

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

НА ТЕМУ

«Механізм підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства»

Виконав: студент 4 курсу, групи ПТБД-41
Спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Кудерна Михайло Федорович

Керівник: к.е.н., доц. кафедри
підприємництва, торгівлі
та прикладної економіки
Мацола Михайло Михайлович

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту і маркетингу
Шурпа Світлана Ярославівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	5
1.1. Сутність та особливості бізнес-процесів на підприємствах...5	
1.2. Управління діяльністю підприємства: концепції та моделі.....	10
1.3. Фактори зовнішнього конкурентного середовища та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО» ТА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності торговельної мережі «Сільпо».....	25
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі та ТМ «Сільпо».....	42
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО».....	52
3.1. Шляхи розвитку ТМ «Сільпо» для підвищення її конкурентоспроможності	52
3.2. Реалізація обраного підходу розвитку ТМ «Сільпо»	65
Висновки до розділу 3.....	67
РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ.....	69
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

Вступ

Актуальність теми. Зміни в бізнес-середовищі, коливання на фінансових ринках, що впливають на потоки капіталу, глобалізація економіки та посилення конкуренції між вітчизняними та іноземними компаніями мають не лише економічне, а й соціальне значення. Необхідність створення стабільних конкурентних умов та швидкої адаптації бізнесу до сучасних реалій конкуренції має фундаментальний вплив на діяльність підприємств. Управління розвитком підприємства відіграє важливу роль у функціонуванні підприємств у сучасному бізнес-середовищі та в їх здатності адаптуватися до ринкових змін. Його мета полягає в тому, щоб дати можливість підприємствам конкурувати на ринку та ефективно адаптуватися до змін [5].

Питанням управління розвитком підприємства присвячено широкий спектр досліджень вітчизняних науковців, серед яких: Андрейчиков О.О., Ареф'єва О.В., Бойчук Н.Ю., Глушечевський В.В., Демиденко В.В., Дергачов Є.В., Деміденко В.В., Дем'яненко В.В. Клепікова О.А., Ковшова І.О., Комаровська В.С., Мельник О.Г., Сорока А.М. та ін [11]. Слід зазначити, що при розгляді стратегічних аспектів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства існують розбіжності в поглядах дослідників [15]. Останні дослідження зосереджені на теоретичних та практичних засобах управління розвитком підприємств та перспективах їх оптимізації з метою підвищення ефективності діяльності.

Мета дослідження - проаналізувати існуючі підходи до розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища та розробити підходи до оптимізації бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети було поставлені такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства;
- проаналізувати фактори впливу на конкурентоспроможність

підприємства;

- провести оцінку розвитку підприємства на прикладі конкретного суб'єкта господарювання;
- провести аналіз конкурентного середовища та ефективності діяльності підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища.

Об'єктом дослідження є діяльність торговельної мережі «Сільпо».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. До таких методів належать структурно-логічні методи, аналітичні та інтегративні методи вивчення досліджуваних складових, методи порівняльного аналізу, статистичні методи обробки даних, методи експертних оцінок для визначення рівня ефективності, графічні методи для наочного представлення результатів, економіко-математичні методи.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки. Список використаних джерел містить 83 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВИ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

1.1. Сутність та особливості бізнес-процесів на підприємствах.

Для успішного функціонування будь-якої економічної системи необхідні сприятливі умови для досягнення її цілей. Іншими словами, має бути створене відповідне середовище, яке сприяє досягненню цілей. Аналіз поточної ситуації та розвитку бізнесу показує, що сьогодні конкуренція на ринку підвищується не тільки на рівні зростання виробництва, але й на рівні організації бізнес-процесів [5].

Аналіз засвідчує що для досягнення конкурентоспроможності на ринку компаніям необхідне налагодження бізнес-процесів що дозволяє оцінити їхню ефективність, виявити проблеми та слабкі місця в процесах і, за необхідності, оптимізувати їх [17]. Бізнес-процес - це серія взаємопов'язаних завдань і дій, спрямованих на виробництво конкретного продукту або послуги, що має цінність для споживача. Формальний опис бізнес-процесів дає чітке розуміння окремих етапів і дозволяє швидко аналізувати та виправляти помилки на конкретних стадіях роботи. Основною характеристикою бізнес-процесів є те, що вони являють собою серію взаємопов'язаних дій, визначених економічними відносинами, ресурсами і мотивами для досягнення певних результатів, що використовуються в системі [24].

Дані свідчать, що поняття бізнес-процесів у сучасному розумінні з'явилося близько 30 років тому і спочатку не було поширеним. Як наслідок, керівники підприємств намагалися усвідомити, що функціональний підхід до управління поглинає все більше ресурсів, але не дає значущих результатів [8]. Аналіз літератури показує, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю функцій або операцій, логічними взаємозв'язками між ними та наявністю як зовнішніх, так і внутрішніх вимог.

У контексті цього дослідження бізнес-процес - це логічна послідовність

виробничої та управлінської діяльності, спрямована на використання можливостей для отримання прибутку та збільшення споживчої цінності [74].

Найважливішою особливістю бізнес-процесів як економічної категорії є часова послідовність етапів певного процесу. Другою важливою особливістю є те, що ці етапи тісно пов'язані між собою, тобто забезпечується узгодженість дій. Основні відмінності полягають у початкових параметрах бізнес-процесу, тобто кінцевій меті. Існує кілька підходів до трактування цієї категорії [19]. Одні автори вважають, що надання послуг з управління бізнес-процесами - це виконання вимог клієнта.

В результаті остаточного і всебічного аналізу часто можна виявити, що потенціал для поліпшення бізнес-процесу полягає в його спрощенні. Таким чином, швидкість і якість певного бізнес-процесу можна підвищити, завершивши дії, які раніше виконувалися паралельно, або узагальнивши і систематизувавши інформацію, зібрану в ключових точках бізнес-процесу [16]. Інші підходи до вдосконалення бізнес-процесів, окрім спрощення, вимагають глибших і фундаментальніших змін у загальній структурі та організації бізнес-процесу [5].

Доведено, що функціонування будь-якої бізнес-одиниці базується на злагодженій роботі всіх бізнес-процесів. Важливість окремих бізнес-процесів зменшується в процесі діяльності підприємства. Результати теоретичних досліджень свідчать, що сучасні підприємства потребують постійного вдосконалення структури управління та формування механізмів управління розвитком підприємств [19]. Одним із шляхів створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та контролю фінансово-господарської діяльності [21].

Перевагою процесного підходу є можливість безперервного моніторингу через зв'язок між окремими процесами.

Цей підхід підкреслює важливість:

- а) розуміння та виконання вимог;
- б) аналізу процесів з точки зору їхньої здатності створювати цінність;

в) досягнення результатів та ефективності процесів

г) постійного вдосконалення процесу на основі об'єктивного вимірювання [11].

Бізнес-процес - це логічна, послідовна і взаємопов'язана сукупність дій, які створюють додану вартість за допомогою наявних ресурсів і забезпечують досягнення певних позитивних результатів.. Бізнес-процес - це послідовність дій, спрямованих на досягнення певного результату (прибутку) в бізнесі.

Світовий досвід показує, що швидкозростаючі компанії, як правило, мають добре розроблені та чітко визначені бізнес-процеси, а також ефективні та надійні методи їх впровадження. Цьому також сприяють гнучкість і вмотивованість персоналу, використання новітніх інформаційних технологій та орієнтація на потреби клієнтів [12].

Ряд видатних економістів зробили свій внесок у перехід до процесно-орієнтованого управління бізнесом. Перший елемент процесного підходу та найбільш детальну і чітку модель процесу запропонував А. Файоль. Бізнес-процес - це результат численних зв'язків між відділами, які передають одне завдання всередині певної групи. Кінцевий результат, продукт або послуга, поступово формується на основі запиту [18].

Від ефективності бізнес-процесів залежить конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу. Щоб зрозуміти, як працюють бізнес-процеси, треба спочатку зрозуміти, як працює бізнес. Перш ніж формувати бізнес-процеси, слід зробити висновок, що кожному виду діяльності підприємства відповідають поточні бізнес-процеси [14].

Традиційно структура будь-якого підприємства являє собою піраміду, що складається з декількох функціональних рівнів. На вершині піраміди знаходиться президент, генеральний директор або головний виконавчий директор. Наступний рівень - це віце-президенти компанії, за напрямками такими як фінанси, маркетинг, людські ресурси, виробництво, а іноді контроль якості та обслуговування клієнтів [13]. Сюди може входити ІТ-

директор. Всі вони працюють у своїй функціональній сфері і часто мають лише загальне уявлення про те, що відбувається за межами їхньої сфери [13].

Оскільки цінні для клієнтів характеристики продукту є результатом горизонтальних бізнес-процесів, зосередимо увагу саме на них. Процес управління розвитком компанії можна розділити на чотири етапи:

Перший етап - це складання діаграми поточних бізнес-процесів.

Другий етап - виявлення проблем або невідповідностей, які існують у самому бізнес-процесі.

Третій - визначення причин виникнення проблем.

Четвертий - розробка рекомендацій щодо покращення бізнес-процесу, які відображаються на діаграмі, створеній для того, щоб показати бажаний результат бізнес-процесу.

Діаграма бізнес-процесу - це схематичне зображення процесу від початку до кінця, включаючи всі етапи, окремі дії та взаємозв'язки всередині процесу. Детальні діаграми дозволяють провести критичний аналіз фактичного функціонування цього процесу в компанії, щоб визначити, які аспекти потребують особливої уваги для досягнення поставлених цілей в цілому [12].

Наприклад, якщо метою є значне скорочення загального циклу процесу, слід також зосередитися на діях, які вимагають найбільших зусиль. Якщо метою є зниження витрат, повторно аналізуються етапи процесу, які вимагають найбільше ресурсів. Якщо метою є бездоганна якість, необхідно зосередитись на етапах з найвищим рівнем помилок і найнижчою продуктивністю [17].

Після того, як обрано відповідний процес, наступним кроком на етапі вдосконалення процесу є визначення ролей та осіб, які так чи інакше залучені до цього процесу. Їх можна визначити за допомогою діаграми взаємозв'язків.

Діаграма взаємозв'язків - це тип блок-схеми з входами і виходами. Між ними є блоки, кожен з яких представляє певну функціональну сферу, залучену до бізнес-процесу. На етапі створення діаграми взаємозв'язків не

обов'язково показувати всі дії, з яких складається даний бізнес-процес, але дуже важливо вказати відділи та осіб, які в ньому задіяні [13].

Будь-який бізнес - це ланцюжок бізнес-процесів, від маркетингу і планування до продажів і обслуговування клієнтів. Кожен бізнес-процес повинен бути деталізований, оптимізований і виконуватися відповідно до створеного опису. Це призводить до покращення результатів діяльності компанії, в тому числі фінансових показників [24].

Формалізація та оптимізація бізнес-процесів має значний вплив на компанію:

- підприємці мають чітке розуміння принципів ведення бізнесу;
- ключові бізнес-процеси стандартизовані;
- покращується якість роботи та керованість компанії;
- з'являється потенціал для свідомого вдосконалення діяльності, включаючи взаємодію між відділами;
- зменшується залежність від людського фактору, що дозволяє наймати менше персоналу;
- підвищується рівень задоволеності клієнтів;
- знижуються витрати;
- збільшується прибуток.

На етапі опису діяльності "як є" необхідно докласти багато зусиль для дослідження бізнес-процесів. Робота повинна бути належним чином структурована, щоб підвищити ефективність обробки великих обсягів інформації. Сервіс поділяє існуючі бізнес-процеси компанії на чотири групи, кожна з яких має свої особливості та відмінності:

Основні бізнес-процеси - генерують дохід від діяльності компанії. Забезпечуючі бізнес-процеси - забезпечують функціональність ключових процесів: сервісів, інфраструктурних підрозділів та видів діяльності. Адміністративні бізнес-процеси - адміністративні процеси топ-менеджменту, показують їх основні функції та завдання.

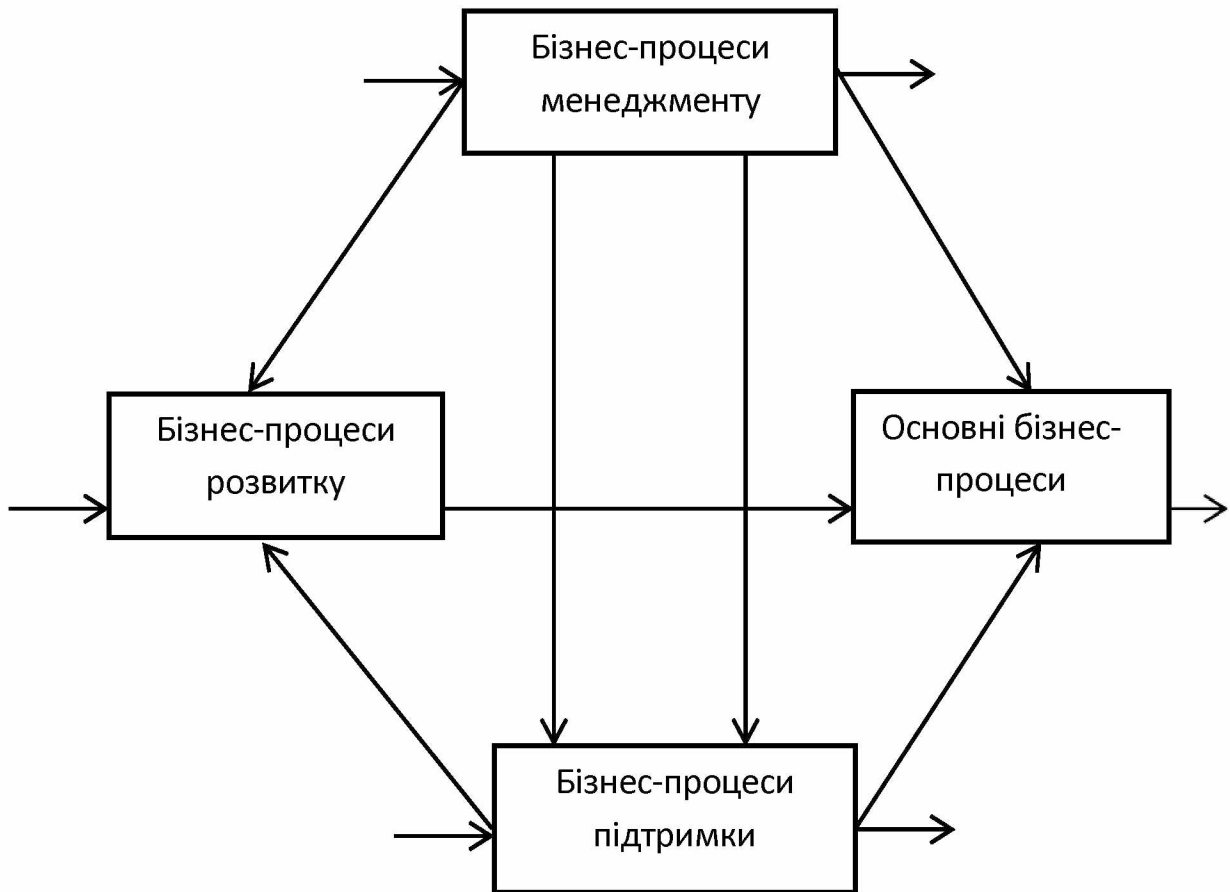


Рис. 1.1 Класифікація бізнес-процесів підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства - включає пошук нових напрямів діяльності, диверсифікацію виробництва, залучення нових клієнтів, постачальників, ринків збуту.

1.2. Управління діяльністю підприємства: концепції та моделі

Для успішного впровадження та управління розвитком підприємства менеджери повинні мати точну і повну інформацію (наприклад, етапи процесу, дані про клієнтів, задоволеність кінцевим продуктом і т.д.) [32].

У той же час, кожен бізнес-процес має взаємодіючих постачальників і клієнтів. Закінчення одного процесу може бути початком наступного. Бізнес-процеси на підприємстві є результатом численних взаємозв'язків між функціональними областями, робочими місцями, виробничими ділянками та робочими місцями, де ключові завдання передаються один одному відповідно до стратегічного плану [32]. Таким чином, вкладені ресурси

трансформуються в кінцевий результат.

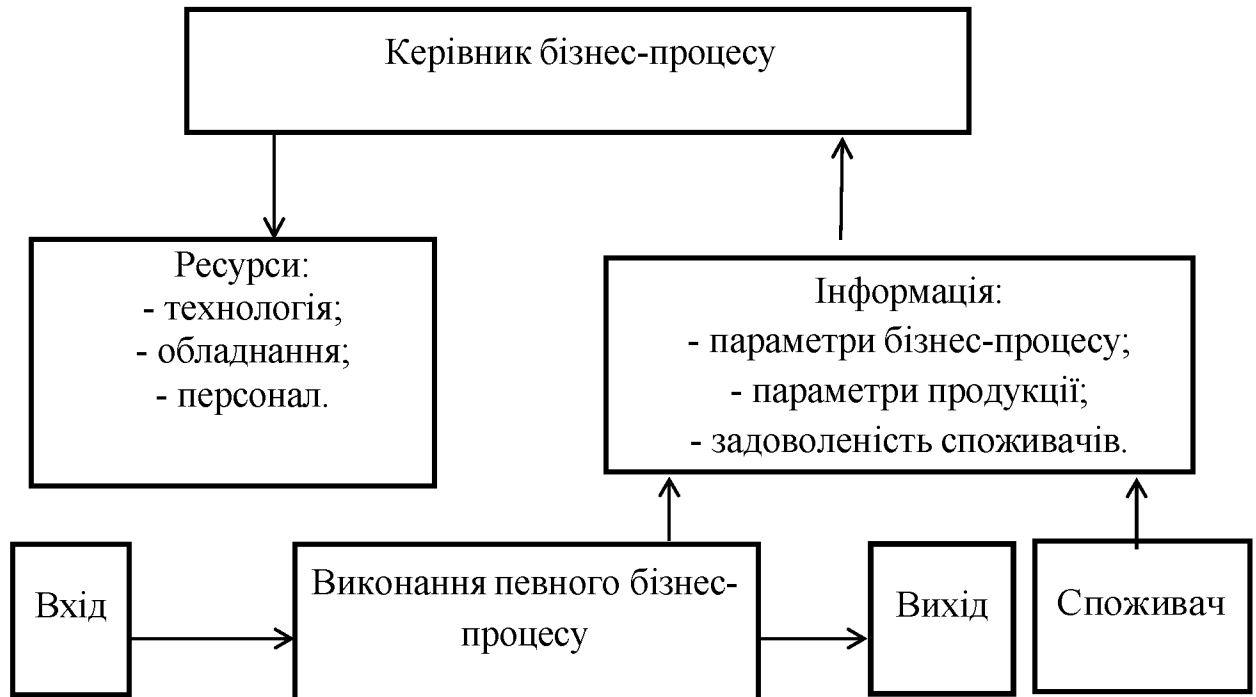


Рис. 1.2 Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві.

Бізнес-модель будь-якої компанії складається з низки окремих бізнес-процесів. На українських підприємствах з функціональною організацією працівники відповідають за діяльність своїх відділів, але не завжди контролюється якість і швидкість всього процесу [32]. Як наслідок, найуспішнішими є підприємства з ретельно спланованим і чітко визначеним планом розвитку бізнесу та ефективними методами його реалізації. Це підкріплюється гнучкістю та мотивацією персоналу, використанням новітніх інформаційних технологій та орієнтацією на потреби клієнтів [32].

Розробка ефективних систем управління є головним викликом для будь-якої компанії. Зміна орієнтації на бізнес-процеси тягне за собою низку проблем, частина з яких є рутинними і можуть бути легко вирішені фахівцями з використанням стандартних структур і методів формулювання та реалізації управлінських рішень [19]. У той же час, існує низка нестандартних завдань, які потребують нових підходів, методів та інструментів підтримки прийняття рішень. Крім того, власного досвіду та компетенції менеджерів може бути недостатньо для повного розуміння

вирішення внутрішніх проблем, особливо багатьох процесно-орієнтованих управлінських практик та завдань [19].

Огляд останніх публікацій показує, що науковці та практики приділяють значну увагу питанням конкурентоспроможності підприємства. Отже, виходячи з вищенаведених тверджень, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності підприємства - це цілеспрямований вплив власників процесів і топ-менеджерів на бізнес-процеси з метою підвищення їх ефективності та продуктивності для досягнення цілей компанії [16].

Аналіз літературних джерел дозволяє застосувати основні рішення, що приймаються на кожному етапі циклу управління розвитком підприємства [19]. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства в межах управлінського циклу необхідно створити підсистеми управління досягненням цілей. Тоді змістом управлінських рішень стає трансформація досягнення цілей, а проекти рішень підприємства спрямовані на вибір найкращого варіанту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Управлінські рішення при управлінні розвитком підприємства

Цикл управління розвитком підприємства	Управлінські рішення
Планування	<p>Планування розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності цілей процесу.</p> <p>Аналіз поточної ситуації та прийняття відповідних рішень.</p> <p>Розробка цільових показників.</p> <p>Визначення розподілу обов'язків</p> <p>Визначення організаційної структури</p>

Виконання	Впровадження рішень. Призначення завдань виконавцям Контроль виконання правил. Контроль часу виконання бізнес-процесів. Оперативні рішення щодо виконання поточних операцій.
Контроль	Перевірка продуктивності процесу на відповідність еталонам і цілям. Оцінка альтернатив. Аналіз відхилень. Контроль відхилень за ключовими показниками. Оперативний контроль. Аналіз ступеня досягнення цілей.

Для аналізу, оцінки, моделювання та прогнозування ймовірності можливих сценаріїв та їхніх результатів використовується цілий ряд методів та інструментів для підтримки розробки сценаріїв [39]. Розглянемо застосування методів прийняття рішень, зокрема моделювання, багатокритеріальних методів прийняття рішень та методів групової роботи, які є важливими для управління розвитком підприємств [31].

Одним з найефективніших засобів підтримки прийняття управлінських рішень є моделювання. Модель - це логічний або математичний опис компонентів і функцій, які відображають суттєві характеристики об'єкта або процесу, що моделюється. Імітаційне моделювання займає важливе місце в практиці моделювання бізнес-процесів, дозволяючи досліджувати поведінку бізнес-процесів при різних внутрішніх і зовнішніх умовах [15]. За результатами динамічного імітаційного моделювання генеруються конкретні бізнес-кейси виконання бізнес-процесу в заданому часовому інтервалі, на основі яких можуть бути проаналізовані і виявлені "вузькі місця", тобто ділянки процесу, які потребують оптимізації, розроблені заходи щодо їх усунення та вдосконалення процесів [15].

З метою вибору найбільш прийняттого методу відбору, класифікації та розташування альтернатив було проаналізовано ситуацію, що відображена в

управлінні розвитком підприємства, та виявлено наступні характеристики рішень:

- 1) великі обсяги текстової та графічної інформації;
- 2) велика кількість критеріїв для розгляду;
- 3) використання кількісних та якісних показників;
- 4) колективний характер процесу прийняття рішень, велика кількість рішень приймається групою експертів;
- б) характер процесу прийняття рішень.

Враховуючи ці особливості, для підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності варто використовувати багатокритеріальні методи та методи, що ґрунтуються на експертних оцінках. Формалізована теорія прийняття рішень включає значну кількість методів, що належать до цих категорій, і останнім часом набули популярності багато нових методів, таких як ELECTRE, PROMETHEE, TOPSIS і PRIME [19]. Методи теорії нечітких множин та методи ієрархічного аналізу, які отримали подальший розвиток у методах мережевого аналізу, розвинулися як методи прийняття багатокритеріальних рішень в умовах невизначеності. Перевага методу ієрархічного аналізу полягає в тому, що він може продемонструвати перевагу через порівняння один до одного [34].

Взаємодія між учасниками, а також постачальниками та споживачами є особливо важливою в управлінні розвитком компанії. Експерти наголошують на доцільності створення спеціальних команд або робочих груп для підтримки процесу з моменту прийняття рішення про перехід до процесного управління та постійного вдосконалення бізнес-процесів компанії [13].

Найповніший перелік робочих груп надає Харрінгтон: поліпшення групування процесів, цільові групи, спеціальні робочі групи, групи управління якістю, автономні робочі групи, групи швидкого реагування, групи реалізації проектів за методологією "Шість сигм", групи галузевих поліпшень групи за методологією "шість сигм" та групи вдосконалення

відділів [14]. У цьому контексті Харрінгтон визначає робочу групу як групу співробітників компанії, які постійно зайняті колективним виконанням певного набору обов'язків, а не як тимчасову команду для виконання конкретного завдання або проекту [14]. Недоліки в цій сфері можуть призвести до невдач і помилок. Водночас правильний підбір команди експертів та врахування соціально-психологічних аспектів при виконанні завдань, пов'язаних з управлінням розвитком підприємства, може забезпечити успіх [26].

Аналіз описаних вище методів прийняття рішень дозволяє зробити висновок, що не існує єдиного універсального підходу до вирішення завдань управління розвитком підприємства. Окремі методи можуть бути застосовані лише до певних типів завдань. Тому їх використання потребує постійного вивчення проблемної ситуації та спеціального інструментарію підтримки [38].

На жаль, в Україні домінують бізнес-методи та системи, орієнтовані на швидке отримання прибутку при неоптимальній якості продукції. Ціна, яку доводиться платити за це, - зниження конкурентоспроможності продукції та послуг. Ще гірша ситуація з впровадженням процесного підходу в управлінні. Тому дуже важливо звернути увагу на досвід зарубіжних компаній, які вже впровадили управлінські процеси [33]. Це дозволить їм ефективно управляти своїми бізнес-процесами та підвищити прибутковість.

Аналізуючи досвід зарубіжних компаній щодо ефективного управління розвитком підприємства, можна виокремити еволюційний та революційний підходи [39]. При еволюційному підході бізнес-процеси систематично вдосконалюються крок за кроком протягом усього життєвого циклу продукту, товару чи послуги. Він охоплює більшість відомих концепцій, таких як СРІ, ТQM, кайдзен і ошадливе виробництво, і може бути зведений до єдиної концепції вдосконалення бізнес-процесів [41].

Революційний (кардинальний) підхід до фундаментальної зміни процесів та організаційних структур для управління ними. Передбачає повне

перепроєктування бізнес-процесів компанії [16].

Всі основні концепції мають кілька спільних рис. Це не просто теоретичні підходи, а цілеспрямовані методології управління розвитком підприємства, підкріплені конкретними практичними інструментами. Можливе і доцільне паралельне використання декількох концепцій, для різних бізнес-процесів підходять різні стратегії вдосконалення [33].

Всі концепції передбачають інтеграцію різних видів діяльності, активне використання інформаційних та інноваційних технологій і скорочення тривалості процесів. Тому ці концепції тісно пов'язані між собою і можуть бути частиною одна одної [62].

Водночас, американський та європейський підходи суттєво відрізняються від японського. У першому випадку спочатку створюється оголошення про бажаний результат, а потім він досягається. При цьому початковий стан бізнес-процесу залишається незмінним [62].

Такий підхід вимагає досить узагальненого погляду на процес на стратегічному рівні. Як наслідок, робота зі зміни процесу зосереджується на вищому керівництві, а від більшості менеджерів очікується, що вони будуть підтримувати статус-кво [62].

На противагу цьому, наприклад японці вважають, що бізнес-процеси постійно змінюються. Тому керівники повинні відстежувати зміни та спрямовувати їх у правильному напрямку. Ця діяльність має бути безперервною, оскільки своєчасність має вирішальне значення для точності прийняття рішень. Такий підхід застосовується на всіх рівнях управління і впливає на всі бізнес-процеси [41].

Жодна концепція не є ідеальною. Наприклад, методи ощадливого виробництва складно впроваджувати при виробництві нестандартної продукції, BPR вимагає значних витрат для швидкого вдосконалення процесів, а кайдзен має лише довгостроковий ефект. Проте міжнародний досвід показує, що всі концепції є ефективними [41].

Успішний зарубіжний досвід показує, що впровадження концепції

управління розвитком підприємства є об'єктивною передумовою побудови та підтримки конкурентоспроможності сучасних підприємств. Питання полягає в тому, які саме концепції варто застосовувати в українському бізнесі.

На жаль, вітчизняні підприємці не знайомі з підходом управління розвитком підприємства. Хоча в Україні була склалася жорстка бюрократична система управління, вона успадкувала радянські адміністративні методи. Українські підприємства мають наступні характеристики:

- функціональне управління, а не управління процесами;
- нерозуміння або намагання зрозуміти природу та складові бізнес-процесів
- повільне впровадження інновацій, технологій та систем.
- фокус на виробниках, а не на споживачах;
- недостатня мотивація та залучення персоналу до процесів управління;
- брак кваліфікованих фахівців з управління розвитком підприємства;
- небажання керівництва змінювати статус-кво;
- МСП функціонують у режимі виживання.

В таких умовах дуже важко щось впроваджувати та покращувати, але можливо. Для українських підприємств найбільше підходять дві концепції - TQM і BPR [7].

Управління якістю необхідне на всіх рівнях управління компанією, оскільки впровадження TQM пов'язане зі спробами вступу до ЄС; що стосується BPR, то це, мабуть, єдиний підходящий інструмент, який може дати сильний поштовх українським компаніям. Реінжиніринг бізнес-процесів зазвичай ідеально підходить для цього.

На мою думку, реінжиніринг бізнес-процесів найкраще підходить для підприємств, які на межі банкрутства. Якщо немає можливості щось покращити, їм потрібно вжити радикальних заходів і докорінно

переосмислити свою бізнес-модель;

Підприємствам, які ще нормально функціонують, але можуть зупинитися в найближчому майбутньому, ще є час проаналізувати процес, але щоб уникнути реальної небезпеки [7].

Українські компанії значно відстають від великих іноземних компаній у практиці управління розвитком підприємства. Це означає потребу в докорінній перебудові існуючих процесів з використанням новітніх інформаційних технологій. Це може значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність українського бізнесу.

1.3. Фактори зовнішнього конкурентного середовища та їх вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства.

Існує низка методів та підходів до аналізу впливу зовнішнього конкурентного середовища на бізнес, серед яких найбільш поширеними є:

PEST-аналіз - дослідження макросередовища з точки зору політичних, правових, економічних, соціокультурних та технологічних факторів. Він допомагає виявити загальні тенденції, що впливають на бізнес [19].

PEST-аналіз є одним з ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє компанії комплексно оцінити макросередовище та виявити загальні тенденції, що впливають на її бізнес. Це дає змогу завчасно реагувати на загрози у зовнішньому середовищі та скористатися сприятливими можливостями [19].

Суть PEST-аналізу полягає у вивченні наступних груп факторів:

- політико-правові (державні) - закони, нормативні акти, політична ситуація;
- економічні - діловий цикл, процентні ставки, ВВП, рівень інфляції;
- соціокультурні - демографія, доходи, рівень освіти, культурні цінності;
- технологічні - розвиток інформаційних технологій, темпи

інновацій, державні дослідження; [8].

PEST-аналіз часто використовується на початковому етапі стратегічного планування для визначення загального напрямку розвитку компанії з урахуванням зовнішніх викликів і можливих переваг. Згодом на основі PEST будуються більш детальні аналізи галузі та конкурентного середовища (наприклад, п'ять сил Портера, SWOT аналіз); регулярне оновлення PEST-аналізу дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та тримати руку на "пульсі" (табл. 1.2) [17].

Таблиця 1.2.

PEST-аналіз зовнішнього конкурентного середовища та їх вплив на управління розвитком підприємства.

Фактори	Тенденції	Вплив
Політико-правові	Збільшення податкового тиску на бізнес	Негативний
	Жорсткіші вимоги ліцензування і стандартів якості	Позитивний
Економічні	Підвищення мінімальної заробітної плати	Позитивний
	Зниження купівельної платоспроможності населення у зв'язку з високим рівнем інфляції	Негативний
	Зростання цін на паливо, яке призводить до здорожчання логістики	Негативний
Соціально-культурні	Збільшення уваги до здорового способу життя і харчування	Позитивний
Технологічні	Автоматизація бізнес-процесів на основі хмарних/мобільних ІТ. Впровадження систем штучного інтелекту для персоналізації та таргетингу	Позитивний

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що більшість політичних, правових та економічних факторів наразі мають негативний вплив на діяльність компанії. З іншого боку, спостерігаються позитивні тенденції розвитку в соціальному та технологічному аспектах [23]. Це означає, що компанія повинна зосередитися на використанні нових технологій для оптимізації витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Вона також повинна адаптувати свої продуктові лінійки та маркетинг до вимог сучасних тенденцій здорового харчування [23].

Таким чином, PEST-аналіз є ефективним інструментом стратегічного управління бізнесом PEST-аналіз дає комплексне уявлення про політичні, правові, економічні, соціокультурні та технологічні тенденції і події, які мають вирішальний вплив на конкретну галузь або компанію PEST-аналіз може бути використаний для виявлення точок зростання, проблемних зон, нових можливостей, деяких можуть бути використані для виявлення деяких загроз [29]. Тому він є беззаперечним стратегічним інструментом для будь-якої сучасної компанії.

Аналіз п'яти конкурентних сил Портера - оцінка рівня конкуренції, потенціалу ринку та загроз з боку альтернативних продуктів і постачальників. Модель Майкла Портера "П'ять сил конкуренції" є однією з найпоширеніших бізнес-моделей для аналізу ринкових умов у галузі. Вона допомагає оцінити рівень конкуренції та загальний потенціал прибутковості галузі. Вона дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо позиціонування компанії в галузі (Таблиця 1.3).

Модель Портера аналізує вплив п'яти факторів. Конкуренція серед існуючих фірм. Сюди входить оцінка кількості фірм, рівня цін і витрат, диференціації та бар'єрів для входу на ринок. Загроза появи нових учасників. Аналізуються бар'єри для входу, економія на масштабах, умови залучення капіталу, доступ до каналів розподілу. Здатність покупців вести переговори. Визначається на основі кількості покупців, обсягу закупівель, вартості переходу від одного постачальника до іншого. Здатність постачальників

вести переговори. Аналізується кількість постачальників, наявність заміників, витрати фірми на зміну постачальника.

Загроза появи заміників. Визначається наявність заміників за більш привабливими цінами та якістю.

Таблиця 1.3.

Аналіз 5 сил конкуренції Портера.

Фактор конкуренції	Параметри аналізу	Характеристика та фактор впливу
Конкурентна боротьба на ринку	Кількість конкурентів Рівень цін/витрат. Ступінь диференціації продукції. Бар'єри для входу.	У галузі працює понад 50 компаній. Інтенсивна цінова конкуренція. Недостатня диференціація продукції. Низькі бар'єри для входу на ринок. Інтенсивна конкуренція.
Загроза нових гравців	Бар'єри для входу. Вимоги до капіталу. Доступ до каналів збуту.	Бар'єри є помірно високими через необхідність сертифікації та значних стартових інвестицій. Загроза появи нових учасників є помірною.
Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників. Наявність альтернатив. Вартість зміни постачальника.	Постачальники ключових компонентів мають значний вплив через обмежену кількість альтернатив. Висока переговорна сила.
Ринкова влада покупців	Кількість клієнтів Частка ринку Витрати на заміщення.	На ринку є кілька великих покупців (понад 20%). Витрати на заміну низькі. Існує значний тиск з боку великих покупців.
Загроза товарів-замінників	Наявність та доступність аналогів Відношення ціни таякості	Існують аналогічні продукти належної якості за низькими цінами. Загроза заміщення продукції є значною.

Таким чином, модель "п'яти сил конкуренції" М. Портера забезпечує комплексний аналіз проблем галузі. Вона формує стратегічну основу для ефективного визначення позиціонування компанії та побудови конкурентних переваг в умовах обмежених ресурсів та конкуренції з боку широкого кола

гравців ринку [14].

Структурний аналіз п'яти сил конкуренції дає загальну картину конкурентної позиції в галузі та дозволяє приймати обґрунтовані бізнес-рішення.

Бенчмаркінг - порівняльний аналіз показників (витрат, тривалості процесів) з аналогічними процесами конкурентів.

GAP-аналіз - виявлення розбіжностей між параметрами власних бізнес-процесів компанії та параметрами бізнес-процесів конкурентів.

GAP-аналіз є одним з найпоширеніших інструментів бенчмаркінгу, призначеним для виявлення "розривів" між фактичними показниками діяльності компанії та її ключовими конкурентами або галузевими еталонами [71].

З точки зору бізнес-процесів, GAP-аналіз включає в себе:

- 1) вибір ключових процесів компанії (наприклад, процесів купівлі та продажу продукції);
- 2) визначення параметрів для порівняння (наприклад, тривалість циклу, вартість, продуктивність, якість);
- 3) збір даних за обраними параметрами процесів у конкурентів або компаній-еталонів;
- 4) безпосереднє порівняння показників та виявлення розривів (GAP) з еталонними значеннями;
- 5) аналіз причин розривів та розробка рекомендацій щодо їх подолання;

Перевагами GAP-аналізу є простота та наочність. Він може чітко показати, чи відповідає кількість параметрів обраного бізнес-процесу рівню ключових гравців ринку. Це створює інформаційне підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності [71].

Таким чином, GAP-аналіз є ефективним інструментом бенчмаркінгу, який дозволяє компаніям об'єктивно оцінити рівень своїх бізнес-процесів та

області для вдосконалення на основі порівняння з кращими галузевими практиками.

Ці та інші методи можна використовувати разом для всебічного аналізу зовнішнього конкурентного середовища та формулювання стратегії управління розвитком компанії, яка відповідає ринковому середовищу та забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Підприємствам необхідно враховувати всі можливі зміни у зовнішньому конкурентному середовищі та розробляти відповідні стратегії для управління розвитком своїх підприємств. Існує кілька основних конкурентних стратегій:

1. Стратегія мінімізації витрат. Базується на досягненні найнижчих витрат у галузі за рахунок суворої оптимізації та стандартизації бізнес-процесів.

2. Стратегія диференціації. Надавати диференційовані продукти та послуги за допомогою інновацій та впровадження гнучких бізнес-процесів.

3. Стратегія фокусування. Концентрація зусиль на задоволенні потреб конкретних сегментів за допомогою спеціалізованих бізнес-процесів.

4. Комбінована стратегія. Поєднання елементів попередніх стратегій для максимізації конкурентних переваг.

Ключовими інструментами реалізації конкурентних стратегій є: реінжиніринг бізнес-процесів, управління витратами (СМС), бенчмаркінг, КРІ, аутсорсинг, інформаційні технології .

Висновки до розділу 1

Бізнес-процеси зазвичай класифікуються наступним чином:

- основні процеси, які виробляють продукцію і приносять дохід;
- процеси планування та контролю для ефективного управління основними процесами;
- ресурсні процеси для забезпечення ресурсами в точці дії;
- допоміжні процеси для досягнення цілей через технологічні

зміни.

На основі аналізу та узагальнення теоретичних і практичних досліджень з реінжинірингу було виявлено, що опис бізнес-процесів є одним з найбільш трудомістких етапів, що вимагає значної кількості часу і глибокого системного підходу.

Для опису процесів можуть використовуватися різні інструменти: Excel, BPWin, ARIS, MS Visio . Головне, щоб отримана діаграма була легкою для розуміння і точно відображала суть процесу. Загалом, управління розвитком підприємства в організації - це стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності, гнучкості та контролю. Основна перевага полягає в тому, що діяльність може бути організована навколо бізнес-процесів, а не функціональних підрозділів. Це дозволяє подолати вузькі рамки окремих завдань і зрозуміти етапи та взаємозв'язки між процесами.

Крім того, управління розвитком підприємства сприяє підвищенню якості роботи та задоволеності клієнтів. Завдяки стандартизації, автоматизації та контролю можна уникнути помилок, зменшити ризики та підвищити якість.

Конкурентне середовище є визначальним фактором у формуванні стратегії управління розвитком підприємства. Існують різні методи аналізу зовнішнього середовища (наприклад, PEST, п'ять сил Портера, SWOT), які дозволяють комплексно оцінити вплив конкурентних факторів.

Загалом у цьому розділі досить повно висвітлено теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства. Приділено увагу особливостям імплементації цих концепцій в українських реаліях.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО» ТА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності торговельної мережі «Сільпо».

Торговельна мережа (ТМ) «Сільпо» - провідна українська мережа продовольчих супермаркетів, яка станом на кінець 2022 року налічує 338 магазинів у 80 містах по всій країні, що на 62 магазини та 16 міст більше, ніж у 2021 році. До складу мережі також входять чотири делікатесні супермаркети LE SILPO з преміальним асортиментом продуктів, чотири магазини формату OffTop, складські та дистрибуційні потужності, ресторан Positano та фуд-корт Silpo Restro. Стратегічними напрямками діяльності компанії є власний імпорт та розвиток брендів.

Станом на 2022 рік у мережі ТМ «Сільпо» працює понад 42 000 осіб. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Однак компанія також бере участь у близько 57 інших бізнесах, що демонструє високий ступінь диверсифікації. ТМ «Сільпо» управляє мережею супермаркетів, делікатес-маркетом "Le Silpo", логістичним та виробничим підрозділом, фуд-кортом "Resto" в торговому центрі та рестораном "Positano".

Основною метою ТМ «Сільпо» є максимальне задоволення потреб покупців у сегменті продовольчого та непродовольчого ритейлу. Для досягнення цієї мети ТМ «Сільпо» визначила кілька ключових цінностей. Наприклад, компанія приділяє велику увагу турботі про співробітників, включаючи комфортні та безпечні умови праці та створення можливостей для професійного зростання.

До основних цінностей також належать чесність і прозорість не лише всередині команди, а й у відносинах з клієнтами та партнерами. Також підкреслюється важливість тісної співпраці між усіма відділами та підрозділами для досягнення спільних цілей. Ще одним стратегічним

напрямок є постійне підвищення якості продукції та послуг за рахунок інновацій, творчості та експериментів. При цьому компанія планує впроваджувати принципи циркулярної економіки та мінімізувати утворення відходів. Загальна структура бізнес-моделі ТМ «Сільпо» показана в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна структура бізнес-моделі ТМ «Сільпо»

Тип діяльності	Складові
Продовольча роздрібна торгівля	«Сільпо» – 317 супермаркетів; Le Silpo – 4 супермаркети преміум класу.
Непродовольчий роздріб	Аптека «Біла ромашка»; Магазины електротехніки «Ringo»
Аграрний бізнес виробництво	Ніжинський консервний комбінат; Птахофабрика «Варто»; Агро-альянс «Закарпаття»; Багуславський завод подтоварів; Сумирибгосп; Возні Гестії.
Банк	Банк «Восток»
Служба доставки	Justin
Турагенство	Silpo Voyage
Логістичний оператор	УВК- національний логістичний оператор.
ІТ-розробник	ТемаВІТ

Роздрібна мережа ТМ «Сільпо» сприяє розвитку сталих відносин між співробітниками та забезпечує згуртованість, інтеграцію та консолідацію в усіх підрозділах. Ці відносини є управлінськими, технічними, кадровими та фінансовими.

Організаційна структура компанії базується на лінійно-функціональному принципі. Це означає, що функції чітко розподілені між підрозділами відповідно до їхніх основних сфер діяльності та підтримується ієрархія підпорядкування. При цьому деякі підсистеми організовані на

декількох ієрархічних рівнях з відповідними структурними підрозділами та посадами.

Така організаційна структура дозволяє ТМ «Сільпо» ефективно поєднувати централізоване стратегічне управління з автономією в межах компетенції кожного функціонального підрозділу. З одного боку, вище керівництво формулює загальну стратегію, управляє фінансовими потоками та приймає ключові рішення. З іншого боку, окремі підрозділи самостійно керують своїми напрямками роботи в рамках встановлених політик і цілей.

Така модель поєднує гнучкість та адаптивність із загальною послідовністю, дозволяє уникнути дублювання функцій та чітко розподіляє відповідальність за результати між конкретними виконавцями. Лінійно-функціональна структура відповідає поточним потребам ТМ «Сільпо» та масштабам її діяльності.

У своїй діяльності ТМ «Сільпо» послідовно дотримується принципів сталого розвитку і розробила стратегії мінімізації впливу на навколишнє середовище, енергоефективності, раціонального використання водних ресурсів та утворення відходів. Також діють соціальні програми: компанія отримала довгостроковий кредит у розмірі 40 млн доларів США від Світового банку на реалізацію екологічних ініціатив у 2021 році. Це дало значний поштовх для реалізації "зеленого" курсу ТМ «Сільпо».

Реалізація зеленої ініціативи дозволить ТМ «Сільпо» оптимізувати використання ресурсів, зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та підвищити енергоефективність. Це також зміцнює імідж компанії як соціально відповідальної компанії серед споживачів.

Співпраця з італійськими партнерами веде до стабільного постачання високоякісних продуктів харчування з Італії. Просування оригінальних італійських брендів також розширить асортимент продукції та забезпечить додатковий конкурентний фактор для ТМ «Сільпо». Це також може стати початком довгострокового взаємовигідного співробітництва між двома компаніями та італійськими виробниками і постачальниками.

Однією з візитних карток мережі ТМ «Сільпо» є концептуальні супермаркети з унікальним дизайном торгових залів і зон для персоналу. Перший "зелений" супермаркет відкрився 10 листопада минулого 2022 року з 664 сонячними панелями на даху, які самостійно забезпечують 410 кВт-год електроенергії. Також встановлено геотермальний тепловий насос для опалення та охолодження з використанням енергії землі.

Впровадження інноваційних екотехнологій та нестандартних дизайнерських рішень відповідає стратегії сталого розвитку ТМ «Сільпо». Це не лише оптимізує споживання ресурсів та зменшує викиди вуглекислого газу, а й підвищує лояльність покупців. Адже сучасні споживачі все більше уваги приділяють екологічності брендів та естетичним елементам шопінгу.

Впровадження зелених технологій та нестандартних дизайнерських рішень у супермаркетах ТМ «Сільпо» дає компанії низку важливих переваг:

- 1) оптимізація витрат на електроенергію завдяки сонячним панелям, геотермальним насосам;
- 2) покращення іміджу як соціально відповідальної компанії;
- 3) привернути увагу молодих, екологічно свідомих споживачів;
- 4) виділитися серед конкурентів завдяки незвичайному дизайну торгового простору;
- 5) привернути увагу ЗМІ та отримати нагороди за інноваційні концепції магазинів;
- 6) підвищити лояльність покупців завдяки цікавому досвіду покупок;
- 7) отримати можливість тиражувати успішні дизайнерські рішення в інших мережах.

Таким чином, це комплексний підхід, який доповнює екологічність, креативність та функціональність, а також створює сприятливий корпоративний імідж. Таким чином, поєднання функціональності та ергономіки торговельних об'єктів з передовими "зеленими" рішеннями є одним з конкурентних факторів мережі. Визнання дизайну супермаркетів на національному рівні також підтверджує інноваційність та креативність

команди ТМ «Сільпо» у створенні сучасних європейських торговельних просторів. 2022 року дизайн-концепції трьох супермаркетів ТМ «Сільпо» були відзначені впливовим європейським визнання європейського рівня, увійшовши до переліку найкращих інноваційних рішень для ритейлу за версією журналу Supermarket Magazine.

Таким чином, неординарні стилістичні рішення дизайнерських магазинів перетворюють звичайний шопінг на захопливу гастрономічну подорож та позитивний емоційний досвід. Іншим важливим елементом є широкий та ексклюзивний асортимент як імпортованих, так і власних торгових марок.

Інноваційність - один з ключових елементів, що вирізняє ТМ «Сільпо» на ринку та приваблює цільову аудиторію. Це втілюється в еко-технологіях, розумних ІТ-рішеннях та креативних концепціях магазинів, які не обмежені стандартами. Такий підхід знаходить відгук у молодих і технологічно просунутих покупців.

Іншим фактором є унікальний асортимент з 76 000 товарів, який включає як імпортовані та вироблені власні товари, так і популярні місцеві бренди. Варто також згадати персональний сервіс, що пропонується в торгових залах, на фудкортах та в ресторанах мережі. Персоналізований підхід до кожного покупця створює позитивний досвід та лояльність серед них.

Таким чином, стратегія ТМ «Сільпо» базується на комплексному підході, який створює унікальну конкурентну перевагу завдяки інноваціям, якості та сервісу. Інноваційність проявляється у широкому впровадженні нових технологій, нестандартних концептуальних рішень та увазі до сучасних тенденцій.

Якість гарантується широким асортиментом продукції з усього світу, включаючи власний імпорт та відомі бренди. Індивідуальний підхід та персоналізований сервіс підвищують цінність шопінгового досвіду клієнтів ТМ «Сільпо» та підкреслюють повагу до кожного з них.

Мережа делікатесів ТМ «Сільпо» спеціалізується на товарах класу люкс. Асортимент мережі налічує близько 23 600 найменувань товарів. Покупки можна робити безкоштовно, але не для кулінарних шедеврів у фірмовому ресторані Le Grill. Магазини делікатесів характеризуються високим рівнем обслуговування та комфорту. Щоб оцінити операційні показники, давайте подивимося на динаміку окремих об'єктів Le Silpo та їхню торговельну площу.

У період з 2019 по 2022 рік присутність мережі зростає як кількісно (кількість магазинів збільшилася на 15%), так і якісно (торговельна площа збільшилася на 22%). Це наочно демонструє ефективну бізнес-модель та попит на концепції преміального ритейлу з боку середньої цільової групи в умовах економічної кризи рисунок 2.1.

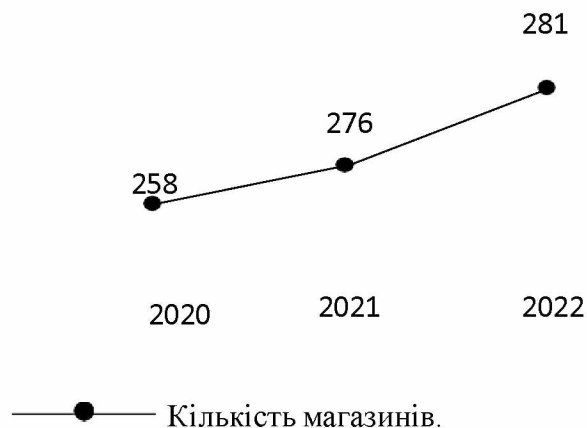


Рис. 2.1. Кількість магазинів торговельної мережі ТМ «Сільпо» за 2020-2022 роки

Збільшення кількості торгових точок ТМ «Сільпо» у 2022 році пов'язане з придбанням мережі супермаркетів "Фуршет" та її реорганізацією під брендом ТМ «Сільпо».

ТМ «Сільпо» також активно розвиває обслуговування покупців через каси самообслуговування: у 2020 році було встановлено 347 кас у 54 супермаркетах, у 2021 році - ще 536 кас самообслуговування у 39 магазинах. Частка товарів, оплачених на касах самообслуговування, зростає з 27% у 2020 році до 27 мільйонів у 2021 році.

Мережа ТМ «Сільпо» позитивно розвивається як в екстенсивному, так і в інтенсивному напрямках. Екстенсивне зростання означає розширення присутності шляхом відкриття рахунків та придбання нових торгових точок з метою майбутньої консолідації ринку.

Водночас компанія приділяє увагу інтенсивному розвитку. Це означає вдосконалення та модернізацію існуючих супермаркетів шляхом діджиталізації, впровадження інноваційних технологій та нестандартних дизайнерських рішень. Основними послугами є підвищення якості обслуговування та створення приємних і зручних умов для здійснення покупок.

Тому ТМ «Сільпо» системно працює як над зростанням бізнесу, так і над покращенням показників якості та обслуговування клієнтів. Це забезпечує сильні конкурентні позиції ТМ «Сільпо» на динамічному ринку роздрібною торгівлі.

У 2021 році ТМ «Сільпо» запустив інноваційний проєкт "Вільна каса", який дозволяє покупцям здійснювати покупки без касового апарату. Технологія вже доступна у 59 супермаркетах для учасників програми лояльності, які встановили мобільний додаток ТМ «Сільпо». Сканер дозволяє покупцям сканувати додаткові товари для покупки, додавати їх до віртуального кошика та оплачувати на спеціальній касі. Рішення прискорює процес покупок та зменшує черги, особливо під час карантинних обмежень. 136 000 користувачів підключилися до сервісу безготівкової каси у 2021 році. Такі темпи демонструють зростаючий попит на інноваційні рішення у сфері ритейлу.

У 2022 році ТМ " Сільпо" отримала низку престижних нагород за досягнення у сфері підвищення ефективності. У конкурсі SUSTAINABILITY AWARDS, організованому Світовим банком, вона отримала срібну нагороду в категорії "Екологічні та соціальні ініціативи". Також ТМ «Сільпо» було названо "Супермаркетом року" за версією RAU AWARDS та "Роботодавцем року у сфері роздрібною торгівлі" за версією журналу "Фокус Бізнес".

Крім того, престижна премія FOOD TRAVEL AWARDS-2022 визнала ресторан Positano найгостиннішим національним рестораном, шеф-кухаря Марко Черветті - найгостиннішим шеф-кухарем, а освітній проект Taste Academy - найкращим. Lavusa Tradizie також був названий одним з найгостинніших гастрономічних закладів. Таке широке визнання підтверджує високу якість діяльності ТМ «Сільпо» в різних аспектах - від еко-ініціатив до кулінарних проектів і кадрової політики.

Італійський ресторан Positano, що входить до мережі ТМ «Сільпо», втретє поспіль увійшов до списку 50 найкращих піцерій Європи за версією престижного видання 50 Top Pizza. Це єдиний український ресторан серед еліти європейських піцерій. Завдяки цьому у 2022 році Positano отримав нагороду від Gambero Rosso, провідного ресторанного путівника Італії.

Водночас роздрібна мережа ТМ «Сільпо» на кінець 2022 року досягла 338 супермаркетів. У першому півріччі минулого року вісім магазинів ТМ «Сільпо» та три магазини off-top були закриті через ринкову кон'юнктуру, не пов'язану з війною.

Початок повномасштабного вторгнення Росії призвів до тимчасового припинення роботи низки магазинів ТМ «Сільпо». Крім того, два супермаркети в Києві та Харкові були пошкоджені в лютому і змушені були закритися. Однак у травні вони були відновлені Червоною Армією і відкриті для відвідувачів. Також у березні активні бойові дії та ракетні обстріли тимчасово закрили 36 магазинів у Києві та області, Харкові, Чернігові та Сумах.

Таким чином, незважаючи на серйозні виклики війни, ТМ «Сільпо» вдалося зберегти свою діяльність і мінімізувати втрати завдяки гнучкості, ефективності та згуртованості своєї команди. Це довело, що компанія може вижити в кризові часи.

Внаслідок тимчасової окупації територій на сході та півдні України та запеклих бойових дій ТМ «Сільпо» втратила доступ до 31 супермаркету. Чотирнадцять з цих магазинів були серйозно пошкоджені або повністю

зруйновані внаслідок ворожих обстрілів та мародерства. Наразі компанія не може відновити свою діяльність.

Водночас компанія докладася всіх зусиль для відновлення зруйнованих об'єктів і відкриття нових торгових точок там, де це можливо. Це необхідно для забезпечення безперебійного доступу до життєво важливих продуктів харчування та робочих місць під час війни. Водночас, незважаючи на складні умови, у 2023 році було відкрито чотири нових супермаркети. Такий фокус демонструє соціальну відповідальність бізнесу та його орієнтацію на потреби українців.

Відновлення та розширення мережі супермаркетів у розпал війни є складним стратегічним викликом для ТМ «Сільпо». Однак компанія усвідомлює свою місію - забезпечувати українців якісними, доступними продуктами харчування та підтримувати економіку країни, створюючи робочі місця та сплачуючи податки.

Досягнення цієї місії вимагає швидкого реагування, гнучкості бізнес-моделі, фінансової стабільності та чіткої координації всередині американської компанії. З цією метою ТМ «Сільпо» активно працює над вдосконаленням ланцюжка поставок і логістики, а також над відновленням IT-інфраструктури своїх магазинів у постраждалих районах. Адже справжній успіх і лідерство перевіряються не тільки в стабільних ситуаціях, а й у кризових, коли доводиться брати на себе додаткову відповідальність перед країною та суспільством.

Щоб забезпечити безперебійну роботу мережі в умовах воєнного стану, ТМ «Сільпо» оперативно вжила низку заходів:

- з метою економії ресурсів скорочено час роботи магазинів з 8:00 до 22:00;
- відновила послугу доставки товарів та програму лояльності клієнтів у великих містах;
- запустила благодійну програму з видачі товарних ваучерів у співпраці з державними установами для підтримки потреб населення.

Адаптація ТМ «Сільпо» до воєнного стану також включала оптимізацію податкового навантаження. Така податкова оптимізація в умовах економічної кризи та зростання витрат дозволить компанії накопичити додаткові фінансові резерви, підвищити стійкість бізнесу та покращити його показники в короткостроковій перспективі. Звичайно, податкові стимули є тимчасовими. Однак зараз для компаній це важливий процес адаптації до умов війни, оптимізації витрат і підтримки життєздатності бізнесу в критичний для країни час.

При підготовці фінансової звітності ТМ «Сільпо» застосовує українські стандарти фінансової звітності, які були офіційно прийняті відповідно до національного законодавства. Ця фінансова звітність була підготовлена відповідно до основних принципів облікової політики компанії, які послідовно застосовувалися до всіх представлених періодів. Ці принципи та методи оцінки активів, зобов'язань, доходів і витрат дають достовірне та справедливе уявлення в усіх суттєвих аспектах про фінансовий стан і результати діяльності компанії за звітний період.

Особливості основних принципів облікової політики та господарських операцій, відображених у фінансовій звітності, розкриваються нижче. Це розуміння використовується для аналізу фінансового стану та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Фінансова звітність ТМ «Сільпо» представлена в українських гривнях. Якщо не зазначено інше, всі суми представлені в тисячах гривень. Керівництво вважає, що таке представлення валюти та округлення до найближчої тисячі гривень дозволяє ключовим користувачам, таким як інвестори, кредитори та аналітики, краще розпізнавати інформацію.

Згідно з прогнозами, виручка від реалізації товарів та послуг у майбутніх періодах буде достатньою для погашення існуючої заборгованості компанії та підтримання ліквідності. Таким чином, не очікується розривів у грошових потоках, які б загрожували платоспроможності або стабільності компанії. Відомо, що фінансовий стан ТМ «Сільпо» є стабільним навіть у

кризові періоди, а ймовірність банкрутства або дефолту є мінімальною за будь-якого прогнозованого сценарію розвитку економічної ситуації в країні.

У короткостроковій перспективі ТМ «Сільпо» має намір здійснити низку заходів щодо реструктуризації існуючих кредитних та лізингових зобов'язань, а також залучити додаткове зовнішнє фінансування у розмірі 400 млн грн у формі акредитивів до кінця 2022 року. Це дозволить оптимізувати структуру боргового портфеля, зменшити тиск на грошові потоки та зміцнити фінансову стійкість компанії. Однак заплановані заходи дозволять не лише компенсувати негативний фінансовий вплив поточної кризи, але й зміцнити ринкові позиції компанії в довгостроковій перспективі. Адже складні часи - це можливості для справжніх лідерів.

Зважаючи на значний негативний вплив російського військового вторгнення на економіку України, що погіршується, керівництво ТМ «Сільпо» провело раціональний аналіз своєї здатності продовжувати діяльність на безперервній основі. Він включав прогнози майбутніх грошових потоків, ймовірність погашення заборгованості та обсяги продажів під час економічного спаду. В результаті було зроблено висновок про доцільність підготовки фінансової звітності на основі припущення про безперервність діяльності.

У той же час, існують значні ризики та невизначеності, оскільки подальша ескалація військових дій та їх наслідки не можуть бути точно передбачені. Це ставить під серйозний удар здатність ТМ «Сільпо» продовжувати свою діяльність на безперервній основі, вести господарську діяльність та розраховуватися за своїми зобов'язаннями в кризових умовах.

Фінансова звітність ТМ «Сільпо» готується відповідно до національного законодавства у сфері бухгалтерського обліку та звітності, а також відповідно до стандартів фінансової звітності. В принципі, фінансова звітність готується на основі принципу собівартості. Однак вона може також оцінюватися за справедливою вартістю або в інший спосіб, як зазначено нижче. Підготовка такої фінансової звітності відповідно до МСФЗ дозволяє

надавати інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки компанії у форматі, який відповідає міжнародній практиці та є зрозумілим для міжнародних зацікавлених сторін (інвесторів, кредиторів, аудиторів, рейтингових агентств).

Основні засоби ТМ «Сільпо» обліковуються за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та накопичених збитків від зменшення корисності.

Собівартість включає наступні елементи:

- ціна придбання за вирахуванням знижок, пільг, мита;
- витрати, безпосередньо пов'язані з доставкою, монтажем та введенням в експлуатацію;
- оціночні витрати на демонтаж і переміщення активу та відновлення активу до його первісного стану на майданчику;
- фінансові зобов'язання, що виникають у зв'язку з отриманням активів на умовах відстрочки платежу.

Цей метод оцінки відображає фактичні грошові витрати, понесені на придбання та використання кожного об'єкта основних засобів.

Додаткові витрати на модернізацію або заміну об'єкта основних засобів додаються до балансової вартості активу, якщо вони капіталізуються, тобто якщо вони збільшують майбутні економічні вигоди, пов'язані з цим активом. Це витрати, пов'язані з подовженням строку корисного використання активу, поліпшенням його функцій або підвищенням продуктивності. Вони капіталізуються за вартістю придбання.

На противагу цьому, поточні витрати на технічне обслуговування та ремонт, які не покращують якісні характеристики основних засобів, але підтримують їх у придатному для використання стані, визнаються як поточні витрати у звітному періоді, не збільшуючи первісну вартість відповідного об'єкта. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати інвестиційні витрати, які генерують довгострокові економічні вигоди, та поточні операційні витрати на утримання основних засобів. Фінансові результати ТМ «Сільпо»

представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати торговельної мережі ТМ «Сільпо» за період з 2020 по 2022 рік

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2020р.	2021р.	2022р.	2021/ 2020р.	2022/ 2021р.	2021/ 2020р.	2022/ 2021
Дохід (млрд грн)	62,4	64,4	72,8	2	8,4	0,03	0,13
Торговий оборот (млрд грн)	44,3	49,7	58,8	5,4	9,1	0,12	18,31

Виходячи з аналізу динаміки виручки та торгових площ ТМ «Сільпо» за цей період, можна сказати, що вони зросли. Це сприяє позитивній тенденції до збільшення масштабів бізнесу та генерування доходів. Однак для комплексної оцінки ефективності діяльності та фінансів недостатньо проаналізувати лише динаміку доходів та продажів. Необхідно враховувати й інші аспекти, такі як прибутковість, продуктивність праці, оборотність капіталу та ліквідність.

Зрештою, збільшення доходів не обов'язково означає одночасне збільшення прибутковості. Фірми можуть збільшувати обсяги, знижуючи ціни та націнку. Тому необхідно аналізувати ефективність використання наявних ресурсів і капіталу на всіх рівнях, щоб отримати повну картину (Таблиця 2.3).

Оптимізація формування та використання капіталу є важливим напрямком в системі управління ТМ «Сільпо». Стратегічною метою є розробка ефективної корпоративної фінансової моделі, яка дозволяє постійно контролювати та коригувати структуру капіталу; максимізувати прибутковість бізнесу; забезпечити фінансову стабільність та

платоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3

Рух капіталу торговельної мережі ТМ «Сільпо» за період з 2020 по 2022 рік (млрд. грн)

Показники	2020	2021	2022
Чиста заборгованість	16,9	13,7	10,2
Статутний капітал	12,8	13	13
Нерозподілений прибуток	-11	-14,1	-16
Власний капітал	1,8	-1,1	-2,9
Загальна величина капіталу	12	12,5	13,9
Коефіцієнт фінансового важеля	0,85	1,09	1,22

Реалізація цієї стратегії спрямована на посилення конкурентоспроможності, збільшення частки ринку та забезпечення стабільних темпів зростання в довгостроковій перспективі. Ефективне управління капіталом є запорукою довгострокового процвітання будь-якого бізнесу. Саме тому цей напрямок є стратегічним пріоритетом для ТМ «Сільпо».

ТМ «Сільпо» контролює структуру свого капіталу, розраховуючи коефіцієнт фінансового левериджу. Цей показник вимірює залежність рентабельності власного капіталу від ступеня використання позикових коштів, таких як кредити та позики. Він розраховується як відношення боргу компанії до джерел фінансування капіталу. Чим вища частка довгострокового боргу в структурі капіталу, тим сильніший фінансовий леверидж і тим вищий очікуваний фінансовий результат при заданому рівні рентабельності активів. Оптимальне значення цього показника залежить від низки факторів і тому вимагає постійних і зважених бізнес-рішень.

Використання фінансового левериджу є виправданим для ТМ «Сільпо», якщо дохід від інвестування позикових коштів перевищує витрати

на погашення боргу. Політика компанії полягає в тому, щоб підтримувати коефіцієнт боргу на рівні 0,5 від загального обсягу фінансування. Коефіцієнт вище 1 означає високу залежність від позикових коштів, що тягне за собою додаткові фінансові ризики.

Водночас, чим вища частка довгострокової заборгованості в структурі боргового портфеля, тим сильніший ефект фінансового важеля, оскільки він забезпечує стабільне джерело фінансування в довгостроковій перспективі. Таким чином, оптимальне поєднання короткострокових і довгострокових позицій є складним питанням в системі управління капіталом компанії, що вимагає зваженої політики і гнучких рішень фінансового менеджера.

Наявність потужної логістичної та виробничої бази є важливою запорукою ефективної роботи та високої конкурентоспроможності ТМ «Сільпо» на ринку. Для розбудови сучасної інфраструктури, такої як логістичні комплекси, розподільчі центри та автопарки, потрібні значні інвестиції. Вони фінансуються як за рахунок власних заощаджень компанії, так і за рахунок позикових коштів, таких як банківські кредити та фінансовий лізинг.

Висока частка позикового капіталу в нашій структурі фінансування має наслідки для нашого бізнесу та фінансового стану. Це певний ризик, але в той же час виправданий на етапі, коли компанія проводить значну модернізацію своєї матеріально-технічної бази з метою ще більш ефективного розвитку бізнесу. Однак збільшення частки позикових коштів може знизити фінансову стабільність і платоспроможність компанії, особливо в умовах економічної кризи. Тому система управління капіталом ТМ «Сільпо» спрямована на оптимізацію його структури та досягнення балансу між власними та позиковими коштами для реалізації інвестиційних програм. Це вимагає ефективної політики щодо формування та розподілу прибутку, реінвестування частини прибутку в розвиток нових напрямків бізнесу та збільшення власного капіталу. Зрештою, оптимальне поєднання внутрішніх ресурсів та зовнішніх запозичень є запорукою динамічного

зростання підприємств в умовах жорсткої конкуренції. Для більш детальної оцінки проаналізуємо основні засоби ТМ «Сільпо» (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка необоротних активів ТМ «Сільпо» за період з 2020 по 2022 рік

Показники	Роки			Відносні відхилення	
	2020р.	2021р.	2022р.	2021/2020р.	2022/2021р.
Нематеріальні активи (млрд.грн)	5,3	4,1	4,2	-23%	2%
Основні засоби та незавершені капітальні інвестиції (млрд.грн)	9,02	10,77	16,6	19%	54%
Інші необоротні активи (млрд.грн)	0,28	0,4	0,7	43%	75%
Усього необоротних (активів)(млрд.грн)	14,6	15,27	23,6	5%	55%

Отже, аналіз динаміки необоротних активів компанії в період з 2021 по 2022 рік виявляє значні коливання. Так, у 2021 році необоротні активи різко впали на 73%, що є досить значним падінням і може свідчити про проблеми в управлінні компанією; у 2022 році цей показник дещо відновився на 2% і відбулися протести, що може бути ознакою покращення фінансової ситуації.

Більш детальний аналіз складових необоротних активів показує позитивну тенденцію зростання основних засобів та незавершених капітальних інвестицій. Такі великі інвестиції можуть свідчити про розширення виробничих потужностей та модернізацію підприємств, що матиме позитивний ефект у майбутньому.

У той же час, зменшення нематеріальних активів є негативною тенденцією. Для того, щоб більш детально розібратися в причинах такого розвитку подій, необхідно проаналізувати склад та структуру нематеріальних активів, зокрема дослідити окремі види розробок. Це дозволить зробити

обґрунтовані висновки про перспективи та напрямки розвитку компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка структури суттєвих нематеріальних активів мережі ТМ
«Сільпо» за період з 2021 по 2022 рік.**

Складова	2022	2021
Торгові марки (млрд.грн)	3,581	3,831
Програмне забезпечення (млрд.грн)	0,501	0,247
% вартості торгових марок у нематеріальних активах	85%	93%
% вартості програмного забезпечення у нематеріальних активах	12%	6%
Інше	3%	1%

Аналізуючи структуру нематеріальних активів компанії, можна виділити дві основні складові: торгові марки та програмне забезпечення. Що стосується програмного забезпечення, то воно в основному представлене спеціальними розробками, які ідеально пристосовані до потреб компанії. Це представлені навчальні курси компанії, які зосереджені на вдосконаленні інформаційних технологій з метою підвищення ефективності бізнес-процесів.

Торгові марки компанії включають право на використання торговельної марки. Найбільшою складовою є витрати на ліцензування логотипу ТМ «Сільпо», які становитимуть 85% усіх витрат на торговельну марку у 2022 році. Бренд є важливим активом для компанії, що формує впізнаваність на ринку та лояльність споживачів. Втрата або недоступність цього бренду може мати негативний вплив на конкурентоспроможність та фінансові показники компанії.

Таким чином, аналіз нематеріальних активів гарантує, що компанія зосереджується як на технологічному розвитку (програмне забезпечення), так і на ринковому позиціонуванні (торгові марки). Збереження та подальше

збільшення цих активів повинно бути запорукою довгострокової конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу.

2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі та ТМ «Сільпо».

Впровадження процесного підходу до управління діяльністю компанії є складним стратегічним завданням, яке потребує комплексного бачення та системної реалізації. Ключовим тут є використання сучасних спеціалізованих інструментів моделювання та аналізу бізнес-процесів. Адже саме вони дозволяють формалізувати, структурувати та візуалізувати бізнес-процеси, зробити їх прозорими та керованими.

На жаль, більшість компаній зупиняються на етапі опису та автоматизації окремих бізнес-процесів. Для повноцінного впровадження процесного підходу необхідно створити інтегровану систему управління, засновану на бізнес-процесах. Це означає організацію безперервного циклу, що включає ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію, моніторинг виконання та постійне вдосконалення процесів. Саме впровадження такого комплексного та систематичного процесу управління принесе найбільшу користь для бізнесу.

Впровадження процесного управління вимагає створення ефективної системи, що включає кілька взаємопов'язаних етапів. По-перше, бізнес-процеси компанії мають бути детально структуровані та формалізовані за допомогою моделювання. Це передбачає їх опис, візуалізацію та регламентацію з точки зору ускладнення дій, виконавців, ліній. По-друге, розроблені бізнес-процеси необхідно імплементувати в інформаційну систему компанії для автоматизації та діджиталізації операцій. По-третє, необхідно налагодити постійний моніторинг і контроль бізнес-процесів. Це включає в себе відстеження прогресу, дотримання нормативних вимог, розрахунок ключових показників ефективності (KPI) та порівняння результатів з плановими показниками. По-четверте, системи управління процесами вимагають регулярного вдосконалення процесів на основі аналізу

даних моніторингу з метою підвищення ефективності. Таким чином, тільки комплексний підхід, що включає структурування, автоматизацію, контроль і оптимізацію процесів, забезпечить ефективне процесно-орієнтоване управління в організації.

Моделювання бізнес-процесів є потужним інструментом для оптимізації та розвитку діяльності компанії. Воно не лише візуалізує та аналізує фактичні процеси, але й змінює можливості їхнього покращення. Таким чином, моделювання є ефективним механізмом для пошуку шляхів підвищення ефективності та результативності бізнесу.

Крім того, побудовані моделі бізнес-процесів дозволяють спрогнозувати деякі ризики, які можуть виникнути під час певної корпоративної реструктуризації або оптимізації певного процесу. Тоді можна заздалегідь вжити заходів для їх мінімізації. Варто також зазначити, що моделювання процесів має комплексний вплив на більшість аспектів функціонування організації, таких як перегляд організаційних структур, оптимізація функцій відділів і персоналу, зміна регламентів і технологій процесів, а також оновлення вимог до інформаційних систем. Моделювання бізнес-процесів має стати невід'ємною частиною сучасного процесно-орієнтованого управління, що гарантує конкурентоспроможність та ефективний розвиток компаній.

Ефективне функціонування торговельної мережі ТМ «Сільпо» значною мірою залежить від чіткого опису та оптимізації бізнес-процесів. Зрештою, формулювання процесів дозволяє налагодити ефективний обмін інформацією між усіма ланками ланцюга поставок, використовуючи вимоги клієнтів та наявні ресурси і можливості компанії. Крім того, вдосконалені логістичні процеси дозволяють компанії швидко визначати потреби ринку і своєчасно реагувати на мінливі обставини.

У той же час, кожна сфера логістики (наприклад, закупівлі, транспорт, складування та управління запасами) має свої вимоги, такі як планування поставок, підтримання необхідного рівня запасів та швидкість завантаження

і розвантаження. Правильний баланс цих вимог при моделюванні ланцюгів поставок не тільки допомагає уникнути як дефіциту товарів, так і надмірних неліквідних запасів, але й підвищує ефективність бізнесу та раціональне використання наявних ресурсів.

Процес моделювання бізнес-процесів повинен виходити далеко за межі простого розподілу функцій та обов'язків між працівниками та відділами. Ключовим тут є відображення взаємозв'язків і взаємодій між елементами, що складають організаційну структуру підприємства. Саме ці взаємодії формують бізнес-процеси. При цьому, оскільки в реалізації процесів беруть участь співробітники підприємства, модель повинна бути максимально зрозумілою для всіх учасників процесу. Тому візуалізація та опис бізнес-процесів повинні базуватися на простій та інтуїтивно зрозумілій методології.

Однією з таких ефективних методологій є IDEF0 - мова функціонального моделювання, реалізована в спеціалізованих програмних продуктах. Таким чином, Vrwін базується на IDEF0 і використовується для вирішення завдань середньої складності в рамках оптимізації організаційних операцій. Простота, ясність і гнучкість методології роблять процес моделювання бізнес-процесів більш зрозумілим і доступним для широкого кола користувачів.

Методологія функціонального моделювання IDEF0 має ряд переваг, які забезпечують простоту та ефективність побудови моделей бізнес-процесів:

По-перше, IDEF0 базується на інтуїтивно зрозумілих елементах у вигляді різних типів блоків і стрілок, що представляють операції, дані, механізми і процеси управління.

По-друге, IDEF0 гарантує, що всі назви та символи в моделі стандартизовані на основі єдиного класифікатора, який створюється під час розробки. Це узгодженість опису.

По-третє, реалізується ієрархічний підхід, що розширює деталізацію

процесів від загального до конкретного.

По-четверте, програмне рішення автоматизує нумерацію та структурування діаграм і елементів моделі, що полегшує навігацію.

По-п'яте, кожна діаграма автономно візуалізується на окремому аркуші та представляється у вигляді багатосторінкового звіту.

Таким чином, IDEF0 оптимально забезпечує простоту і послідовність в єдиній, легко зрозумілій методології для опису складних бізнес-процесів. Незважаючи на свою простоту і зручність, методологія IDEF0 має певні обмеження при побудові детальних моделей складних бізнес-процесів. Так, виникають певні труднощі при відображенні великої кількості взаємозв'язків між елементами в межах однієї діаграми. Крім того, логіка побудови моделей IDEF0 не дозволяє візуалізувати паралельні процеси або динаміку та послідовність бізнес-операцій у часі.

Однак, незважаючи на ці недоліки, мова IDEF0 проста і лаконічна у використанні. А для подолання цих обмежень моделювання процесів може бути доповнене іншими методами та інструментами управління проектами. Успіх впровадження самої концепції процесного управління залежить від залучення та підтримки керівництва компанії. Зрештою, саме від керівництва гравців залежить ключ до реорганізації системи управління підприємством. Наприклад, основний бізнес-процес продажу товарів у роздрібній торгівлі відбувається в торговому залі за участю покупців і здійснюється через вибір необхідного товару. Зміни в цьому процесі потребують схвалення на найвищих рівнях управління мережею.

ТМ «Сільпо» є одним з лідерів на ринку роздрібною торгівлі, що дає компанії багато конкурентних переваг. Так, слід зазначити, що компанія має добре розвинену логістичну інфраструктуру, велику і розгалужену загальнонаціональну мережу магазинів та широкий асортимент товарів, що задовольняє потреби різних категорій покупців. Водночас існують можливості для подальшого зміцнення ринкових позицій шляхом посилення власного бренду, розвитку цифрового маркетингу та запуску послуг з

доставки продукції. Це дозволить компанії більш ефективно конкурувати з онлайн-ритейлерами та реагувати на зміну споживчих вподобань.

Посилення конкуренції, в тому числі з боку міжнародних гравців, та зниження купівельної спроможності населення внаслідок економічних потрясінь становлять постійну загрозу для компанії. Це вимагає розробки захисної стратегії, спрямованої на оптимізацію витрат, підвищення лояльності клієнтів та розвиток нових каналів збуту.

Як майбутній лідер роздрібно́ї торгівлі, ТМ «Сільпо» має міцний фундамент для подальшого зростання, але не може спочивати на лаврах. Необхідно реалізувати низку стратегічних ініціатив, щоб отримати конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. Також настав час оновити бізнес-модель відповідно до діджиталізації галузі. Їй слід активно розвивати власну електронну комерцію та послуги доставки і не відставати від своїх онлайн-конкурентів. Їм також потрібно посилити впізнаваність свого бренду, просуваючи власну торгову марку.

Водночас їм необхідно оптимізувати свою діяльність шляхом оцифрування бізнес-процесів, модернізації ланцюгів постачання та скорочення витрат. Це підвищить гнучкість та ефективність роздрібно́ї мережі. Впроваджуючи таку комплексну стратегію розвитку та адаптуючись до поточних ринкових реалій, ТМ «Сільпо» може збільшити свої конкурентні переваги. Для того, щоб комплексно оцінити ситуацію та сформулювати стратегічне бачення розвитку, доцільно побудувати матрицю SWOT-аналізу для мережі ТМ «Сільпо» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Матриця SWOT аналізу для мережі ТМ «Сільпо»

Силі сторони	Слабкі сторони
- Велика мережа магазинів у багатьох містах	- Відносно незначна кількість власних торгових марок
- Широкий асортимент і доступні ціни	- Низький рівень digital-маркетингу -
- Налагоджені зв'язки з українськими постачальниками	
- Впровадження нових ритейл-технологій	
Можливості	Загрози
- Вихід на нові регіональні ринки	- Зростання конкуренції з боку інших ритейлерів
- Розширення присутності в невеликих містах	- Зменшення платоспроможного попиту через кризу
- Нарощування частки власних торгових марок	- Послаблення національної валюти
- Розвиток служби доставки продуктів	- Посилення регуляторного тиску

Висновки за результатами SWOT-аналізу. ТМ «Сільпо» має сильну ринкову позицію завдяки великій кількості магазинів мережі, налагодженій логістиці та доступному асортименту. Це його сильні сторони по відношенню до конкурентів. Водночас існують можливості для подальшого зростання за рахунок розвитку власних брендів, цифрового маркетингу, онлайн-каналів та доставки.

Основними загрозами є посилення конкуренції з боку інших мереж, падіння доходів населення через економічну кризу та регуляторний тиск. Для реалізації можливостей та протидії загрозам компанія повинна зосередитися на поглибленні брендингу, цифровій трансформації бізнесу та оптимізації

асортименту і цінової політики.

Таким чином, SWOT-аналіз показує сильну позицію ТМ «Сільпо» завдяки розвитку мережі та логістики. Однак існують також можливості для розвитку, такі як розширення асортименту, цифровий маркетинг та лояльність. У той же час, посилення конкуренції та економічні фактори становлять основну загрозу.

Для порівняння показників діяльності конкурента ТМ «Сільпо», який також продає продукти харчування, було проведено GAP-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Матриця GAP-аналізу для дох торговельних мереж конкурентів.

Параметр	Мережа ТМ «Сільпо»	Мережа АТБ	Розрив (GAP)
Середній чек	480грн	650 грн	-170грн
Конверсія відвідувачів у покупців	23%	32%	- 9п.п.
Товарообіг з 1 м2 торговельної площі	52000 грн/м2	64 000 грн/м2	- 12000 грн/м2
Логістичні витрати	18%від товарообігу	14%від товарообігу	+ 4 п.п.

За результатами GAP-аналізу, основні конкуренти, мережа АТБ, мають вищі показники за всіма порівняльними параметрами.

Щоб скоротити цей розрив, ТМ «Сільпо» слід:

- 1) розширити свої більш дорогі товарні категорії;
- 2) запустити програми лояльності для збільшення конверсії;
- 3) оптимізувати торгові площі та планування запасів;
- 4) переглянути логістичну модель постачання магазинів.

Це дозволить покращити показники та скоротити розрив з ключовими конкурентами.

Висновки до розділу 2.

Мережа супермаркетів ТМ «Сільпо» входить до складу Fozzy Group, потужного торгово-промислового холдингу з великим досвідом і компетенціями в сфері роздрібної торгівлі. Основна стратегічна мета компанії - максимально задовольнити потреби своїх цільових клієнтів. З цією метою в кожному магазині створюється атмосфера комфорту та гостинності, а асортимент продукції адаптується до уподобань клієнтів. Таким чином, кожен клієнт може придбати необхідні йому товари у зручний час і за найкращою ціною.

Важливу роль у забезпеченні ефективної роботи супермаркетів відіграють співробітники, які працюють з покупцями. Професійне, ефективне та швидке обслуговування підвищує доброзичливість та лояльність покупців до мережі. Це сприяє залученню більшої кількості відвідувачів та збільшенню продажів.

Мережа супермаркетів ТМ «Сільпо» є беззаперечним лідером українського ритейлу, про що свідчить перемога в номінації "Кращий ритейлер року" престижної премії Retail Awards 2016. Цього вдалося досягти завдяки команді експертів, які працюють в компанії. У ТМ «Сільпо» працюють не тільки досвідчені топ-менеджери та фахівці з роздрібною торгівлі, а й молоді, недосвідчені співробітники (студенти та випускники ВНЗ). Це дозволяє навіть недавнім випускникам займати керівні посади в мережі, надаючи кар'єрні можливості молодим талантам.

Крім того, конкурентний рівень заробітної плати є мотивуючим фактором. Аналіз показує, що як основна, так і додаткова частина заробітної плати, включаючи бонуси та винагороди, постійно зростають. Така політика мотивує та залучає співробітників, підвищує якість обслуговування та сприяє успіху ТМ «Сільпо» на ринку.

Однією з основних конкурентних переваг мережі супермаркетів ТМ «Сільпо» є гнучка та збалансована цінова політика. Фахівці компанії постійно відстежують цінові тенденції на продовольчому ринку та

оперативно коригують власне ціноутворення, щоб запропонувати споживачам найкраще співвідношення ціни та якості. Компанія також постійно аналізує попит на окремі товарні позиції, щоб максимально відповідати смакам і потребам своїх цільових споживачів.

Ще однією важливою ініціативою є розвиток власних торгових марок супермаркетів ТМ «Сільпо». Це ексклюзивні продукти, розроблені та керовані відповідними компаніями на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Ці приватні бренди допомагають диференціювати продукцію, підвищити лояльність покупців та посилити конкурентоспроможність мережі.

Одним із ключових напрямків бізнес-стратегії ТМ «Сільпо» є розвиток власних імпорتنих продуктів харчування. Протягом останніх п'яти років компанія цілеспрямовано нарощувала обсяги прямого імпорту популярних іноземних брендів без посередників і дистриб'юторів.

В результаті компанія переважно закупає продукцію іноземних виробників, яка користується стійким попитом у вітчизняних споживачів, під власними торговими марками. Асортимент товарів, що імпортуються, відбирається і перевіряється експертами, щоб забезпечити високу якість і споживчу цінність пропонованих товарів. Мінімізуючи ланцюжок поставок через імпорتنу мережу, ТМ «Сільпо» має можливість забезпечувати своїх покупців іноземними товарами за оптимальними та доступними цінами. Така бізнес-модель сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії на внутрішньому ринку.

Аналіз мережі супермаркетів ТМ «Сільпо» свідчить про сильну ринкову позицію компанії та позитивну динаміку розвитку. Відповідно, збільшується кількість торгових точок, розширюється асортимент продукції та зростають продажі. Це свідчить про правильну бізнес-стратегію та ефективне управління торговельною мережею.

Одним з ключових факторів успіху ТМ «Сільпо» стало впровадження принципів процесного підходу до управління. Перехід до процесно-орієнтованої моделі вимагає певного часу та ресурсів, але компанія зробила

це виважено та ефективно. Оптимізація бізнес-процесів, чіткий функціональний розподіл персоналу та створення систем управління і контролю забезпечують продуктивність, прибутковість і конкурентоспроможність роздрібної мережі ТМ «Сільпо» в довгостроковій перспективі.

Для оптимізації бізнес-процесів мережа супермаркетів ТМ «Сільпо» використовує методологію функціонального моделювання IDEF0. Її простота та ефективність дозволяють описувати та аналізувати процеси середньої складності та підвищувати їхню керованість.

Ключовими напрямками вдосконалення бізнес-процесів у роздрібних мережах є прискорення операцій, інтегроване управління магазинами та складами, оптимізація організаційних структур та зменшення рівня залежності. Належне моделювання також може спростити подальшу автоматизацію та впровадження ІТ-рішень, прояснивши взаємозв'язки між процесами, інформаційними потоками та ресурсами.

На етапі побудови моделі важливо не лише формалізувати функції та обов'язки, але й детально розглянути взаємодію між структурними підрозділами та залученими суб'єктами, спираючись на узгоджену термінологію та нотацію, зрозумілу всім учасникам. Такий комплексний підхід до моделювання та оптимізації дозволить ТМ «Сільпо» продовжувати підвищувати свою операційну ефективність та конкурентні переваги на динамічному ринку.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «СІЛЬПО».

3.1. Шляхи розвитку ТМ «Сільпо» для підвищення її конкрентоспроможності.

Для успішного розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції та мінливого ринкового середовища, а також для забезпечення ефективної діяльності, необхідно належним чином управляти всіма аспектами розвитку підприємства. Оптимізація бізнес-процесів є одним з ключових стратегічних завдань підприємств і запорукою ефективності та подальшого розвитку.

Для зміцнення своєї довгострокової конкурентоспроможності українським компаніям необхідно розробляти та впроваджувати інноваційні вдосконалення бізнес-процесів, адаптовані до мінімальних ринкових умов та вимог клієнтів. Такі інноваційні зміни зумовлені вимогами міжнародного ринку і сприятимуть структурній реформі економіки через оновлення менеджменту та підготовці України до європейської інтеграції. Важливо, щоб бізнес-процеси компанії продовжували функціонувати відповідно до стандартів ISO 9001, які гармонізують основні принципи управління якістю та дозволяють постійно вдосконалювати бізнес-процеси для отримання прибутку та задоволення потреб клієнтів.

Оптимізація бізнес-процесів - це поетапна розробка та впровадження нової методології управління підприємством. Ця методологія базується на економіко-математичному моделюванні бізнес-процесів з адаптацією підприємств до внутрішнього та зовнішнього середовища, міжнародних вимог, розширення ринку, збільшення та підвищення ефективності.

Оптимізація бізнес-процесів передбачає системний підхід, який охоплює всі сфери та напрямки діяльності підприємства і формується у взаємозв'язку з функціями управління.

Методика оптимізації бізнес-процесів базується на наступних принципах:

- 1) визначення пріоритетних процесів компанії за певними критеріями є основою для оптимізації;
- 2) необхідно чітко визначити цілі оптимізації та застосувати критерії її ефективності;
- 3) деталізація типів бізнес-процесів, які необхідно оптимізувати;
- 4) врахування наявних критеріїв оптимізації;
- 5) забезпечення доступу до інформації щодо оптимізації кожного бізнес-процесу;
- 6) формування ефективних бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та кількості виконуваних завдань, стимулювання мотивації персоналу, мінімізація ризиків, професійний розвиток працівників, розширення діяльності за рахунок нових партнерів та автоматизація процесів для підвищення ефективності.

Механізми оптимізації бізнес-процесів не можуть бути універсальними для всіх компаній через специфіку діяльності кожної з них. Для того, щоб правильно підібрати метод моделювання процесів, необхідно враховувати всі фактори, що впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище конкретної компанії.

Найважливішими внутрішніми факторами впливу є організаційна структура, форма співпраці з партнерами, організація виробничих процесів, кількість контрактів, у тому числі міжнародних, доступність фінансування, система комунікацій, вартість існуючих процесів, форма документообігу . Все це має бути враховано при моделюванні. Що стосується зовнішнього середовища, то найбільш суттєвими впливами є вимоги законодавства та стандартів, а також рівень незалежності від партнерів, що суттєво впливає на своєчасність виконання процесу.

Серед ключових елементів стратегії компанії: підвищення інвестиційної привабливості, узгодження стратегії з ключовими показниками ефективності, постійне виявлення джерел ризику та планування заходів щодо їх мінімізації, скорочення витрат часу на проведення транзакцій, зниження

витрат на вихід на зовнішні ринки, підвищення гнучкості в управлінні бізнесом, створення високоінформаційної компанії, сертифікація продукції за міжнародними стандартами, розуміння відповідальності співробітників за досягнення поставлених компанією цілей . Основними завданнями компанії є: розуміння відповідальності співробітників за досягнення поставлених компанією цілей.

Оптимізація бізнес-процесів у компаніях, що працюють на міжнародних ринках, обґрунтовується концепцією вдосконалення бізнес-процесів. Ця концепція включає чотири підходи, спрямовані на підвищення продуктивності, ефективності та адаптивності процесів:

- 1) метод FAST (Fast Analysis Solution Technology) - швидкий аналіз для пошуку рішень;
- 2) бенчмаркінг - порівняльний аналіз з кращими компаніями в галузі. Редизайн (реінжиніринг окремих процесів) - вдосконалення локальних процесів;
- 3) комплексний реінжиніринг бізнес-процесів - радикальна реструктуризація та перепроєктування процесів;

Застосовуючи ці підходи, міжнародні компанії можуть оптимізувати свою діяльність та підвищити конкурентоспроможність.

Розглянемо поняття реінжинірингу бізнес-процесів. М. Хаммер, засновник цієї теорії, визначив реінжиніринг як фундаментальний перегляд і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою значного поліпшення таких показників діяльності, як вартість, якість, швидкість обслуговування та ефективність.

Застосування реінжинірингу в контексті господарської діяльності виявилось в радикальному оновленні бізнес-процесів:

- 1) прискорення реакції компанії на вимоги клієнтів;
- 2) налагодження ефективної комунікації та співпраці з національними та міжнародними партнерами;
- 3) автоматизація ключових та допоміжних процесів управління;

4) оптимізація витрат та підвищення прибутковості.

Таким чином, реінжиніринг дозволяє радикально трансформувати бізнес-модель компанії та значно посилити її конкурентоспроможність.

Оптимізація бізнес-процесів компанії відбувається за певних обставин. Першим кроком у цьому процесі є деталізація існуючих процесів, тобто того, як вони функціонують на даний момент ("як є"). Далі аналізується кожна частина пошкодженого процесу та оцінюється оптимальність управління як окремими процесами, так і їх групами. Проводиться комплексний аналіз для оптимізації існуючих процесів. Виявляються старі процеси, які підлягають скороченню, і пропонуються нові процеси для впровадження. На цій основі будується модель звітності оновленої системи процесів, якою вона "має бути".

Цей поетапний процес реінжинірингу дозволяє докорінно реструктурувати бізнес-процеси та вдосконалити їх відповідно до потреб компанії. Все це детально описано в книзі М. Хаммера і Д. Чампі "Реінжиніринг підприємства".

Опис бізнес-процесів на етапі оптимізації відбувається в кілька етапів. Спочатку процес описується у форматі вільної мови, що дає загальне уявлення про його зміст і фази. Далі опис формалізується за допомогою спеціальних документів, таких як таблиці документообігу, форми, переліки конкретних дій та операцій. Це дозволяє чітко структурувати та деталізувати бізнес-процеси. Метод дерева цілей також може бути використаний для оптимізації складних багатоетапних процесів. Це дозволяє візуалізувати ієрархічну структуру процесу та зв'язки між окремими цілями і підпроцесами. Правильне структурування та оформлення опису значно полегшує аналіз і вдосконалення бізнес-процесів компанії.

Алгоритмічний опис бізнес-процесу показаний на рисунку 3.1.

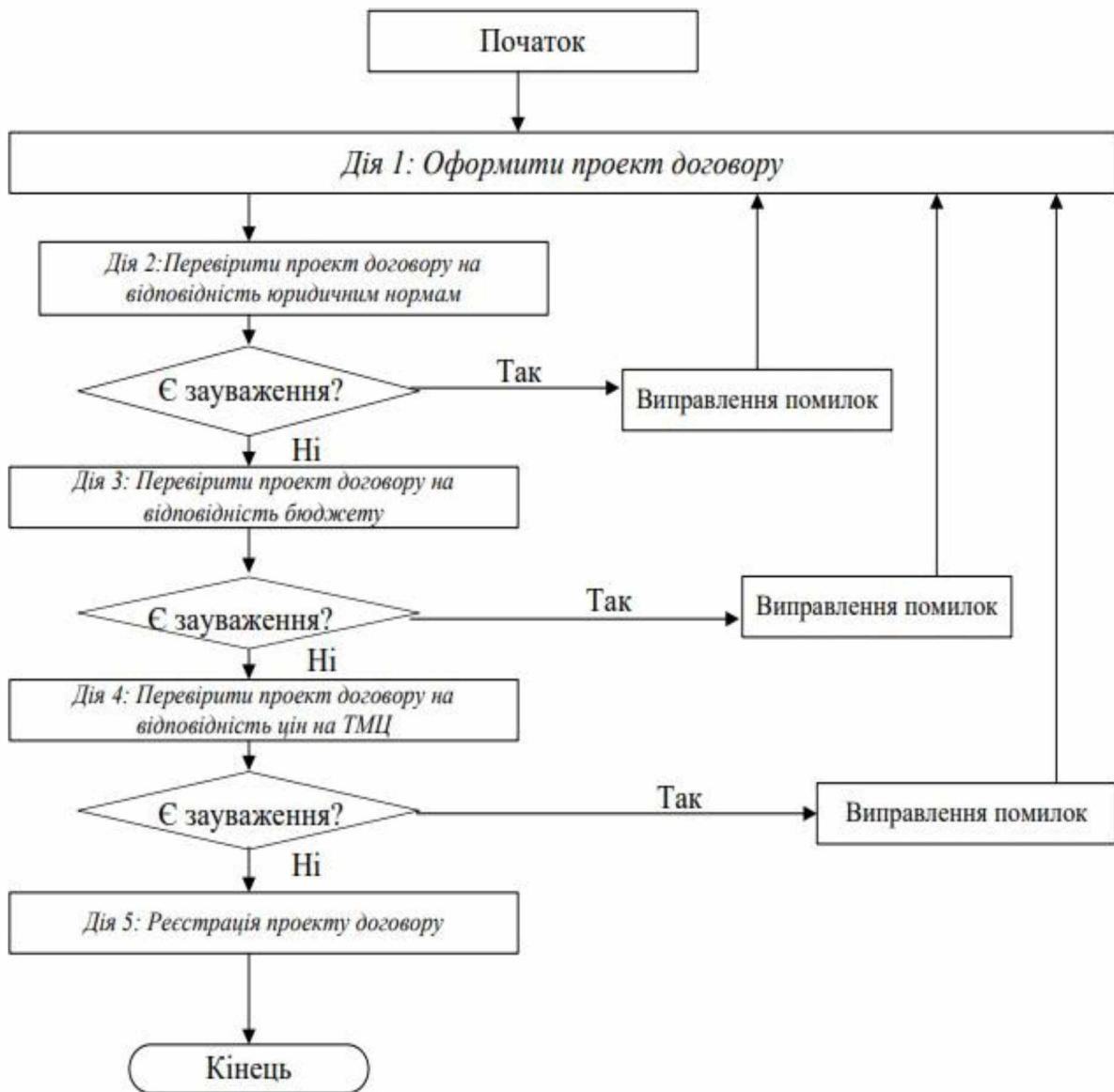


Рис. 3.1. Алгоритм опису бізнес-процесу для документу на закупівлю товарно- матеріальних цінностей.

Завданням організаційної структури виконавця процесу є відображення учасників бізнес-процесу та рівнів їх відповідальності (рис. 3.2). Як видно зі схеми, організаційна структура управління розвитком підприємства в кожній компанії повинна бути спрямована на оптимізацію процесів виробництва і збуту продукції та пошук раціональної організації необхідних процесів, починаючи від отримання сировини і закінчуючи виробництвом готової продукції для продажу, з метою підвищення її якості та задоволення споживчих переваг.

Після детального опису бізнес-процесу компанія проводить його моделювання. Це моделювання включає стратегічний аналіз взаємозв'язків і взаємодій процесів (що дає уявлення про загальну систему процесів в організації), розробку систем управління на основі процесів для підвищення ефективності, оптимізацію ланцюжка поставок через усі процеси, технології для автоматизації та комп'ютеризації процесів. Сюди входить розробка специфікацій.

Для побудови точних моделей окремі процеси мають потоки, такі як визначені ресурси, списки документів, залучених виконавців та опис дій і операцій. Детальне моделювання оптимізує процеси та зменшує операційні витрати на процеси в компанії.

Варто зазначити, що підхід до моделювання бізнес-процесів еволюціонував з розвитком процесного управління та інформаційних технологій. Спочатку використовувалися прості графічні методи, такі як блок-схеми, мережі Петрі та орієнтовані графи. Згодом моделювання базувалося на спеціальних методологіях: SADT (Structured Analysis and Design Technique) - для структурного аналізу та проектування, IDEF (Integrated Definition Methods) - для функціонального моделювання (IDEF) - для функціонального моделювання, та DFD (Data Flow Diagram) - для моделювання потоків даних. Сучасне моделювання процесів реалізується за допомогою потужних програмних комплексів, таких як ARIS, Bizagi та Business Studio.

Якісне, повне і точне моделювання бізнес-процесів можливе за допомогою спеціальних мов опису (нотацій). Кожна з них орієнтована на комп'ютерну підтримку відповідної функції. Існує два типи функціональних моделей: "Як є" - оцінює поточну ефективність процесу, досліджує проблеми та ризики. "Як є" - будують нові, оптимізовані моделі "як є".

Ці моделі можуть бути створені за допомогою методології SADT або

інших підходів, що підходять для конкретних компаній. Основні методології бізнес-моделювання: IDF0, DFD, IDF3, EPC, BPMN; вибір конкретної методології залежить від цілей моделювання, складності та масштабу процесу.

До основних методологій бізнес-моделювання відносяться: структурний аналіз і структурне проектування (SASD) - методологія структурного аналізу і проектування, заснована на класичному підході до розробки програмного забезпечення; SADT є розширенням попередньої методології SASD. SADT, колишня методологія SASD; IDEF (Integrated Definition Methods) - набір з 14 взаємопов'язаних компонентів для моделювання різних аспектів діяльності організації:

- IDEF0 - функціональне моделювання;
- IDEF1 - моделювання інформаційних потоків
- IDEF2 - Моделювання динаміки розвитку; IDEF3 - Моделювання бізнес-процесів; IDEF4 - Моделювання бізнес-процесів
- IDEF3 - Документування бізнес-процесів
- IDEF4 - опис об'єктів та операцій над ними;
- IDEF5 - моделювання поточного стану системи.

Іншими словами, IDEF дозволяє всебічно описати різні аспекти функціонування організації.

Методологія IDEF є підмножиною методології структурного системного аналізу SADT. Вона зосереджена на проектуванні структури бізнес-процесів у вигляді блоків і зв'язків між ними, а також формалізації графічного представлення. Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів в основному базуються на SADT та IDEF. Однак вони адаптовані до сучасних ІТ-технологій та алгоритмічних мов програмування. В результаті з'явилися такі методології: ARIS - Integrated Information System Architecture; tBPwin - AllFusion Process Modeller; BPWin - CA ERwin Process Modeller, які

поєднують переваги IDEF і SADT з новітніми IT-підходами.

Сучасні методи моделювання бізнес-процесів включають:

- моделювання бізнес-процесів - загальне моделювання бізнес-процесів;
- моделювання потоків робіт - моделювання потоків робіт та опис фаз виконання завдань;
- моделювання потоків даних (DFD) - моделювання потоків даних, що описують рух документів і матеріальних ресурсів у процесі.

Матричний підхід може бути використаний для моделювання процесів верхнього рівня. Він базується на побудові матриці, яка представляє перетин процесів і функціональних підсистем. Інша методологія - Oracle Business Models (OBM), яка деталізує складність поведінки персоналу для досягнення результатів процесу. Вона використовується при впровадженні ERP-систем і при порівнянні майбутніх і поточних процесів.

На практиці це розширення нотації DFD (Data Flow Diagramming), яка є графічним представленням потоку даних. Вона дозволяє описати послідовність дій у процесі, потік інформації між ними та рух документів і фізичних ресурсів. Існують інтегровані методології, які поєднують різні підходи. Наприклад, BPwin підтримує IDEF і DFD, кожна з яких дозволяє будувати складні моделі з мінімальним обсягом аналітичної роботи BPwin реалізує три методології IDEF:

- IDEF0 - функціональне моделювання;
- IDEF1 - моделювання інформаційних потоків;
- IDEF3 - моделювання бізнес-процесів.

Це дозволяє вирішувати різні завдання опису систем. Також можлива побудова змішаних моделей, що поєднують декілька підходів.

Таким чином, для оптимізації бізнес-процесів компанії необхідно побудувати поточну бізнес-модель і проаналізувати її для виявлення

недоліків і неузгодженостей у процесах. Моделювання дозволяє організувати знання про компанію та її процеси в чіткій графічній формі, що полегшує подальший аналіз та вдосконалення. На основі побудованої моделі можна скоригувати оптимальну структуру процесу для підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Це також допомагає приймати обґрунтовані стратегічні рішення, аналізувати ризики та управляти ними. Графічне моделювання бізнес-процесів зазвичай базується на методології IDEF, яка використовує блок-схеми для візуального представлення процесів та їх компонентів. Це дає комплексне уявлення про діяльність компанії для її оптимізації.

3.2. Реалізація обраного підходу розвитку ТМ «Сільпо».

Кількість франчайзі на українському ринку роздрібної торгівлі наразі має чітку тенденцію до зростання. Наприклад, найбільш успішною в цьому секторі є Volwest Group, яка управляє мережами "Наш Край" та SPAR; у жовтні 2020 року цей оператор налічував 253 франчайзингові точки під своєю парасолькою.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволив нам виявити можливості на ринку роздрібної торгівлі та оцінити здатність ТМ «Сільпо» їх реалізувати.

На нашу думку, в рамках сформульованої стратегії для розширення діяльності на ринку роздрібної торгівлі рекомендується запровадити систему франчайзингу та встановити каси самообслуговування в кожному супермаркеті мережі.

Покупці, які рідше здійснюють покупки, зможуть робити покупки самостійно, тому касири будуть більше займатися скануванням і менше - розрахунками та спілкуванням. Продуктивність праці касирів зросте, і вони зможуть обробляти більше товарів за зміну, ніж раніше.

Каси самообслуговування роблять процес покупок цікавішим і швидшим для покупців з кошиками. Сам факт встановлення таких кас

приваблює нову, більшу клієнтську базу - покупців, яким потрібно купити кілька товарів і одразу залишити магазин. Якщо вони підуть до гіпермаркету, то знайдуть там широкий асортимент товарів, свої улюблені бренди, і навіть зможуть купувати оптом.

Замість одного звичайного касового апарату можна встановити два або три каси самообслуговування. Таким чином можна зменшити черги на касі. Це особливо важливо в пікові періоди, коли навантаження на касу дуже велике. Каси самообслуговування працюють 24 години на добу, тому черги не утворюються через відсутність касирів.

Загалом, загальна кількість сучасних франчайзингових продуктових магазинів в Україні не дотягує навіть до 300, що дуже відрізняється від показників у країнах Центральної та Східної Європи. Саме тому багато експертів вбачають в українському франчайзингу прихований потенціал.

Компанія "Наш Край" є лідером з розвитку франчайзингових мереж у секторі продуктового ритейлу та майстер-франчайзі голландської компанії Spar. На початок року компанія налічувала 250 магазинів "Наш Край", з яких 220 - на умовах франчайзингу. Крім того, було відкрито понад 15 магазинів Spar.

Продуктові мережі неактивні, тому що компанії не готові відкривати свої бізнес-процеси стороннім компаніям. Нерідкі випадки, коли франчайзі через деякий час відкривають власні магазини, прямо копіюючи модель франчайзера". Крім того, гравці з великими власними мережами менш серйозно ставляться до розвитку франчайзі або більш вимогливі до потенційних партнерів".

Малі та середні мережі не можуть зрівнятися з великими гравцями з точки зору фінансових ресурсів для розвитку своїх мереж. Тому франчайзинг є для них найкращим способом розвитку своїх мереж". "Потенціал українського ринку в цьому секторі величезний. У деяких країнах Європи та Південно-Східної Азії 99% продуктового ритейлу зосереджено у

франчайзингових мережах. Це зручний спосіб масштабування, який не вимагає великих витрат, оскільки партнери інвестують у відкриття бізнесу.

Нестабільність економічного розвитку країни та низка економічних криз призвели до розорення малих і середніх підприємств та зниження рівня доходів середніх і великих підприємств у сфері торгівлі та послуг, що робить франчайзинг, як і будь-який інший бізнес-проект, підприємством з високим рівнем ризику. Неможливість довгострокового планування та невпевненість у завтрашньому дні не сприяють розвитку нових форм організації торгівлі.

Франчайзинг має переваги. Франчайзер отримує беззаперечний розвиток і не повинен відкривати нову точку продажу або витратити на це кошти. У той же час, франчайзер має можливість контролювати розвиток окремого магазину і може надати франчайзі вже накопичену інформацію, не витрачаючи час і зусилля на розвиток;

Франчайзі майже на 100% гарантований успіх у розвитку бізнесу. Статистика показує, що лише близько 15% підприємців, які відкривають магазин самостійно, без використання товарної франшизи, досягають успіху. Показники успіху вищі, коли роздрібні торговці використовують франшизу. Сім з приблизно восьми магазинів розвиваються і є прибутковими [37].

Однак є деякі нюанси франчайзингу в секторі роздрібною торгівлі. Хоча система франчайзингу видається досить відкритою і зрозумілою, особисті стосунки між франчайзерами та їхніми партнерами все ще відіграють важливу роль. І це не залежить від галузі, в якій працює бізнес.

Компанії, які стають партнерами франчайзера, наражаються на серйозні ризики. В результаті новачок, навчений і оснащений усіма необхідними знаннями про нюанси бізнесу, може в майбутньому просто стати серйозним конкурентом. Це можна обговорити між партнерами заздалегідь.

Таким чином, сектор роздрібною торгівлі в Україні має хороший потенціал для розвитку через організацію франчайзингу великими

компаніями, з франчайзерами (які отримують роялті та комісійні за входження в бізнес і просування бренду) і франчайзі (які працюють за схемою успішного бізнес-партнера)) і франчайзі (який отримує дохід, ведучи бізнес за схемою успішного бізнес-партнера) виграють обидва.

Останніми роками великі роздрібні торгові мережі передають власний бізнес у франчайзинг. Наприклад, компанія "ЕКО Маркет", яка об'єднує 115 продуктових магазинів в Україні, оголосила про запуск франчайзингового проекту. Ритейлер вже має низку партнерів у цьому секторі, а перший франчайзинговий магазин відкрився у 2018 році.

Коментуючи рішення про запуск франчайзингу, Фатіма Абітова, керівник юридичного департаменту "ЕКО Маркет", зазначила: "Ми вважаємо, що франчайзинг є одним з найпривабливіших бізнес-процесів, який може вплинути на розвиток бізнесу. Основні витрати, пов'язані з освоєнням нових ринків, отриманням дозволів і ліцензій, наймом персоналу, забезпеченням відповідності торгових точок вимогам франчайзера і вирішенням багатьох інших організаційних проблем, бере на себе франчайзі, що не тільки дозволяє розширювати мережу без значних витрат, але і збільшує прибуток компанії. Також є можливість збільшити прибуток компанії". Розвиток франчайзингу сприяє зростанню малого та середнього бізнесу і, безсумнівно, матиме позитивний вплив на економіку країни, вважає керуючий партнер Franchising Full Cycle.

Кількість франчайзерів та франчайзі зростає з кожним роком. За оцінками Української асоціації франчайзингу, наразі в Україні налічується понад 700 франчайзингових проектів.

Завдяки зростанню конкуренції серед франчайзерів, успіху досягають проекти, що пропонують унікальні та цікаві продукти і послуги, а також високу якість обслуговування. Особливе значення для успішного розвитку має максимальне залучення власників брендів у бізнес-процес.

Найбільш розвинені франшизи в нашій країні у великих містах-

мільйонниках і, звичайно ж, у столиці. Це не дивно, адже саме в бізнес-центрах найвища купівельна спроможність.

Однак в останні кілька років франчайзингові проекти успішно реалізуються і в невеликих містах. Причиною цього є те, що в менших містах менша конкуренція і легше відкрити магазин по франшизі. Заробітна плата та витрати на відкриття магазину також набагато нижчі, ніж у великих містах.

Сьогодні торгові мережі стрімко розвиваються, і якщо десять років тому каси самообслуговування були відсутні в оптово-роздрібних компаніях країни, то сьогодні вони все частіше зустрічаються в найбільших торговельних мережах. Каси самообслуговування також популярні серед молодого покоління, яке звикло спілкуватися у віртуальному світі. Тому для розвитку свого роздрібного бізнесу доцільно якомога швидше впроваджувати автоматизацію в обслуговування клієнтів.

Впроваджуючи автоматизовані касові апарати, важливо було не обмежити можливості клієнтів, які бажають ними користуватися. Різні способи оплати (банківською карткою або NFC-пристроєм через термінал), можливість придбати будь-який товар, функції програми лояльності - каси самообслуговування дозволяють покупцям виконувати всі операції, які виконують касири на звичайній касі.

Представники супермаркетів погодилися, що каси самообслуговування спрощують обслуговування покупців і загалом є ефективними в роздрібному бізнесі. Постачальники технологій для комплексів самообслуговування також вірять у майбутній потенціал автоматизованих сервісів.

Тому завжди корисно провести якісну оцінку проекту, окреслити цілі проекту, типових клієнтів і найбільш підходящу форму рішення, вибрати постачальників обладнання і продумати, як інформувати користувачів про новий метод самообслуговування. При цьому необхідно, щоб рішення було впізнаваним з точки зору користувача, щоб йому не довелося вивчати щось,

що реалізовано тільки в конкретній мережі. Наступний важливий крок - інтеграція з існуючими системами. Від того, наскільки добре це вдасться, залежить, наскільки точно система зможе розраховувати ціни, знижки та бонуси, наскільки вона проста у використанні і наскільки потрібне втручання співробітників".

Плануючи використання касових апаратів самообслуговування в магазинах, слід враховувати такі особливості

Впровадження технології вплине на деякі бізнес-процеси магазину. Власнику потрібно буде вирішити, хто, коли і як буде управляти готівкою в гібридному касовому апараті. Іншими словами, потрібно вирішити, хто буде контролювати залишки готівки, своєчасно поповнювати її та інкасувати;

Не всі клієнти будуть лояльно ставитися до зміни форми обслуговування в будь-який момент часу;

Як і інше ІТ-обладнання, касові апарати самообслуговування потребують технічного обслуговування і мають специфічні компоненти обробки готівки, які потребують регулярного обслуговування та постійної кваліфікації з боку обслуговуючої організації;

Як і будь-яка складна система, касові апарати не починають виконувати всі очікувані функції одразу. Для повноцінної роботи їх потрібно налаштувати та інтегрувати з існуючою ІТ-інфраструктурою замовника з урахуванням особливостей магазину та товарів, що продаються.

До факторів, що негативно впливають на розвиток ритейлерів, можна віднести:

- 1) недосконалість нормативно-правової бази, що регулює діяльність підприємств роздрібною торгівлі;

- 2) нездатність цих підприємств адаптуватися до мінливих ринкових умов, щоб стати необхідними операторами в системі продажу та розподілу товарів через надання різноманітних послуг;

3) зростання вартості оренди складських приміщень та технічного обладнання.

У цьому контексті довгостроковими індикаторами та пріоритетами розвитку роздрібною торгівлі в Україні є побудова продуманої структури каналів руху товарів, підтримання необхідної інтенсивності товаропотоків та формування попередніх джерел фінансового забезпечення руху товарів.

Основними стратегічними напрямками розвитку підприємств роздрібною торгівлі продовольчими товарами є:

- 1) створення нових форматів роздрібною торгівлі, здатних надавати повний спектр основних та додаткових послуг;
- 2) створення нових умов для співпраці між оптовиками та виробниками/роздрібними торговцями;
- 3) посилення інтеграційних процесів на ринку послуг роздрібною торгівлі, тобто створення об'єднання торговельних посередників, здатних повноцінно та ефективно задовольняти інтереси споживачів;
- 4) фінансове оздоровлення та підвищення ефективності роздрібною торгівлі.

Збільшення обсягів роздрібною торгівлі відкриває нові можливості для розвитку економіки в цілому. У складних кризових умовах вітчизняні виробники мають більший попит на свою продукцію, ніж іноземні.

З метою розширення географічної присутності роздрібною мережі ТМ «Сільпо» та підвищення ефективності стратегічного управління, компанія повинна запропонувати свою франшизу зацікавленим інвесторам у всіх регіонах України, навіть у невеликих містах.

Аналіз середніх цін показує, що вартість франшизи для бізнесу подібного розміру починається від 100 000 доларів США. Крім того, очікується, що ставка роялті становитиме 3% від продажів, а витрати на

рекламу - 1% від продажів. У таблиці 3.1 показано вартість послуг для 50 франшиз, які відкриваються протягом першого року.

Таблиця 3.1

Витрати на франшизи торговельної мережі ТМ «Сільпо» першого року

Стаття витрат	Значення, тис. грн
Витрати на рекламу на 1 франчайзі	250
Витрати на персонал на 1 франчайзі	900
Витрати на облаштування приміщень на 1 франчайзі	1400
Витрати на обладнання на 1 франчайзі	1000
Витрати на логістику на 1 франчайзі	300
Всього витрат (на 50 франчайзі)	192500

Так, у перший рік компанія витратить 250 000 грн на рекламу на одного франчайзі, 900 000 грн на персонал (сім працівників із середньою зарплатою трохи більше 15 000 грн), 2,4 млн грн на приміщення та обладнання і 300 000 грн на логістику. Все інше - за рахунок покупців франшизи ТМ «Сільпо». Формат цих магазинів - дуже зручний дисконтний магазин для невеликих міст.

Висновки до розділу 3.

Удосконалення бізнес-процесів у торговельній мережі ТМ «Сільпо» можна здійснити за допомогою наукових методів оптимізації та моделювання, які дозволяють встановити основні майбутні напрямки підвищення економічної ефективності бізнесу.

Оптимізація може бути досягнута шляхом моделювання процесу у вигляді блок-схеми на основі методології IDEF, яка забезпечує комплексне уявлення. Найбільш підходящим стандартом моделювання є BPMN, який спирається на переваги попередніх підходів: SADT та IDEF. Програмне забезпечення на основі методологій IDEF, BPMN та ARIS необхідне для автоматизації побудови та управління розвитком підприємства. Такі системи

дозволяють підвищити ефективність за рахунок аналізу всіх процесів компанії, виявлення проблем та їх усунення.

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ МЕРЕЖІ.

Оскільки в Сільпо працює велика кількість людей, питання охорони праці є дуже важливим для компанії, розглянемо систему охорони праці в мережі супермаркетів Сільпо, проаналізуємо її ефективність та відповідність сучасним стандартам. Також розглянемо потенційні ризики та небезпеки, з якими можуть стикатися співробітники під час роботи, та заходи, які вживає компанію для їх мінімізації.

Законодавча база та внутрішня політика. Система охорони праці в Сільпо базується на чинному законодавстві України, зокрема на Законі України "Про охорону праці" та інших нормативно-правових актах. Компанія розробила власну внутрішню політику та процедури, які регулюють питання та гігієни праці, використання обладнання, навчання персоналу .

Сільпо регулярно проводить внутрішні аудиту та перевірки дотримання норм охорони праці у своїх магазинах. Це дозволяє вчасно виявити деякі ризики та недоліки в системі та вживати деякі заходи для їх усунення.

Оцінка ризиків та небезпек. Робота в супермаркеті може бути пов'язана з високими ризиками та небезпеками, такими як:

- 1) Ризики, пов'язані з використанням обладнання (ножі, слайсери, м'ясорубки), ;
- 2) Ризики падіння та травмування через слизьку підлогу або захарашчені проходи;
- 3) Ергономічні ризики через незручні позиції та повторювані рухи;
- 4) Ризики, пов'язані з роботою з хімічними речовинами (миючі засоби, дезінфектанти,);
- 5) Психологічні ризики, пов'язані зі стресом та емоційним навантаженням.

Сільпо регулярно проводить оцінку цих ризиків та розробляє заходи щодо їх мінімізації. Наприклад, компанія забезпечує співробітників

необхідними засобами індивідуального захисту (рукавички, маски, спецодяг), проводить регулярне технічне обслуговування обладнання, слідкує за чистотою та порядком у приміщеннях.

Навчання та інструкції. Важливою складовою системою охорони праці в Сільпо є навчання та інструктаж співробітників. Кожен новий працівник проходить вступний інструктор з охорони праці, де його ознайомлюють з правилами безпеки, іншими ризиками та порядком дій у разі виникнення небезпечних ситуацій.

Крім того, Сільпо регулярно проводить навчання та тренінги для своїх співробітників, розглядаються питання безпеки праці, використання обладнання, надання першої допомоги. Компанія також заохочує своїх працівників до участі в додаткових навчальних програмах та семінарах з охорони праці.

Медичні огляди та страхування. Сільпо приділяє велику увагу здоров'ю своїх співробітників. Компанія організовує регулярні медичні огляди для працівників, особливо для тих, хто працює з харчовими продуктами або має справу з зараз небезпечними речовинами.

Крім того, Сільпо забезпечує своїх співробітників страховим захистом від нещасних випадків на виробництві та професійних захворюваннях. У разі виникнення таких ситуацій працівники можуть розраховувати компенсацію та підтримку з боку компанії.

Розслідування інцидентів та нещасних випадків. У разі виникнення інцидентів або нещасних випадків на робочому місці, Сільпо проводить ретельне розслідування для з'ясування причини та події. Компанія аналізує, чи були дотримані всі норми та правила охорони праці, чи правильно діяли співробітники в екстреній ситуації, та що можна було запобігти інциденту.

За результатами розслідування Сільпо розробляє план заходів щодо недопущення подібних ситуацій у майбутньому, вносить додаткові зміни до системи охорони праці та проводить додаткове навчання персоналу.

Співпраця з контролюючими органами. Сільпо тісно співпрацює з

державними контролюючими органами, такими як Державна служба України з питань праці, для забезпечення відповідності своєї діяльності нормам законодавства з охорони праці.

Компанія регулярно проводить перевірки та інспекції, надає всю необхідну документацію та інформацію про стан охорони праці у своїх магазинах. У разі виявлення недоліків або порушення, Сільпо оперативно проводить заходи для їх усунення та запобігання у майбутньому.

Залучення працівників до питань охорони праці. Спільно розуміємо, що ефективна система охорони праці неможлива без активної участі та залучення самих працівників. Тому компанія заохочує своїх співробітників до відкритого діалогу з питань безпеки та гігієни праці.

У Сільпо діє система подання пропозицій та зауважень з боку працівників щодо покращення умов праці та мінімізації ризиків. Компанія розглядає шкірне звернення та впроваджує компенсацію змін, якщо вони є доцільними та обґрунтованими.

Крім того, в Сільпо регулярно проводиться опитування та анкетування працівників щодо їхнього бачення стану охорони праці в компанії. Це дозволяє керівництву підтримувати вільний зв'язок та виводити думку працівників при розробці та вдосконаленні системи охорони праці.

Інновації та сучасні технології. Сільпо прагне йти в ногу з часом та впроваджувати сучасні технології та інновації для покращення умов праці та мінімізації ризиків. Компанія інвестує кошти в модернізацію обладнання, автоматизацію процесів та використання передових технологій.

Наприклад, в деяких магазинах Сільпо встановлені спеціальні підйомні механізми для переміщення важких вантажів, що зменшує навантаження на співробітників і знижує ризики травмування. Також компанія використовує сучасні системи вентиляції та кондиціонування повітря для забезпечення комфортних умов праці.

Соціальна відповідальність та турбота про працівників. Сільпо позиціонує себе як соціально відповідальну компанію, яка піклується не

тільки про своїх клієнтів, але й про своїх співробітників. Компанія розуміє, що забезпечення безпечних та комфортних умов праці є не лише юридичним обов'язком, але й моральною відповідальністю роботодавця.

Сільпо надає своїм працівникам конкурентну заробітну плату, забезпечує соціальний захист та можливості для професійного розвитку. Компанія також організовує різноманітні заходи та ініціативи для покращення здоров'я та добробуту своїх співробітників, такі як спортивні змагання, дні здоров'я, психологічні тренінги .

Підсумовуючи, можна сказати, що система охорони праці в мережі супермаркетів «Сільпо» є достатньо розвиненою та ефективною. Компанія приділяє значну увагу питанням безпеки та гігієни праці, регулярно проводить оцінку ризиків, навчає персонал та проводить заходи для мінімізації результатів небезпеки.

ВИСНОВКИ

Поняття "бізнес-процес" являє собою структурований і вимірюваний набір видів діяльності різних бізнес-одиниць, організованих для досягнення високих економічних результатів і задоволення потреб клієнтів у конкретній компанії.

Процесний підхід, який характеризує аналіз всієї діяльності компанії, отримує все більшу підтримку в системах управління. Його основною перевагою є безпосередня орієнтація виробника на продукт (послугу) або клієнта-споживача. Використання процесного підходу в управлінні бізнесом означає більш глибоке розуміння концепції бізнес-процесів. Процесний підхід розглядає кожне підприємство як бізнес-систему, кінцевою метою якої є виробництво продукту або надання послуги. З цієї точки зору головним завданням підприємства є забезпечення високої якості продукції (послуг), яка повинна відповідати вимогам споживачів.

Вивчення основних бізнес-процесів підприємства дає можливість визначити його основні стратегії. Вона має бути спрямована на формування організаційної структури та визначення необхідного набору допоміжних бізнес-процесів та управління ними.

Аналіз бізнес-процесів компанії надає повну інформацію про стан та ефективність існуючих процесів постачання сировини, виробництва готової продукції з сировини та продажу готової продукції споживачам. Водночас аналіз виявляє слабкі та сильні сторони бізнес-процесів, можливі ризики та шляхи їх мінімізації, а також формулює організаційно-управлінські заходи для подальшого майбутнього розвитку бізнес-одиниць компанії та підвищення їх економічної ефективності.

Практична частина дослідження була присвячена визначенню етапів життєвого циклу роздрібною мережі ТМ «Сільпо». ТМ «Сільпо» - одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні. ТМ «Сільпо» є однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів в Україні та має значний вплив на ринку. Протягом досліджуваного періоду

чистий прибуток від реалізації продукції ТМ «Сільпо» демонстрував позитивну динаміку зростання, з темпом приросту 3,1% у 2021 році.

Згідно з моделлю Л. Грейнера, яка базується на розмірі, віці та управлінських цілях організації, ТМ «Сільпо» пройшла перші чотири стадії креативності, ефективного лідерства, делегування повноважень та координації. Про це свідчить ефективне використання формальних систем та координація всіх рівнів управління, капітальні витрати ретельно зважуються та розподіляються по всій організації, а кожна товарна група розглядається як інвестиційний центр, де важливим критерієм є рентабельність інвестицій. Водночас доходи компанії стабільні, але інвестиції в розвиток починають зменшуватися, а структура управління поступово стає повільнішою і менш гнучкою.

Основна увага ТМ «Сільпо» має бути зосереджена на утриманні своїх позицій та подальшому розвитку. Для цього необхідно продовжувати ефективну політику продажів і відкривати нові магазини.

Для подолання кризи ТМ «Сільпо» необхідно застосувати системний підхід до утримання частки ринку, збільшення інновацій, поглиблених досліджень ринку та споживчого попиту, а також налагодження синергії та співпраці з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Основними цілями етапу розвитку торговельної мережі ТМ «Сільпо» є:

- 1) швидко збільшити продажі;
- 2) заохочення споживачів спробувати продукцію компанії та здійснювати повторні покупки;
- 3) заохочення внутрішньої торговельної системи та вітчизняних постачальників до активізації зусиль з продажу продукції компанії;
- 4) покращити логістику та ланцюжок поставок: розробити ефективну логістичну систему, включаючи оптимізацію ланцюжка поставок, управління запасами та транспортними маршрутами, щоб скоротити час доставки до магазинів, покращити управління запасами та зменшити витрати;
- 5) продовжувати вдосконалювати процеси обслуговування клієнтів;

розробка та впровадження програм лояльності, вдосконалення процесів касового обслуговування та впровадження мобільних додатків для зручності клієнтів можуть покращити взаємодію з клієнтами та підвищити їхню задоволеність;

б) залучення та розвиток співробітників: інвестиції в навчання та розвиток співробітників і створення мотивуючої корпоративної культури можуть забезпечити високий рівень кваліфікації та залученості співробітників і сприяти високому рівню ефективності бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчиков О.О. Гуца О.М. Українець О.Г. Візуальне та імітаційне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. 2020. С. 92–95.
2. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2011. С. 111-119.
3. Андрусенко С. І., Бугайчук О. С. Моделювання бізнес-процесів підприємств. К.: Кафедра, 2014. 328 с.
4. Андрущенко Н.О. Роль процесного підходу в управлінні бізнесом. Науковий огляд. 2014. Том 2, № 1. <https://www.naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/102/146>.
5. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління розвитком підприємства при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4. С. 155-162.
6. Бойчук Н.Я. Орел В.В. Оптимізація управління розвитком підприємства на підприємствах України. 2016. С. 173-180.
7. Бурбело Н.О. побудова процесуальної моделі управління для підприємств телекомунікаційної сфери [Текст] / Н. О. Бурбело // Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – К.: Вид - во ДУТ. – 2015. – № 3 (13). – С. 44 -48.
8. Волонтир Л.О. Технології електронної комерції як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (7 грудня 2019 р). / відп. ред. В.В. Чудовець. Вип. 13. Ч. 1. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 114–116.
9. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні

риси його змісту. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів IV всеукраїнської науковопрактичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Харків : ХНАДУ, 2018. 473 с.

10. Глущевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки». 2015. №2 (85). С.139-148.

11. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес – процесів як метод процесного управління [Текст] / О.В. Гончарова / ВІСНИК Київ. нац. ун - ту ім. Т. Шеченка. – 2013. – С. 78 -82.

12. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: [навчальний посібник]. Миколаїв: Видво ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.

13. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.

14. Демиденко В.В. Управління розвитком підприємства як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. С. 98-107.

15. Демиденко В.В. Управління розвитком підприємства як складова процесного підходу до управління підприємством // Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.

16. Дергачов Є.В., Фіщук К.О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75

17. Дорошкевич Д.В. Застосування японської моделі лідерства на українських підприємствах з врахуванням менталітетних особливостей [Текст] / д. В. Дорошкевич //Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вип. 26.

18. Євтушенко Д.Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. Бізнес Інформ. 2014. № 8. С. 184–188.

19. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління

розвитком підприємства підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. № 6. С. 66-79.

20. Застосування міжнародних стандартів ISO серії 9000 та 10000 для підвищення конкурентоспроможності підприємств (організацій). <https://techreg.in.ua/wpcontent/uploads/2018/10/Syhenko.pdf?938538&938538>.

21. Зелінська О.В. Переваги застосування технологій електронної комерції. Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (7 грудня 2019 р). / відп. ред. В.В. Чудовець. Вип. 13. Ч. 1. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 262–264.

22. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК ТМ «Сільпо», 2020. 455 с.

23. Каслянюк П.П. Системне проектування процесів інформатизації // Наук. Вісті НТУУ «КПІ», 2008, №1. - С. 28-36.

24. Клепікова О.А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О.А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263.

25. Климчук М.М. Система управління розвитком підприємства на підприємствах альтернативної енергетики / М.М. Климчук // Економічні науки: Зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 7. – С. 39-50.

26. Ковшова І.О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 1. - С. 53-62.

27. Козенков Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2011. № 3. С. 126 – 136.

28. Командровська В., Морозенко О. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Open Journal Systems. 2011.

29. Комаровська В.С. Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства:

сутність та методи удосконалення. Механізм регулювання економіки. 2015 р. №2. С.145-151.

30. Корзаченко О.В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 1. С. 171–175.

31. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко//Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69.

32. Костіна О. М. Діагностика та управління розвитком підприємства у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». – 2017. № 10 – С. 287.

33. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А. Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2(1). - С. 117-125.

34. Лепейко Т.І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства // Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 143–150.

35. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві / О. А. Лисенко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ, 2011. – № 13 (167). – С. 314-319.

36. Майк Ротер, Джон Шук. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.

37. Макарова М.В. Тенденції розвитку цифрової економіки: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2015. 236 с.

38. Марченко В.М., Пилова О.Ю. Технології управління розвитком підприємства як інструмент підвищення ефективності бізнесу // Сучасні

проблеми економіки та підприємництво. 2013. Вип. 12. С. 123–128.

39. Мельник О.Г., Муқан О.В., Злотнік М.Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. Випуск 2. С. 43 – 52.

40. Мельниченко С.В. Шеєнкова К.А. Управління розвитком підприємства в туризмі: монографія. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.

41. Мирошніченко Ю.В. Філіпова А.І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Економіка: Менеджмент і маркетинг. 2012 р. № 6. С. 203-206.

42. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління розвитком підприємства в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295–302.

43. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі // Економіка та суспільство. 2018. № 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/83.pdf.

44. Писаренко Н.Л. Особливості функціонування та моделі бізнесу на ринку електронної комерції в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2017. № 14. С. 348–355.

45. Пілевич Д.С. Науково-концептуальні засади визначення сутності електронної комерції. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 4(16). С. 114–121.

46. Пістунів І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf

47. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 243 с.

48. Рубан В.Я. Реінжиніринг бізнес - процесів: сутність, критичний

аналіз, перспективи реалізації потенціалу [Текст] / В.Я. Рубан //ВІСНИК КНУТД.– 2012. – №6.– С. 239 -247.

49. Сідоренко, М. (2019). Типи бізнес-процесів та як обрати потрібний. <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493>.

50. Середюк В. Б. Застосування методів імітаційного моделювання при прогнозуванні фінансових показників діяльності підприємства // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2014. № 90. С. 126-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2014_90_13.

51. Системи управління якістю. вимоги: (ISO 9001: 2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015 [на заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УКРНДНЦ», 2016. 22 с.

52. Скіцько В.І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С.309–314.

53. Соколова Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку / Л. В. Соколова // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. - С. 134-139.

54. Соколовська З.М., Клепікова О.А. Комп'ютерне моделювання складних економічних систем: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 512 с.

55. Сорока А.М. Інформаційні технології в управлінні розвитком підприємства на підприємствах // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2(24). С. 76–81.

56. Стадник В.В. Йохна М.А. Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія: Хмельницький. ХНУ. 2013. С. 202.

57. Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0 / О. О. Тарасова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 776. - С. 172-178.

58. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання

бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с

59. Управління розвитком підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщикова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.

60. Урба С.І. Особливості управління розвитком підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.

61. Урба С.І., Сенишин О.С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. Вип. 46. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 33-45.

62. Ходаківський О. М. Управління розвитком підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.

63. Цайнінгер К.Х. Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкурентоспроможності. 2020. С. 40.

64. Череп А.В, Потопа К.Л., Ткаченко О.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія. К.: Кондор, 2009. 386 с.

65. Черкашина М.В. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. С. № 57.46- 52.

66. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Т. 22. № 2. С. 171-182.

67. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів, 2013. № 769. С. 125-131.

68. Черчик Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент

управління стратегічними змінами. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2013. Вип. 10 (38). С. 233 – 241.

69. Шапошников К.С. Електронні комунікації сучасних бізнес-структур: проблеми побудови корпоративних мереж. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2011. Вип. 20, ч. I. С. 367–371. (Економічні науки).

70. Швиданенко Г. О. Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів: КНЕУ. 2017. С. 487.

71. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.

72. Шевчук Н.С. Гайдаєнко О.М. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства як фактор оптимізації бізнес-процесів. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016 р. № 1. С. 301-305.

73. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків: Харківський національний економічний ун-т. 2011. 240 с.

74. Ширай Х. Управління розвитком підприємства в організації. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.

75. Шматковська, Т., Дзямулич, М., Стащук, О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки // Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>.

76. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнеспроцесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.

77. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів // Ефективна економіка. 2022. № 2. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042>.

78. Bantash, A., Koval, V., Bashynska, M. & Kozlovtseva, V. (2020). Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management. *Economics. Ecology. Socium*. Vol 4. No. 3, pp. 58–66.

79. Biryukova, V V. (2020). Production System Management Based on a Balanced Development Model. *International science and technology conference «FarEastCon-2019»*. Vol. 753, Chapter 5.

80. Igor N. Dubina, David F. J. Campbell, Elias G. Carayannis, Anna A. Chub, Evangelos Grigoroudis & Olga V. Kozhevina. (2017). The Balanced Development of the Spatial Innovation and Entrepreneurial Ecosystem Based on Principles of the Systems Compromise: A Conceptual Framework. *Journal of the Knowledge Economy*, Springer;Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET). Vol. 8(2), pp. 438–455.

81. Ilchenko, S., Khumarova, N., Natalia Maslii, N., Demianchuk, M. & Skribans, V. (2021). Instruments for ensuring the balanced development of maritime and inland waterway transport in Ukraine. *E3S Web of Conferences*. Vol. 255.

82. Shifa Ma, Yunnan Cai, Dixiang Xie, Xiwen Zhang & Yabo Zhao. (2022). Towards balanced development stage: Regulating the spatial pattern of agglomeration with collaborative optimal allocation of urban land, *Cities: The International Journal of Urban Policy and Planning*. Vol. 126.

83. Urba S., Chervona O., Panchenko V., Artemenko L., Guk O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 2022. Vol. 27. No. 2. pp. 205-211.