорії «Інноваційність бізнес-процесів», експерти дали «Сільпо» максимальні 90 балів серед усіх ритейлерів.
Операційний процес	Кількість співробітників = 33 390 Товарний оборот мережі = 58800000 Основні засоби = 16 907 634 Чистий дохід від реалізації = 69 990 601 Фондоозброєність = 506,37 Фондовіддача = 4,14
Система функціонування продажу	NPS (індекс лояльності, показник якості обслуговування клієнтів) = +50 [1] У підприємства є власна програма лояльності «Власний рахунок»: 5 104 308 гостей зареєстровані у програмі Кожен другий гість сканує картку «Власний рахунок» (48% покупок) В 2022 році гостям було надано 532 489 020 спеціальних пропозицій

У табл.3.3 деталізовано основні цілі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стосовно внутрішніх бізнес-процесів, які складено відповідно до ЗСП.

Таблиця 3.3 – Матриця цільових значень та пропозиції для їх досягнення стосовно внутрішніх бізнес-процесів ЗСП ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Пріоритетні показники	Цільові значення на плановий період	Пропозиції для досягнення цільових значень
Встановлення самокас у супермаркетах в наступному році:	820	Забезпечити технічну підтримку та регулярне обслуговування самокас. Розмістити самокаси в стратегічних зонах супермаркетів для максимальної зручності покупців. Навчити персонал обслуговувати самокаси.
Кількість гостей, підключених до сервісу «Вільно каса»	1 540 000	Проведення активних маркетингових кампаній та рекламних заходів. Запровадити привабливі промо-пропозиції для нових користувачів. Постійно вдосконалювати функціонал сервісу
Товарний оборот мережі	61 100 000	Розширення асортименту Проводити регулярні акції та знижки для стимулювання продажів та залучення нових клієнтів. Забезпечити ефективне управління запасами
Фондовіддача	5,4	Розширення асортименту, Проведення ефективних рекламних та маркетингових кампаній для залучення уваги та збільшення продажів, удосконалення програм лояльності для стимулювання повторних покупок та залучення постійних клієнтів.
Кількість спеціальних пропозицій	610 347 182	Впровадження системи бонусних балів чи нагород для покупців, які витрачають певну кількість грошей, вдосконалення програм знижок для постійних клієнтів
Кількість зареєстрованих гостей в програмі лояльності «Власний рахунок»	5 935 102	Збільшити кількість зареєстрованих гостей шляхом активних маркетингових кампаній та рекламних заходів, запуск програми рефералів, де існуючі учасники отримують бонуси за приведення нових користувачів до програми, запровадження спеціальних бонусів та знижок для нових користувачів

3.2 Шляхи удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

За результатами аналітичного розділу бізнес-процеси ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які найбільш потребують вдосконалення, це БПП «Фінанси та бухгалтерський облік» та БПП «Управління персоналом».

Першим кроком на шляху до покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» та уникнення збиткової діяльності в майбутньому є вдосконалення системи фінансової діагностики компанії. Для цього ми пропонуємо організувати постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»:

1. налагодити інформаційні канали, тобто забезпечити обмін інформацією між системою та її користувачами, тобто менеджерами всіх рівнів.

Цей етап передбачає створення системи ідентифікації та моніторингу всіх процесів, показників і тенденцій, які є важливими в життєдіяльності компанії.

2. визначення сфери моніторингу, тобто визначення внутрішніх і зовнішніх об'єктів діагностики. Зовнішня діагностика повинна включати аналіз ринкової ситуації за п'ятьма основними напрямками: клієнти, постачальники, фактичні та потенційні конкуренти, товари-замінники, а також аналіз макроекономічної ситуації в країні за чотирма напрямками: політичне, економічне, соціальне та технологічне середовище. У рамках внутрішньої діагностики рекомендується дослідити фінанси, виробництво, збут та організацію компанії.

3. Створити спеціальні аналітичні центри та визначити для них конкретні аналітичні завдання.

4. Виділити індикатори раннього попередження, які можуть свідчити про розвиток певного негативного процесу. У науково-практичній літературі прийнято виділяти такі блоки показників [142, с. 125].

- Загальноекономічні індикатори, які дають змогу на ранній стадії виявити зміни загальноекономічних тенденцій розвитку (з використанням результатів

досліджень, що проводяться відповідними економічними та соціологічними науково-дослідними інститутами);

- ринкові індикатори, які дають змогу виявити тенденції на ринках, на яких працює компанія;

- технологічні показники, які надають інформацію про розробку нових продуктів, методів, процесів і т.д. розвиток процесів, технологій, технологій, технологій, процесів і т.д.

- соціальні показники, які характеризують демографічну ситуацію в країні, вартість робочої сили, мінімальну заробітну плату тощо

- політичні показники, які мають вплив на діяльність компанії і, зокрема, відображають зміни в економічному законодавстві, протекціоністські заходи тощо

- внутрішні показники.

5. Розрахунок очікуваних значень та порогових значень індикаторів, а також безпечних інтервалів їх варіювання. Цей етап передбачає складання бюджету основних фінансово-економічних показників підприємства на основі економетричних методів та експертних оцінок; встановлення безпечних інтервалів для інтегрального показника фінансового стану та інших ключових фінансових показників; розрахунок запасу міцності, тобто суми, на яку фактична виручка від реалізації перевищує виручку від реалізації на рівні беззбитковості підприємства; визначення частки ринку, яка дасть змогу досягти очікуваного рівня прибутковості тощо.

6. Керівництво приймає рішення на основі узагальнення результатів аналізу та розробляє пропозиції і рекомендації щодо посилення сильних сторін і протидії слабким сторонам. Дії повинні ґрунтуватися на відповідній реакції на сигнали певних індикаторів раннього попередження.

Найважливішими шляхами покращення фінансового стану компанії є

1. визначення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом

2. мобілізація внутрішніх резервів компанії

3. оптимізація збутової політики
4. вдосконалення заходів зі стимулювання збуту
5. зниження собівартості продукції
6. Оптимізація дебіторської заборгованості
7. Збереження кадрового потенціалу
8. здача в оренду або продаж певних активів
9. Вивчення можливостей розширення виробництва та ринків збуту.

Узагальнюючи обґрунтовані вище пропозиції і спираючись на інформацію, отриману в аналітичній частині, можна запропонувати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для подолання тенденції збиткової діяльності заходи, наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи для удосконалення бізнес-процесу «Фінанси та бухгалтерський облік» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Пріоритетні показники	Цільові значення показників на плановий період	Пропозиції для досягнення цільових значень
Показники майнового стану	Необоротні активи: 23 065 952,5 тс.грн. Оборотні активи: 14 230 907 тс.грн.	Розширення діяльності Оптимізація управління активами Зменшення витрат, які пов'язані з утриманням необоротних активів.
Показники фінансової стійкості	Власний капітал: -6 213 556 тс.грн.	Провести аналіз і оптимізацію всіх видів витрат Підприємство повинно шукати способи збільшення прибутковості своєї діяльності. Це може включати в себе розширення ринку, впровадження нових продуктів або послуг
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності запасів: 2,8 Строк погашення кредиторської заборгованості, днів: 250	Оптимізувати управління запасами, щоб уникнути їхнього надмірного накопичення. Відповідальне ставлення до домовленостей з постачальниками і проведення платежів, перегляд умов домовленостей

Продовження табл.3.4

Пріоритетні показники	Цільові значення показників на плановий період	Пропозиції для досягнення цільових значень
Показники рентабельності	Коефіцієнт рентабельності активів: -0,13	Ефективніше управління витратами, збільшення оборотності активів
Показники фінансових результатів	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості: 35 200 487 тис.грн. Чистий прибуток (збиток): -4 240 580 тис.грн. Валюта балансу: 35 084 864 тис.грн.	Посилення взаємодії з постачальниками та домовленостей щодо строків погашення для забезпечення оптимальних умов. Підприємство може розглянути можливості розширення своєї діяльності, включаючи відкриття нових магазинів, розширення асортименту продукції та послуг, а також активну маркетингову кампанію для привертання нових клієнтів.

Щодо бізнес-процесу «Управління персоналом» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то можна запропонувати низку заходів, серед яких:

1. Аналіз процесів управління персоналом для виявлення слабких місць та неефективностей. Це, зокрема, можна реалізувати через перевірку того, чи відповідають поточні навички та компетенції персоналу вимогам компанії.
2. Впровадження HRM-систем для автоматизації рутинних завдань, таких як нарахування зарплати, управління відпустками, оцінка продуктивності.
3. Використання аналітичних інструментів для аналізу даних про персонал, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.
4. Покращення процесів підбору та найму персоналу з використанням онлайн-платформ і соціальних мереж для пошуку і відбору кандидатів. Також доцільне використання спеціалізованих інструментів для автоматизації процесу найму, включаючи сортування резюме та проведення первинних інтерв'ю.
5. Впровадження регулярних навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників та створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника з урахуванням його потреб і цілей компанії.
6. Застосування варіативних мотиваційних програм (бонуси, премії, визнання досягнень) та налагодження якісного зворотного зв'язку від

співробітників через опитування або особисті зустрічі. Для підвищення якості внутрішніх комунікацій актуальними та доцільним буде використання сучасних платформ для внутрішніх комунікацій, таких як Slack або Microsoft Teams.

7. Організація моніторингу використання робочого часу персоналу.

8. Вдосконалення корпоративної культури (зокрема, слід залучати персонал до соціальних проєктів і ініціатив компанії, що підвищує рівень їх відданості цінностям ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»).

Впровадження цих заходів може значно покращити процеси управління персоналом у мережі супермаркетів, зробивши їх більш ефективними та сприяючи розвитку компанії в цілому.

Узагальнюючи обґрунтовані вище пропозиції і конкретизуючи їх, можна запропонувати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для вдосконалення бізнес-процесу «Управління персоналом» заходи, наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Заходи для удосконалення бізнес-процесу «Управління персоналом»

Основні стосовно «Управління персоналом»	цілі БП	Забезпечення високої якості обслуговування, підвищення кваліфікації, підтримка професійного росту
Пріоритетні показники	Цільові значення показників на плановий період	Пропозиції для досягнення цільових значень
Плинність кадрів	Зменшення до 22,4%	Вивчення основних причин відходу працівників, вдосконалення системи утримання
Кількість працівників	Збільшення до 34 760	Розширення мережі супермаркетів, оптимізація процесів найму
Інтерактивні курси	Збільшити до 25 200	Забезпечення доступу до інтерактивних ресурсів, створення стимулів для участі
Програми навчання	Збільшення до 10 000	Розширення навчальних програм.
Матеріальна допомога	Збільшення до 5020 тис. грн.	Оцінка потреб співробітників, оптимізація програм допомоги
Премії та винагороди систематичного характеру	Збільшення до 15 130 тис. грн.	Розробка програм мотивації, визначення ефективних критеріїв для преміювання

Таким чином, у даному розділі було запропоновано ряд заходів управлінського спрямування для вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Зокрема, було використано інструмент «дерево цілей» для визначення основні цілей розвитку та удосконалення бізнес-процесів компанії.

За результатами аналітичного розділу бізнес-процеси ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які найбільш потребують вдосконалення, це БПП «Фінанси та бухгалтерський облік» та БПП «Управління персоналом».

Для вдосконалення БП «Фінанси та бухгалтерський облік» було сформульовано такі цілі на поточний період: оптимізація операційних витрат, управління асортиментом та ціноутворенням, посилення маркетингу, розвиток електронної комерції, впровадження інновацій, антикризові заходи. Для кожної кожної цілі було обґрунтовано зміст заходів для їх реалізації. Також було розроблено матрицю цільових значень та пропозиції для їх досягнення стосовно внутрішніх бізнес-процесів ЗСП ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для вдосконалення БП «Фінанси та бухгалтерський облік» було сформульовано такі цілі на поточний період: Забезпечення високої якості обслуговування, підвищення кваліфікації, підтримка професійного росту. Відповідно до цілей було визначено коло основних пріоритетних показників БП «Управління персоналом»: плинність кадрів, кількість працівників, інтерактивні курси, програми навчання, матеріальна допомога, премії та винагороди систематичного характеру. Було обґрунтовано цільові значення показників на плановий період та пропозиції для досягнення цільових значень.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити ряд важливих теоретичних і практичних висновків.

Управління бізнес-процесами в організації – це сучасний підхід до досягнення ефективності стратегії розвитку. Основна перевага управління бізнес-процесами полягає в тому, що воно дозволяє організувати роботу в організації навколо процесів, а не функціональних підрозділів. Це дозволяє вийти за межі обмеженого сегменту діяльності і сприяє розумінню всіх етапів, всіх учасників і всіх взаємозв'язків між процесами, зміцнює згуртованість команди і покращує координацію та співпрацю між відділами. Цей тип управління є частиною процесного підходу і допомагає підвищити якість роботи організації та задоволеність клієнтів. Завдяки застосуванню стандартів і правил, автоматизації процесів і моніторингу можна запобігти помилкам, знизити ризики і підвищити якість роботи.

У другому розділі роботи нами проведено дослідження діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», одного з найбільших представників сегменту роздрібною торгівлі продуктами харчування в Україні. Дана галузь характеризується великим числом гравців та високою конкуренцією. До ключових гравців належать великі роздрібні мережі, такі як «Сільпо», «АТБ», «Новус», «Ашан» та інші. За результатами проведеного аналізу галузі можна виділити такі тенденції: зростання споживання (поступове збільшення доходів населення стимулює зростання споживання продуктів харчування); концентрація ринку (великі мережі продовжують укрупнювати свої позиції через відкриття нових магазинів та злиття з меншими мережами); електронна комерція (зростання популярності онлайн-замовлень продуктів харчування). Ключовими гравцями ринку є мережі: «АТБ-Маркет», «Метро Кеш енд Кері», «Ашан», «Новус».

За результатами SWOT-аналізу сильними сторонами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є широкий асортимент продукції, впізнаваний бренд та використання сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів та покращення

обслуговування клієнтів. Водночас слабкими сторонами є високі витрати на утримання та суттєва залежність від постачальників. Можливості мережі лежать у площині розширення мережі, розвитку онлайн-платформ для замовлень і доставки продуктів та розвитку партнерств з локальними виробниками. Ризики та загрози, які слід врахувати при плануванні бізнес-процесів. Це зростаюча конкуренція з боку інших великих мереж та зниження купівельної спроможності населення через економічні кризи.

Щодо фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то впродовж аналізованого періоду спостерігається також зменшення валюти балансу як результат нестабільної економічної і політичної ситуації в Україні; скорочення суми оборотних активів у 2022 році як наслідок зниженням купівельної спроможності споживачів та негативне значення суми власного капіталу, що сигналізує про серйозні фінансові труднощі та нестабільність фінансового стану компанії. Протягом 2020-2022 рр. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працювало збитково, що вимагає вжиття заходів та перебудови певних бізнес-процесів.

У розділі також було проаналізовано сукупність бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Так, було ідентифіковано такі основні бізнес-процеси підприємства, як:

- закупівля товарів;
- логістика та управління складом;
- продажі та обслуговування клієнтів;
- управління персоналом;
- фінанси та бухгалтерських облік;
- інформаційні технології;
- управління якістю

Усі зазначені бізнес-процеси, в свою чергу, містять у собі певну кількість підпроцесів, та нотифікацій їх реалізації. В сукупності система управління бізнес-процесами мережі є достатньо змістовною. Для кожного бізнес-процесу на підприємстві складені організаційні карти процесу. Такий підхід дозволяє

чітко структурувати бізнес-процеси, визначити власника процесу (особу, яка відповідає за нього) та усі його складові.

У третьому розділі було запропоновано ряд заходів управлінського спрямування для вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Зокрема, було використано інструмент «дерево цілей» для визначення основні цілей розвитку та удосконалення бізнес-процесів компанії.

За результатами аналітичного розділу бізнес-процеси ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які найбільш потребують вдосконалення, це БПП «Фінанси та бухгалтерський облік» та БПП «Управління персоналом».

Для вдосконалення БП «Фінанси та бухгалтерський облік» було сформульовано такі цілі на поточний період: оптимізація операційних витрат, управління асортиментом та ціноутворенням, посилення маркетингу, розвиток електронної комерції, впровадження інновацій, антикризові заходи. Для кожної кожної цілі було обґрунтовано зміст заходів для їх реалізації. Також було розроблено матрицю цільових значень та пропозиції для їх досягнення стосовно внутрішніх бізнес-процесів ЗСП ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Для вдосконалення БП «Фінанси та бухгалтерський облік» було сформульовано такі цілі на поточний період: Забезпечення високої якості обслуговування, підвищення кваліфікації, підтримка професійного росту. Відповідно до цілей було визначено коло основних пріоритетних показників БП «Управління персоналом»: плинність кадрів, кількість працівників, інтерактивні курси, програми навчання, матеріальна допомога, премії та винагороди систематичного характеру. Було обґрунтовано цільові значення показників на плановий період та пропозиції для досягнення цільових значень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477> (дата звернення: 20.04.2023).
2. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес-інформ. - №10. – 2020. – С. 407-412.
3. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82.
4. Державний сайт статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39.
6. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 2. С. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>.
7. Демиденко М.А. Управління проектами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. / М.А. Демиденко ; Нац. гірн. ун-т. — Електрон. текст. дані. – Д. : 2016. – 80 с.
8. Ревенко О. В. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 60. – 2021. – С. 109-117.
9. Коюда В. О. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. Бізнес-інформ. – 2018. - №1. – С. 302-311.

10. Шварц І. В., Безсмертна О. В. Краєвська А. С. Логістичні моделі оцінювання ефективності товароруху . *Innovation and Sustainability* 2022. № 3. С. 59–64. Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/50>
11. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 3 (66). С. 63-69.
12. Краєвська А.С., Безсмертна О. В., Шварц І. В. Логістичні моделі оптимізації процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. *Innovation and Sustainability* 2022. № 4. Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins>
13. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». – 2017. № 10 – С. 287- 297
14. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20> (дата звернення: 16.04.2023).
15. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22.
16. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес процесів : Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
17. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія / О. В. Ольшанський, О. В. Смігунова. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.
18. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 162-169.

19. Аппелло. Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами [Текст] / пер. з англ. Г. Якубовська. – Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. – 464 с.
20. Реінжиніринг бізнес-процесів [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня / уклад. В. В. Самойленко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 52 с.
21. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Режим доступу: <https://silpo.ua/reports>
22. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 186–205. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01 (дата звернення: 20.04.2023).
23. «Сільпо» увійшов до десяти найефективніших брендів Європи. Сільпо : веб-сайт. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/silpo-uvijshov-do-desyaty-najefektyvnishykh-brendiv-yevropy> (дата звернення: 16.05.2024).
24. Чому найбільші магазини знову не повертають мільярди боргів постачальникам. Forbes : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/poki-150-raz-ne-zatelefonuesh-nichogo-ne-bude-chomu-naybilshi-magazini-znovu-ne-povertayut-milyardi-borgiv-postachalnikam-26102022-9214> (дата звернення: 16.05.2024).
25. BPTrends Polls management // Business Process Trends Association. URL: <https://www.bptrends.com/bptrends-polls>
26. Business Process Management System, BPM. URL: <https://www.tadviser.ru/a/117491>
27. Fiott, D. The Fog of War: Russia's War on Ukraine, European Defence Spending and Military Capabilities. Intereconomics. 2022. № 57 (3). P. 152–156.
28. Six steps of business process management. Microsoft. URL: <https://powerautomate.microsoft.com/en-us/businessprocess-management-steps> (дата звернення: 21.03.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік

Інструменти ▼	Пошук по реєстрах	Увійти до системи	Тарифи та оплата	Про систему
Дата звіту	20.02.2023			
Період	2022 рік, 12 міс			
Бухгалтер	Козак Вікторія Василівна			
КАТОТТГ	UA80000000000479391			
Кількість працівників	36 496			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Актив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 226 036.00	2 951 855.00	
первісна вартість	1001	8 116 526.00	8 424 573.00	
накопичена амортизація	1002	3 890 490.00	5 472 718.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	255 753.00	465 211.00	
Основні засоби	1010	16 590 031.00	16 907 634.00	
первісна вартість	1011	23 813 183.00	26 261 270.00	
знос	1012	7 223 152.00	9 353 636.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	289 880.00	
первісна вартість	1016	0.00	414 840.00	
знос	1017	0.00	124 960.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00		
первісна вартість	1021	0.00		
накопичена амортизація	1022	0.00		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	272 809.00	252 234.00	
інші фінансові інвестиції	1035	1 400 396.00	1 074 549.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	828.00	
Відстрочені податкові активи	1045	196 279.00	227 715.00	
Гудвіл	1050	0.00		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00		
Інші необоротні активи	1090	711 069.00	310 626.00	
Усього за розділом I	1095	23 652 373.00	22 480 532.00	
II. Оборотні активи Запаси	1100	6 461 622.00	6 005 844.00	
Виробничі запаси	1101	319 301.00	333 805.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00		
Готова продукція	1103	0.00		
Товари	1104	6 142 321.00	5 672 039.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00		
Депозити перестрахування	1115	0.00		
Векселі одержані	1120	1 075 259.00	1 546 379.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 540 581.00	1 682 271.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	605 523.00	556 377.00	
з бюджетом	1135	51 863.00	46 201.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00		
з нарахованих доходів	1140	0.00	16 258.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 336 626.00	365 196.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 910.00		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 163 038.00	1 066 300.00	
Готівка	1166	225 097.00	204 572.00	
Рахунки в банках	1167	208 553.00	148 093.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00		
резервах незароблених премій	1183	0.00		
інших страхових резервах	1184	0.00		
Інші оборотні активи	1190	137 550.00	201 163.00	
Усього за розділом II	1195	15 007 972.00	11 485 989.00	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00		

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	13 047 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 105 027.00	-23 439 097.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 057 324.00	-10 391 394.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 464 696.00	2 711 272.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 147 214.00	14 600 778.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	13 611 910.00	17 312 050.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	33 335.00	628 007.00
Векселі видані	1605	32 050.00	564 923.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 468 135.00	4 229 660.00
товари, роботи, послуги	1615	18 961 806.00	16 136 022.00
розрахунками з бюджетом	1620	259 916.00	597 676.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	36 048.00	51 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	126 084.00	159 054.00
за одержаними авансами	1635	279 727.00	520 536.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	409 449.00	1 481 551.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 499 209.00	2 676 714.00
Усього за розділом III	1695	28 105 759.00	27 045 865.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 990 601.00	72 784 231.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 688 420.00	52 182 935.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 302 181.00	20 601 296.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	724 753.00	412 331.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 380 049.00	2 775 764.00
Витрати на збут	2150	17 643 976.00	18 533 954.00
Інші операційні витрати	2180	160 302.00	121 299.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 157 393.00	417 390.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	58 748.00	314 875.00
Інші доходи	2240	515 357.00	563 547.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 503 139.00	2 358 809.00
Втрати від участі в капіталі	2255	5 282.00	2 814.00
Інші витрати	2270	4 274 382.00	25 557.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	7 366 091.00	1 926 148.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31 435.00	79 969.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00

Інструменти ▼ Пошук по реєстрах ▼ Увійти до системи Тарифи та оплата Про систему

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-7 334 656.00	-1 846 179.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 851 063.00	1 325 663.00
Витрати на оплату праці	2505	6 301 347.00	8 010 129.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 390 330.00	1 742 574.00
Амортизація	2515	5 010 809.00	4 326 453.00
Інші операційні витрати	2520	6 630 778.00	6 026 198.00
Разом	2550	21 184 327.00	21 431 017.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

нструменти ▼ Пошук по реестрах ▼ Увійти до системи Тарифи та оплата Про систему

Дата звіту	23.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бруснік Лариса Дмитрівна
КАТОТТГ	UA80000000000479391
Кількість працівників	29 888

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 951 855.00	2 155 614.00
первісна вартість	1001	8 424 573.00	2 918 245.00
накопичена амортизація	1002	5 472 718.00	762 631.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	465 211.00	176 247.00
Основні засоби	1010	16 907 634.00	15 304 540.00
первісна вартість	1011	26 261 270.00	27 356 804.00
знос	1012	9 353 636.00	12 052 264.00
Інвестиційна нерухомість	1015	289 880.00	965 871.00
первісна вартість	1016	414 840.00	1 549 579.00
знос	1017	124 960.00	583 708.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 234.00	252 016.00
інші фінансові інвестиції	1035	1 036 487.00	953 171.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	828.00	45 173.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	310 626.00	374 721.00
Усього за розділом I	1095	22 214 755.00	20 227 353.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 973 568.00	4 819 319.00
Виробничі запаси	1101	305 648.00	236 610.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 667 920.00	4 582 709.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	1 546 379.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 682 266.00	3 228 925.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	557 049.00	372 571.00
з бюджетом	1135	46 204.00	40 278.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	16 258.00	1 925.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	365 503.00	2 895 556.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	77 995.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 066 300.00	1 418 482.00
Готівка	1166	204 572.00	250 660.00
Рахунки в банках	1167	148 093.00	732 864.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	201 156.00	116 716.00
Усього за розділом II	1195	11 454 683.00	12 971 767.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703.00	15 188 703.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	43.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 772 439.00	-25 622 844.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-10 724 736.00	-10 434 098.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 397 278.00	1 673 193.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 600 778.00	12 235 267.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	15 998 056.00	13 908 460.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	628 007.00	658 733.00
Векселі видані	1605	564 923.00	57 750.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 543 659.00	6 182 361.00
товари, роботи, послуги	1615	15 651 500.00	18 550 369.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 114 658.00	1 007 478.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	51 722.00	44 437.00
розрахунками з оплати праці	1630	159 054.00	170 958.00
за одержаними авансами	1635	517 061.00	269 118.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 481 551.00	483 922.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 683 983.00	2 299 632.00
Усього за розділом III	1695	28 396 118.00	29 724 758.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 727 987.00	69 990 601.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457.00	50 815 360.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	24 308 530.00	19 175 241.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	906 959.00	725 090.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 342 286.00	3 379 927.00
Витрати на збут	2150	19 651 866.00	17 517 114.00
Інші операційні витрати	2180	63 819.00	160 302.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 157 518.00	
збиток	2195		1 157 012.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	384 148.00	58 748.00
Інші доходи	2240	577 306.00	514 944.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 931 523.00	2 503 139.00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 668.00	4 859.00
Інші витрати	2270	1 028 186.00	4 344 721.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 850 405.00	7 436 039.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-196 279.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00

нструменти ▼ Пошук по реєстрах ▼ Увійти до системи Тарифи та оплата Про систему

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	43.00	586.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	43.00	586.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	43.00	586.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 850 362.00	-7 631 732.00

Елементи операційних витрат

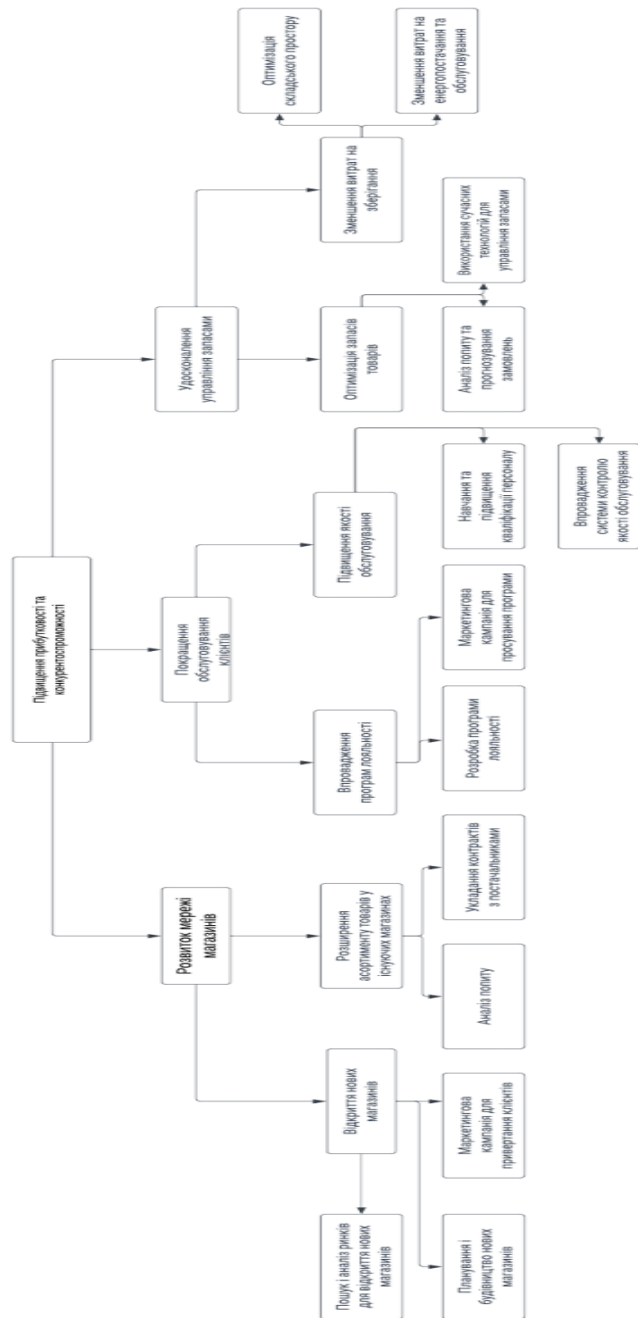
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 463 751.00	1 851 063.00
Витрати на оплату праці	2505	7 064 227.00	6 301 347.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 507 741.00	1 390 330.00
Амортизація	2515	5 310 205.00	5 010 809.00
Інші операційні витрати	2520	8 712 047.00	6 503 794.00
Разом	2550	24 057 971.00	21 057 343.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

Додаток Б

Дерево цілей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Додаток В

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Удоконалення управління бізнес-процесами підприємства
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю
«СІЛЬПО-ФУД»)

Тип роботи: МКР

(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність	91,4%	Схожість	8,6%
----------------	-------	----------	------

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☒ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____ Пілявоз Т. М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи _____
(підпис)

Ніколайчук Р. П.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Краєвська А. С.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Г ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ



Рисунок 2.2 – Динаміка кількості магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 1.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони: • Широкий асортимент продукції: Великий вибір товарів, включаючи ексклюзивні та імпортні продукти. • Впізнаваний бренд: Висока лояльність споживачів завдяки довірі до бренду. • Сучасні технології: Впровадження новітніх технологій для оптимізації бізнес-процесів та покращення обслуговування клієнтів.	Слабкі сторони: • Високі витрати на утримання: Значні витрати на управління великою кількістю магазинів. • Залежність від постачальників: Можливі ризики, пов'язані з постачанням товарів.
Можливості: • Розширення мережі: Відкриття нових магазинів у різних регіонах. • Електронна комерція: Розвиток онлайн-платформ для замовлень і доставки продуктів. • Партнерство з локальними виробниками: Збільшення частки локальних продуктів в асортименті.	Загрози: • Конкуренція: Зростаюча конкуренція з боку інших великих мереж та локальних магазинів. • Економічна нестабільність: Зниження купівельної спроможності населення через економічні кризи.

Таблиця 2.5 – ABC-XYZ аналіз асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товари	Роздрібний товарооборот, млн. грн	у % до загального підсумку	Сумарний %	ABC- група	Коефіцієнт варіації попиту, v	XYZ- група
Алкогільні напої	194,7	18,23	18,23	A	15%	Y
Молочні продукти	132,8	12,44	30,67	A	8%	X
Тютюнові вироби	114,7	10,74	41,41	A	18%	Y
Цукрові кондитерські вироби	99	9,27	50,68	A	5%	X
Побутова хімія	88,3	8,27	58,95	A	12%	Y
Хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби	87	8,15	67,10	A	7%	X
Фрукти, овочі (свіжі)	85,25	7,98	75,08	A	20%	Y
М'ясні продукти	73,8	6,91	81,99	B	22%	Y
Безалкогольні напої	70,3	6,58	88,58	B	14%	Y
Риба, ракоподібні та молюски (включаючи рибні продукти)	52,8	4,94	93,52	B	17%	Y
М'ясо	33,2	3,11	96,63	C	21%	Y
Харчові олії та жири	21,7	2,03	98,66	C	7%	X
Яйця	14,3	1,34	100,00	C	9%	X
Усього	1067,85	100,00	-			

	А	В	С
Х	Молочні продукти Кондитерські вироби Хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби	-	Яйця Харчові олії та жири
У	Алкогільні напої Тютюнові вироби Побутова хімія Фрукти, овочі (свіжі)	М'ясні продукти Безалкогольні напої Риба, ракоподібні та молюски (включаючи рибні продукти)	М'ясо
З	-	-	-

Рисунок 2.3 – Групування товарного асортименту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

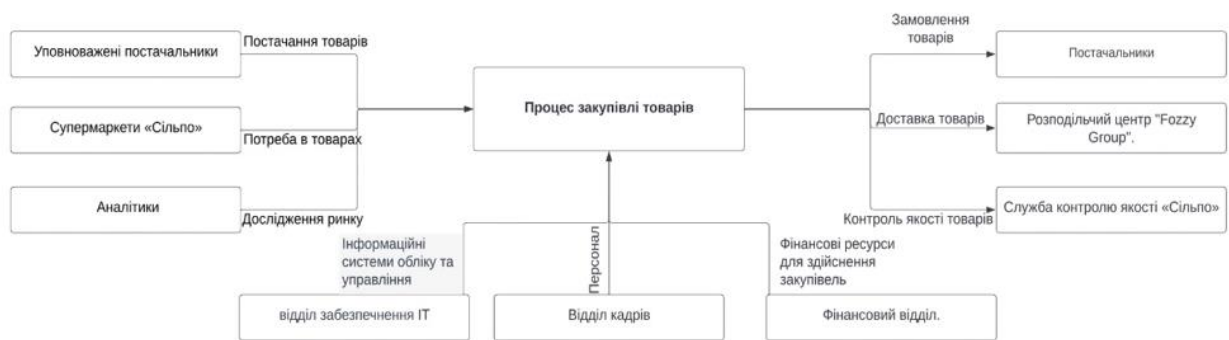


Рисунок 2.4 – Бізнес-процес закупівлі товарів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Організаційна картка процесу		
Найменування процесу: Закупівля товарів		
Керівник підрозділу:	Власник процесу:	Шифр: 121345734
		Дата набуття чинності: 27.10.23
Нормативні документи: Закон України “Про публічні закупівлі”, Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку проведення закупівель”, Постанова Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку внутрішньої торгівлі України».		
Вхідні потоки: Інформація про потреби підприємства		
Форма отримання вхідних потоків і вимоги до них: Електронні заявки		
Основні вимоги: - Чіткість - Завчасність - Відповідність вимогам		
Перевірка: Порівняння інформації з іншими джерелами, перевірка на наявність всіх необхідних підписів і схвалень.		
Особа що відповідає за приймання: Уповноважені постачальники, супермаркети		
Вихідні потоки: Заявка постачальнику на постачання товарів		
Форма передачі вихідних потоків і вимоги до них: Підготовка звітів та документації.		
Основні вимоги: - Чіткість - Структурованість - Повнота		
Перевірка: Порівняння інформації з іншими джерелами, перевірка на наявність всіх необхідних підписів і схвалень.		
Особа що відповідає за приймання: Розподільчий центр		
Критерії оцінки процесу: Ціна, якість, термін поставки		
Необхідні записи і передача інформації: Запити на закупівлю, замовлення товарів, договори з постачальниками, документація з контролю якості, рахунки та оплата, звіти		
Дії у випадку якщо ціль не досягнута: - Аналіз причин невдачі - Корекція помилок - Удосконалення процесу		
Відповідальність керівника підрозділу: Виконання завдань підрозділу, стан документації, її відповідність вимогам нормативно-правових актів, стандартів, правдивість інформації, її нерозголошення, організацію роботи підрозділу, а також за невиконання завдань		
Повноваження керівника підрозділу: - Розробка стратегії закупівель - Вибір постачальників - Укладання угод		

Рисунок 2.5 – Організаційна карта бізнес-процесу закупівлі товарів ТОВ

«СІЛЬПО-ФУД»

Таблиця 3.3 – Матриця цільових значень та пропозиції для їх досягнення стосовно внутрішніх бізнес-процесів ЗСП ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Пріоритетні показники	Цільові значення на плановий період	Пропозиції для досягнення цільових значень
Встановлення самокас у супермаркетах в наступному році:	820	Забезпечити технічну підтримку та регулярне обслуговування самокас. Розмістити самокаси в стратегічних зонах супермаркетів для максимальної зручності покупців. Навчити персонал обслуговувати самокаси.
Кількість гостей, підключених до сервісу «Вільно каса»	1 540 000	Проведення активних маркетингових кампаній та рекламних заходів. Запровадити привабливі промо-пропозиції для нових користувачів. Постійно вдосконалювати функціонал сервісу
Товарний оборот мережі	61 100 000	Розширення асортименту Проводити регулярні акції та знижки для стимулювання продажів та залучення нових клієнтів. Забезпечити ефективне управління запасами
Фондовіддача	5,4	Розширення асортименту, Проведення ефективних рекламних та маркетингових кампаній для залучення уваги та збільшення продажів, удосконалення програм лояльності для стимулювання повторних покупок та залучення постійних клієнтів.
Кількість спеціальних пропозицій	610 347 182	Впровадження системи бонусних балів чи нагород для покупців, які витрачають певну кількість грошей, вдосконалення програм знижок для постійних клієнтів
Кількість зареєстрованих гостей в програмі лояльності «Власний рахунок»	5 935 102	Збільшити кількість зареєстрованих гостей шляхом активних маркетингових кампаній та рекламних заходів, запуск програми рефералів, де існуючі учасники отримують бонуси за приведення нових користувачів до програми, запровадження спеціальних бонусів та знижок для нових користувачів

Таблиця 4 – Заходи для удосконалення бізнес-процесу «Фінанси та бухгалтерський облік» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Пріоритетні показники	Цільові значення показників на плановий період	Пропозиції для досягнення цільових значень
Показники майнового стану	Необоротні активи: 23 065 952,5 тс.грн. Оборотні активи: 14 230 907 тс.грн.	Розширення діяльності Оптимізація управління активами Зменшення витрат, які пов'язані з утриманням необоротних активів.
Показники фінансової стійкості	Власний капітал: -6 213 556 тс.грн.	Провести аналіз і оптимізацію всіх видів витрат Підприємство повинно шукати способи збільшення прибутковості своєї діяльності. Це може включати в себе розширення ринку, впровадження нових продуктів або послуг
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності запасів: 2,8 Строк погашення кредиторської заборгованості, днів: 250	Оптимізувати управління запасами, щоб уникнути їхнього надмірного накопичення. Відповідальне ставлення до домовленостей з постачальниками і проведення платежів, перегляд умов домовленостей
Показники рентабельності	Коефіцієнт рентабельності активів: -0,13	Ефективніше управління витратами, збільшення оборотності активів
Показники фінансових результатів	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості: 35 200 487 тис.грн. Чистий прибуток (збиток): -4 240 580 тис.грн. Валюта балансу: 35 084 864 тис.грн.	Посилення взаємодії з постачальниками та домовленостей щодо строків погашення для забезпечення оптимальних умов. Підприємство може розглянути можливості розширення своєї діяльності, включаючи відкриття нових магазинів, розширення асортименту продукції та послуг, а також активну маркетингову кампанію для привертання нових клієнтів.

Таблиця 3.5 – Заходи для удосконалення бізнес-процесу «Управління персоналом»

Основні стосовно «Управління персоналом»	цілі БП	<i>Забезпечення високої якості обслуговування, підвищення кваліфікації, підтримка професійного росту</i>
Пріоритетні показники	Цільові значення показників на плановий період	Пропозиції для досягнення цільових значень
Плинність кадрів	Зменшення до 22,4%	Вивчення основних причин відходу працівників, вдосконалення системи утримання
Кількість працівників	Збільшення до 34 760	Розширення мережі супермаркетів, оптимізація процесів найму
Інтерактивні курси	Збільшити до 25 200	Забезпечення доступу до інтерактивних ресурсів, створення стимулів для участі
Програми навчання	Збільшення до 10 000	Розширення навчальних програм.
Матеріальна допомога	Збільшення до 5020 тис. грн.	Оцінка потреб співробітників, оптимізація програм допомоги
Премії та винагороди систематичного характеру	Збільшення до 15 130 тис. грн.	Розробка програм мотивації, визначення ефективних критеріїв для преміювання