

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Анастасія МАЛЬЦЕВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАЛЬЦЕВОЇ АНАСТАСІЇ ЄВГЕНІЇВНИ

1. Тема роботи: «Удосконалення управлінських технологій в діяльності підприємства»

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: публічна інформація ТОВ «Сільпо-Фуд», розміщена на офіційному сайті, наукові та періодичні видання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади управлінських технологій

2. Оцінка соціально-економічного впливу впровадження управлінських технологій

3. Сучасні управлінські технології та їх застосування на підприємстві

Висновки та пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні концепції та моделі управління на підприємстві і їх основні аспекти і принципи

2. Класифікація бізнес-процесів охарактеризована і систематизована.

3. Ключові елементи успішної функціонуючої бізнес-процесів

4. Управління впровадженням інноваційної політики

5. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

6. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

7. Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

8. Алгоритму розробки вимог до ERP-системи

9. Інструменти для формулювання вимог до ERP-системи

10. Інструменти для реалізації колабораційних CRM-технологій

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в фермерських підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти _____

Анастасія МАЛЫЦЕВА
(підпис)

Науковий керівник роботи _____

Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	6
1.1. Огляд основних концепцій та моделей управління на підприємстві	6
1.2. Аналіз сучасних підходів до управління бізнес-процесами	11
1.3. Вивчення ролі технологічних інновацій у вдосконаленні управлінських практик	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»	20
2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності за допомогою фінансових показників	27
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	36
3.1. Аналіз ERP (Enterprise Resource Planning) систем та їх роль у підприємницькій діяльності	36
3.2. Використання CRM (Customer Relationship Management) систем для підтримки клієнтських відносин	42
3.3. Застосування BI (Business Intelligence) і аналітики даних для прийняття управлінських рішень	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

В умовах сучасного ринку підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають постійного вдосконалення управлінських технологій для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ефективне управління є ключовим фактором успіху в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін у економічному середовищі. Тому питання удосконалення управлінських технологій набуває особливої актуальності.

Багато вітчизняних та зарубіжних науковців зробили значний внесок у розвиток теорії та практики управлінських технологій, їх дослідження стали основою для багатьох сучасних методик та підходів до управління підприємствами. Серед вітчизняних: Ігор А. Бланк – вивчав питання фінансового менеджменту та стратегічного управління на підприємствах. Володимир В. Герасимчук – відомий своїми дослідженнями у галузі стратегічного управління та управління конкурентоспроможністю підприємств. Микола Г. Чумаченко – вивчав економічні проблеми управління підприємствами, зокрема їх ефективність та оптимізацію управлінських процесів. Тетяна Г. Васильєва – займалася дослідженнями в сфері управління інноваційними процесами та розробкою управлінських технологій. Леонід І. Михайлов – відомий своїми дослідженнями в сфері операційного менеджменту та процесного управління. Серед закордонних науковців: Пітер Дракер (Peter Drucker) – один з найвідоміших вчених у сфері менеджменту, відомий своїми дослідженнями в області теорії управління та ефективності підприємств. Майкл Портер (Michael Porter) – дослідник в області конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємств. Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg) – відомий своїми працями в сфері стратегічного управління та організаційної теорії. Томас Пітерс (Tom Peters) – один з авторів теорії ефективного управління та інноваційного менеджменту. Роберт Каплан (Robert Kaplan) та Девід Нортон (David Norton) –

відомі своєю розробкою збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка є важливим інструментом в управлінських технологіях. Їхні праці допомагають зрозуміти основні принципи та механізми ефективного управління, а також розробити рекомендації для вдосконалення управлінських процесів в умовах сучасного ринку.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз та розробка рекомендацій щодо удосконалення управлінських технологій в діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити сучасні підходи та методи управління підприємством.
2. Визначити ключові проблеми в управлінській діяльності підприємства.
3. Розробити рекомендації щодо впровадження ефективних управлінських технологій.
4. Оцінити результати впровадження розроблених рекомендацій.

Об'єктом дослідження є підприємства, що функціонують в умовах сучасного ринку. Предметом дослідження є управлінські технології, що використовуються в діяльності підприємства.

У процесі дослідження використовувалися такі методи: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, методи системного підходу, експертні оцінки, а також методи моделювання та прогнозування.

Наукова новизна роботи полягає у розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення управлінських технологій, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій у практичній діяльності підприємств для покращення їх управлінських процесів, що сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Огляд основних концепцій та моделей управління на підприємстві

Основний об'єкт дослідження полягає концепцію управління, яка ґрунтується на системі поглядів та підходів до аналізу та інтерпретації управлінських процесів. Ця концепція визначає провідну ідею або конструктивний принцип, що застосовується в теорії та практиці управління підприємствами.

Загалом, інтеграція сучасних теоретичних концепцій з практичними аспектами управління потенціалом підприємств є важливим завданням для подальшого розвитку економічної науки в Україні. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси та можливості підприємств в умовах змінюючихся ринкових умов та глобалізації економіки. Концепція стратегічного управління потенціалом підприємства базується на розумінні потенціалу як ключового ресурсу для досягнення стратегічних цілей. Ця концепція включає початкові принципи, положення, методи та інструменти формування, використання й розвитку потенціалу підприємства.

Теоретичні та концептуальні моделі відображають систему стратегічного потенціалу та його управління, що є важливим для розуміння й обробки цього аспекту управління. Моделювання потенціалу підприємства пов'язане зі спрощенням та ідеалізацією, але воно дозволяє глибше аналізувати й розуміти внутрішні процеси підприємства. Теоретична модель спрямована на пояснення й уточнення сутності об'єкта або процесу, базуючись на відповідній теорії.

Ідентифікація системи стратегічного управління потенціалом підприємства вимагає глибоких знань про природу потенціалу підприємства, його структуру й особливості. Формування концептуальної моделі включає комбінацію дедуктивних теоретичних підходів та індуктивних експериментальних методів для збагачення знань у цій області.

Однією з провідних концепцій є стратегічне управління, яке зосереджується на формулюванні та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах змінюючогося зовнішнього середовища.

Ще однією важливою концепцією є управління якістю, яке акцентує увагу на забезпеченні високої якості продукції або послуг через впровадження стандартів, процедур та систем контролю якості. Цей підхід сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і зменшенню витрат через усунення дефектів та неякісної продукції. Крім того, управлінські концепції включають інноваційні підходи, спрямовані на впровадження новаторських ідей та технологій для покращення продуктивності, конкурентоспроможності та створення нових ринкових можливостей для підприємства. Всі ці концепції та моделі управління взаємодіють із загальною метою забезпечення ефективності, стійкості і успішності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Інтеграція цих підходів дозволяє підприємствам досягати оптимальних результатів та адаптуватися до змін на ринку.

Таблиця 1.1

Основні концепції та моделі управління на підприємстві і їх основні аспекти і принципи

Модель управління	Основні аспекти і принципи
Стратегічне управління	Формулювання стратегій для досягнення довгострокових цілей в умовах змінюючогося середовища.
Управління якістю	Забезпечення високої якості продукції чи послуг через стандарти та системи контролю якості.
Функціональні моделі управління	Управління фінансами маркетингом, операціями, людськими ресурсами тощо для забезпечення взаємодії та синергії між функціональними областями.
Інноваційні підходи управління	Впровадження новаторських ідей і технологій для підвищення продуктивності конкурентоспроможності створення нових ринкових можливостей.

Основні компоненти управлінської моделі включають ряд ключових аспектів, які спільно формують стратегічний керівний для підприємства. Ці

компоненти варіюються в залежності від конкретного контексту та цілей організації, а також враховують зовнішнє середовище, внутрішні структури та культуру підприємства.

У складних організаціях, які виконують різноманітні функції, використовуються різні управлінські моделі та їх комбінації в залежності від умов функціонування. Це дозволяє досягати ефективності у керуванні і розвитку бізнесу, адаптуватися до змін на ринку та змінювати стратегічні пріоритети відповідно до поточних умов.

В теорії управління під організацією розуміється соціальне утворення, що об'єднує групи людей для встановлення певних соціально-економічних і організаційно-економічних відносин і взаємодії [18]. Організація є складним соціально-економічним утворенням, яке існує в контексті суспільства, і відіграє важливу роль у його житті.

Основні ознаки організації, які виділяє сучасна теорія управління, включають наявність загальної мети, самостійність, здійснення діяльності на принципах саморегулювання, яке забезпечується внутрішнім організаційним центром, а також наявність власної організаційної культури [1]. Ці характеристики визначають специфіку та функціонування організаційного утворення, а також впливають на поведінку її членів і спосіб розвитку організації в цілому.

Менеджмент організацій надає відповіді на ключові питання щодо створення, функціонування та розвитку організацій, розглядаючи їхню структуру, стратегії, керівні принципи та внутрішні взаємовідносини.

Відкрита система характеризується цілісністю, що передбачає взаємозв'язок і взаємодію всіх її складових, формуючи системну якість. Вона орієнтована на перспективний розвиток, здатна до незалежного функціонування, спроможна виконувати спеціалізовані функції та перетворювати вхідні ресурси на вихідні результати.

Крім того, така система може централізувати певні аспекти своєї діяльності, має тенденцію до зростання і циклічного розвитку, прагне до досягнення рівноваги, але може зазнавати непередбачуваних порушень цієї рівноваги.

Сучасна відкрита система функціонує з використанням різних видів ресурсів (капітал, робоча сила, природні ресурси, інформація тощо) як входу, а вихідні результати включають продукцію, послуги, прибуток, соціальну відповідальність, освоєння ринку і забезпечення працівників.

Кожна організація, що функціонує як система, складається з керуючої та керованої підсистем, які спільно працюють для досягнення поставлених цілей і завдань.



Рис 1.1. Організація взаємодіє з зовнішнім середовищем

Система є цілісністю, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики всього. Її функціонування як єдиного цілого забезпечується зв'язками між її елементами – частинами системи з унікальними властивостями та значенням. Управлінська теорія виділяє три типи таких зв'язків: функціонально необхідні, які формують соціально-економічні відносини; синергетичні, які забезпечують збільшення загального ефекту; та надлишкові, які не є необхідними для певної системи чи організації.

Глибше розуміння системного підходу до організацій допомагає знайомство з філософським тлумаченням поняття системи взагалі. За цим підходом система представляється як сукупність конкретних елементів, між якими існують закономірні зв'язки чи взаємодії. Якісні характеристики цих елементів формують зміст системи, а сукупність їх взаємодій – її внутрішню форму або структуру.

Після впровадження організаційних заходів щодо стандартизації норм праці для кожної професії і встановлення нормативного часу на виконання завдань, менеджери отримують можливість застосовувати систему управління індивідуальною працею. Це означає, що вони можуть:

1. Підбирати робітників за певними критеріями і навчати їх оптимальним методам виконання роботи для досягнення найвищої продуктивності.
2. Рівномірно розподіляти роботу між працівниками шляхом встановлення індивідуальних трудових завдань.
3. Використовувати раціональні трудові процеси, спроектовані з урахуванням економії рухів і технологічних вимог.
4. Встановлювати оплату праці залежно від обсягу виконаної роботи.

За Тейлором, головна риса цієї системи полягає в "робінзоналізації" трудової поведінки робітників, тобто в їх розгляді як індивідуальних суб'єктів, які ізольовані від виробничого і соціального середовища.

Ф. У. Тейлор вважав, що намірена "робінзоналізація" праці сприяє підвищенню психологічної стійкості прогресивно налаштованих працівників від негативного впливу недбалості колег, тим самим створюючи умови для збільшення продуктивності. Хоча цей підхід може бути критикований пізнішими психологами і соціологами як "рестрикціонізм", Тейлорова концепція управління індивідуальною працею залишається актуальною й знайшла широке застосування в сучасних підприємствах. Вона дозволяє не лише оптимізувати трудові процеси, але й створює базу для ефективного економічного планування та управління виробничими потоками.

Анрі Файоль відрізнявся від Фредеріка Тейлора у поглядах на організацію. Тейлор вважав, що успіх організації залежить виключно від праці робітників, які виробляють матеріальні цінності. З іншого боку, Файоль підкреслював, що економічні результати компанії визначаються якістю її управління.

Отже, Файоль підкреслював необхідність комплексного підходу до управління, де керівництво і адміністрація взаємодіють для досягнення ефективності виробництва та соціальної стабільності організації.

1.2. Аналіз сучасних підходів до управління бізнес-процесами

Суть, методи та інструменти для аналізу кожного бізнес-процесу мають свою унікальну методологію та специфіку. Вітчизняні й зарубіжні дослідники, такі як О. Пирог, М. Прокопенко, Л. Чернобай та інші, активно вивчають основні аспекти міжнародного управління бізнес-процесами та вдосконалення управлінської ефективності.

Тема дослідження ролі бізнес-процесів у сучасних організаціях залучає увагу відомих вчених, таких як Є. Дергачов, К. Фіщук, О. Прокопенко, Л. Шморгун, В. Кушнірук, Я. Робул, О. Дейнега та інших. Вони досліджують різні аспекти цієї проблематики, що відображають актуальні виклики сучасного бізнесу, особливо в контексті цифрової економіки та автоматизованого взаємодії з клієнтами.

Роботи Є. Дергачова та К. Фіщука підкреслюють важливість бізнес-процесів як ключової системи підтримки ефективності організацій. Вони розглядають, як оптимізація цих процесів може сприяти підвищенню продуктивності та зниженню витрат. О. Прокопенко, Л. Шморгун та В. Кушнірук, у свою чергу, аналізують гнучкість і прискорення бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації, наголошуючи на використанні передових технологій для оптимізації виробничих процесів.

Дослідження Я. Робула, О. Дейнеги та М. Прокопенко спрямовані на аналіз кіберпродажів як інструменту автоматизованої комунікації з клієнтами, що відкриває нові можливості для підприємств у побудові стабільних відносин зі споживачами.

Незважаючи на ці досягнення, питання вдосконалення методичних підходів до аналізу і раціонального управління ефективністю залишається відкритим. Це стає важливою передумовою для забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах глобалізації та швидко змінюючогося ринкового середовища.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні систематичних підходів до управління бізнес-процесами на виробничих підприємствах як важливої складової національної економіки. Ми прагнемо розглянути існуючі методики, їхні переваги та недоліки, а також висвітлити можливості їхнього вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у глобальному масштабі.

Для досягнення цієї мети ми плануємо аналізувати актуальні наукові дослідження, проводити опитування та експерименти на практиці, а також пропонувати конкретні рекомендації для вдосконалення управління бізнес-процесами з урахуванням сучасних викликів та можливостей цифрової економіки.

Таким чином, наше дослідження має на меті не лише теоретичний аналіз, але й практичні рекомендації, які сприятимуть підвищенню ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах, що є важливою передумовою для сталого розвитку національної економіки в умовах глобалізації та інтенсивного технологічного прогресу. Сучасна економіка стрімко перетворюється за рахунок використання цифрових технологій, що супроводжується структурними змінами в діяльності та управлінських процесах промислових підприємств. Це неминуче веде до оновлення і вдосконалення

бізнес-процесів, що стає ключовим аспектом організації та регулювання економічної діяльності.

Визначення терміну «бізнес-процес» різняться залежно від контексту. За словами О. Прокопенка, Л. Шморгуна та інших, це послідовність дій з перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт, що має цінність для споживача, виконувана за певними правилами і механізмами. Т. Мулик визначає бізнес-процес як систему взаємопов'язаних завдань або дій, спрямованих на створення продукту або послуги для споживачів, виділяючи операційні, керівні та підтримуючі завдання як ключові компоненти цієї системи.

М. Прокопенко подає систематизовану класифікацію бізнес-процесів за численними ознаками, що дозволяє краще розуміти різноманітність цих процесів і їхню роль у сучасному управлінні.

Аналізу бізнес-процесів відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на ринку. Це означає постійне вдосконалення і адаптацію стратегій та підходів у відповідь на змінюючіся умови економічного середовища та впровадження новітніх стандартів у виробничі процеси.

Таким чином, дослідження бізнес-процесів та їхнє систематичне аналізування є важливою передумовою для успішного функціонування підприємств у сучасних умовах. Це сприяє не лише ефективному використанню ресурсів, але й створенню стратегічних переваг, необхідних для забезпечення сталого розвитку в умовах інтенсивної конкуренції та швидких технологічних змін.

Наведені характеристики охоплюють різні аспекти бізнес-процесів, включаючи формування результату, орієнтованість, місце у ланцюгу формування вартості, характер продукту, взаємодію з клієнтами, рівень деталізації аналізу, напрямок руху, складність, вплив на успіх і стійкість. Ці характеристики визначаються залежно від напряму діяльності, функціональних особливостей та рівня взаємозв'язку між їхніми частинами. Також надано чітку

класифікацію існуючих бізнес-процесів, з розрізненням на традиційні та інноваційні види. Ці дані приведені в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Класифікація бізнес-процесів охарактеризована і систематизована

	Класифікація ознак	Традиційні види бізнес-процесів	Новітні види бізнес-процесів
Основні види бізнес-процесів	- за видами діяльності;	<ul style="list-style-type: none"> - адміністративні; - виробничі; - фінансові; - маркетингові; - наукові; - інноваційні. 	<ul style="list-style-type: none"> - у віртуальному середовищі; - на реальних ринках.
	-за видами ресурсів -за функціями управління	<ul style="list-style-type: none"> - фінансові; - кадрові; - техніко- технологічні; - інформаційні; - інтерфейсні; - матеріальні; - інтелектуальні; - інфраструктурні; - інноваційні - бізнес-процеси планування; - бізнес-процеси організації; - бізнес-процеси мотивації; - бізнес-процеси контролю й координування. 	<ul style="list-style-type: none"> - цифрові. - бізнес-процеси управління аналізом big data, моніторингом глобалізаційних процесів, міжнародною логістикою тощо.
Додаткові бізнес-процеси	-за місцем виникнення	<ul style="list-style-type: none"> - основна діяльність; - не основна діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> - online; - offline.

Використання бізнес-процесів є ключовим аспектом успішної діяльності підприємства, оскільки вони забезпечують системні та організаційні умови для здійснення перетворювальних змін. Дослідження, проведене О. Прокопенком та іншими, надає класифікаційні ознаки бізнес-процесів, такі як ступінь новизни, функції управління та види ресурсів, що сприяє глибшому розумінню їх сутності.

Ключові показники ефективності цих бізнес-процесів аналізуються у чотирьох аспектах: фінансовому, кадровому, виробничому та системі управління [9]. Отримані результати дослідження представлені в таблиці 1.5, що дозволяє

зробити висновки щодо їхнього впливу на підприємство та визначити стратегії подальшого вдосконалення.

Таким чином, інтеграція та аналіз бізнес-процесів забезпечує необхідну основу для управління та оптимізації діяльності підприємства, спрямованої на досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 1.5

Ключові елементи успішної функціонуючої бізнес-процесів

Ключові показники ефективності бізнес-процесів		
<i>Бізнес-процеси</i>	<i>Управління бізнес-процесами</i>	<i>Розробка бізнес-процесів</i>
<i>Виробництво</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – ефективність виробництва; – зростання виробництва; – продуктивність; – вартість 1 одиниці продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення валової продукції; – зменшення частки в непрямих витратах загалом; – випуск валової продукції за 1 грн управління. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту; – підвищення продуктивності; – зниження витрат; – зменшення браку продукції.
<i>Фінанси</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – рентабельність виробництва; – собівартість продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнти ліквідності; – рентабельність власного капіталу; – збільшення чистого прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт ефективності інвестицій; – чистий дохід.
<i>Система контролю</i>		
<ul style="list-style-type: none"> – збільшення обсягів виробництва; – зростання прибутку; – рентабельність продажів. 	<ul style="list-style-type: none"> – чистого прибутку на 1 грн продукту; – виручка від реалізації на 1 менеджера. 	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення витрат часу на прийняття управлінських рішень.

Аналіз бізнес-процесів вимагає глибокого розуміння управління процесами, специфіки галузі та досвіду у проведенні проектів. Він орієнтований на досягнення таких ключових характеристик як ефективність, керованість, результативність, повторюваність, адаптованість і визначеність процесів. Значимі аспекти аналізу включають KPIs, логічні помилки, ризики, вартість та час виконання, можливості уніфікації, управління інформаційними потоками, а також адекватність та своєчасність використаної інформації

А. Тендюк, Л. Стрижеус та Ю. Бондарович зазначають, що основною метою діагностики організації бізнес-процесів є оцінка їх відповідності цільовим або нормативним параметрам, задоволення вимог внутрішніх і зовнішніх споживачів, досягнення запланованих результатів і мінімізація відхилень від необхідних або запланованих показників ефективності та якості процесів [6].

Формулювання методичних підходів до діагностики бізнес-процесів орієнтоване на використання різноманітних механізмів, інструментів, методів, стандартів і критеріїв. Проте концепція бізнес-процесів передбачає виділення пріоритетних напрямів, які сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності [2]. Аналіз наукових підходів до оцінки бізнес-процесів дозволяє визначити ключові критерії пріоритетності, такі як важливість процесу, виявлення проблем, можливості їх покращення та реальна вартість заходів, спрямованих на їх корекцію.

Аналіз підходів до діагностики бізнес-процесів на промислових підприємствах проводиться з урахуванням методичної бази і її постійного вдосконалення відповідно до умов, економічної ситуації та управлінських вимог виробничих структур. Якість управління взаємопов'язаними бізнес-процесами залежить від пошуку та узгодження оптимальних шляхів оновлення, враховуючи доступні ресурси та можливості.

1.3. Вивчення ролі технологічних інновацій у вдосконаленні управлінських практик

Одним із основних викликів для України в сучасних умовах є створення ефективного національного господарського комплексу. Це досягається завдяки впровадженню передових технологій та інновацій, які визначають темпи економічного зростання будь-якої країни. Оскільки конкурентоспроможне виробництво сьогодні неможливе без інновацій, необхідно забезпечити сталі інвестиційні потоки для їхнього розвитку.

Реалізація інноваційної політики в промисловості передбачає активне впровадження інновацій на всіх рівнях промислових підприємств. На мікроекономічному рівні це вимагає створення ефективної системи управління інноваційним розвитком, що охоплює всі аспекти виробничої, комерційної, науково-дослідної та постачальницької діяльності підприємства.

Важливе місце у цьому процесі займає технологічна інноваційність промислового виробництва, яка є потужним інструментом для інтеграції наукових досягнень у виробничий процес і сприяє економічному зростанню. Розвиток високотехнологічних виробництв і підвищення їх технологічного рівня важливі для формування експортного потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності підприємств. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств потребує нових теоретичних і практичних підходів, які спрямовані на ефективне впровадження інновацій і підтримку технологічної конкурентоспроможності.

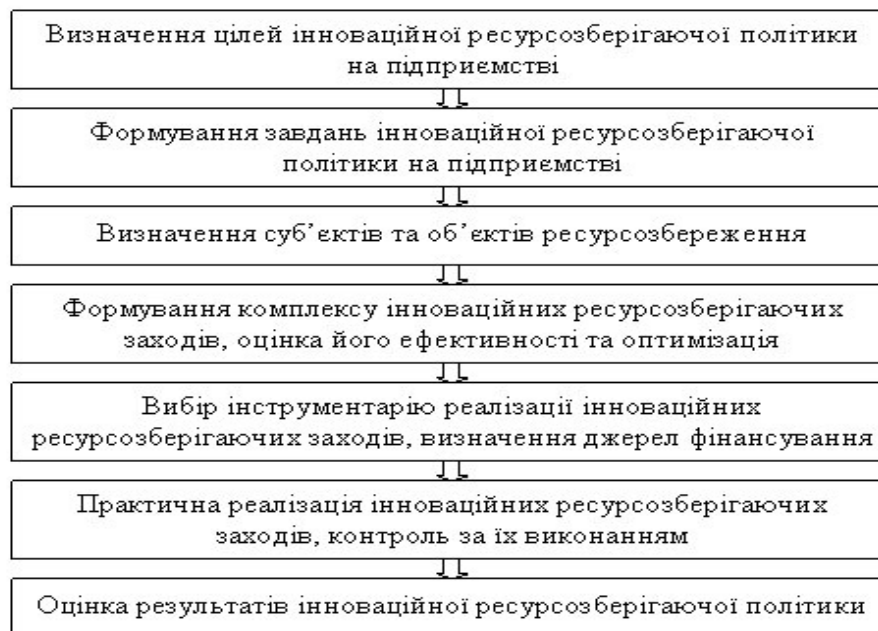


Рис 1.2. Управління впровадженням інноваційної політики

Однією з ключових моделей впровадження та поширення інновацій на промислових підприємствах є інновації продукції. Це означає впровадження нових або вдосконалених продуктів на ринку, що задовольняють певні потреби

суспільства. Важливим аспектом є не лише техніко-економічні характеристики нових продуктів, але й їхній ринковий потенціал і сприйняття споживачами. Іншою важливою моделлю є інновації у технологічних процесах.

Це включає вдосконалення або зміну технологій виробництва з метою зниження собівартості продукції, поліпшення якості, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Третьою моделлю є інновації персоналу, які передбачають впровадження нових методів набору, підвищення кваліфікації та мотивації працівників для покращення продуктивності і ефективності праці. Інновації управлінської діяльності є ще однією важливою моделлю, оскільки вони спрямовані на впровадження нових методів і стратегій управління підприємством для підвищення його адаптивності, реактивності і конкурентоспроможності на ринку. Нарешті, інновації в культурі організації передбачають створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності, включаючи зміну цінностей, норм і практик, які сприяють розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Ці моделі представляють собою комплексний підхід до впровадження інновацій, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства і спрямований на досягнення сталого конкурентного переваги на ринку. Задоволення працівника своєю роботою не завжди залежить від того, чи прийнятий інноваційний проект до розгляду. Кожна людина має власну систему цінностей, яка визначає її ступінь задоволення від виконаної роботи.

Модель мотивації персоналу до інноваційної активності, запропонована для великих промислових підприємств, враховує багато факторів, що впливають на мотивацію працівників. Інша концептуальна модель мотивації персоналу до підвищення інноваційної діяльності, яку запропонував Б. Твісс, акцентує увагу на взаємодії різноманітних чинників, таких як корпоративне середовище, наявність творчих особистостей, система підбору персоналу та наявність стимулів — від матеріальних до морально-психологічних. О. О. Смірнов визначає інноваційну активність персоналу як складову загальної трудової

активності, що відображає творчі прагнення працівників у напрямку розробки і впровадження інновацій на підприємстві з метою створення продуктів і послуг з підвищеною конкурентоспроможністю на ринку. Створення стимулюючої системи для творчості важливо для успішного керівництва інноваційною діяльністю підприємства.



Рис. 1.3. Методи впровадження інноваційних ініціатив на підприємствах

На заключному етапі визначається ступінь досягнення вихідних цілей циклу і визначається коло проблем, які потребують вирішення у майбутньому. Це коло проблем буде визначати напрямки для управлінської стратегії на наступному циклі. Після оцінки впливу результатів цей процес повторюється, забезпечуючи ефективне керівництво реалізацією інноваційної ресурсозберігаючої політики на підприємстві. Низький рівень інноваційної активності працівників підприємств різних галузей України являє собою пряму загрозу економічній безпеці країни в умовах міжнародної конкуренції та глобалізації світової економіки. У контексті розгляду моделі впровадження інновацій у управлінську діяльність, важливо відзначити, що підставою для управлінських інновацій є зміна завдань, які розв'язує підприємство. Ці зміни викликані об'єктивними факторами, що відбуваються у зовнішньому середовищі його функціонування.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Fozzy Group є однією з наймасштабніших торгово-промислових груп в Україні та провідним національним ритейлером, який управляє мережею з понад 700 торговельних об'єктів по всій країні. Група займає чільне місце в різних сферах бізнесу, включаючи роздрібну торгівлю, виробництво харчових продуктів, банківську справу, ресторанний бізнес, а також продаж товарів для дому та продуктів харчування. До складу Fozzy Group входять супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, оптові гіпермаркети Fozzy, магазини біля дому «Фора» та мережа «маркети супер».

Fozzy Group пропонує широкий асортимент товарів під власними торговими марками, серед яких «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», EXTRA! та інші. У супермаркетах «Сільпо» і Le Silpo функціонує програма лояльності для постійних клієнтів «Власний Рахунок», яка разом із системою винагороди слугує ефективним інструментом дослідження та маркетингу.

Крім основної діяльності, Fozzy Group активно розвиває інші напрями бізнесу, включаючи логістичний оператор «УВК», ІТ-компанію TemaBIT, мережу туристичних агентств «Сільпо Вояж». Група також є основним акціонером ПАТ «БАНК ВОСТОК». У ресторанному секторі Fozzy Group представлена закладами POSITANO, ESCOBAR, WHO&WHY.DRINKERY bar та хлібною майстернею «Буланжері» у Києві.

Таким чином, Fozzy Group не лише займає лідерські позиції на ринку роздрібною торгівлі, але й активно розширює свій бізнес у різних галузях, що сприяє її стабільному розвитку та зміцненню позицій на ринку України. Fozzy Group впроваджує сучасні рішення у всіх напрямках своєї діяльності. Інвестиції в покращення бізнес-процесів дозволяють Групі утримувати провідні позиції на ринку ритейлу. Завдяки логістичним операціям через власні розподільні центри,

забезпечується своєчасне постачання продуктів харчування до магазинів по всій Україні. Крім того, Група має власну систему контролю якості, яка гарантує дотримання стандартів зберігання, транспортування та продажу товарів.

З моменту свого заснування у 1997 році, Fozzy Group постійно фокусується на інноваційному вдосконаленні свого бізнесу, створюючи нові можливості для ринку та стимулюючи розвиток галузі в цілому. Станом на 1 січня 2024 року мережа Fozzy Group налічує понад 700 магазинів по всій Україні.

Національна мережа супермаркетів «Сільпо» перетворює щоденні покупки на приємний досвід для своїх клієнтів. Вона включає понад 300 супермаркетів, розташованих у 60 містах України, а також 4 делікатес-маркети Le Silpo, які знаходяться у Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі. Навіть під час блекаутів більшість магазинів продовжують працювати завдяки спеціально облаштованим Світальням – зонам в торгових залах, де відвідувачі можуть підзарядити гаджети, попрацювати, випити гарячого чаю або розігріти їжу. Незалежно від планових чи екстрених відключень електроенергії, стабільно працюють служби доставки «Сільпо» та швидка доставка ЛОКО у Києві.

У мережі супермаркетів «Сільпо» діє програма лояльності для постійних клієнтів «Власний Рахунок». За кожен витрачений гривню в «Сільпо» нараховуються бали, які можна використовувати для покупок відповідно до особистих уподобань та отримувати персональні пропозиції.

Fozzy Group не лише лідирує у роздрібній торгівлі, але й активно розширює свій вплив у різних галузях. Група займається виробництвом харчових продуктів, банківською справою, ресторанним бізнесом та торгівлею товарами для дому. До складу Fozzy Group входять логістичний оператор «УВК», ІТ-компанія TemaBIT, мережа туристичних агентств «Сільпо Вояж» та ПАТ «БАНК ВОСТОК». У ресторанному секторі компанія представлена закладами POSITANO, ESCOBAR, WHO&WHY.DRINKERY bar та хлібною майстернею «Буланжері» у Києві.

Таким чином, з моменту свого створення, Fozzy Group активно розвивається, запроваджуючи інновації та зміцнюючи свої позиції на ринку України, що робить її однією з найвпливовіших компаній у своїй галузі. У супермаркетах «Сільпо» випікають хліб, готують страви та варять каву. Представлено продукцію «Власного імпорту» з більш ніж 80 країн, відбірні фермерські продукти під брендом «Лавка традицій», а також товари власних торгових марок і смаколики власного виробництва.

Політика «Сільпо» оперує поняттям Гості, немає покупців, споживачів чи клієнтів. Стратегія компанії – дарувати Гостям радість, намагатися робити більше, ніж просто продавати товари. Створюється незвичайні тематичні супермаркети, відкриваються фудхоли в магазинах, дегустаційні зони, створюється та тестуються нові сервіси, проводяться гастрофестивали та багато іншого. Цей напрямок називається Retailtainment.

У «Сільпо» особливу увагу приділяють враженням клієнтів, тому кожен новий магазин оформлений унікально. Мережа включає 100 тематичних супермаркетів та 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має свою власну концепцію, що робить покупки більш захоплюючими та приємними для відвідувачів. На початок 2024 року компанія досягла значного фінансового успіху, отримавши дохід у розмірі 70 млрд грн без ПДВ, а торговий оборот мережі склав 62,4 млрд грн без ПДВ, що на 6,12% більше порівняно з 2022 роком.

У 2022 році ТОВ «Сільпо-Фуд» заснувало Благодійний фонд «Каннон», основною діяльністю якого є надання соціальної допомоги. Станом на 31 грудня 2022 року ТОВ «Сільпо-Фуд» володіє 100% часткою в статутному капіталі наступних компаній:

- ТОВ «Княжицький Гай» — управління активами, зосереджене на ефективному використанні ресурсів та забезпеченні стабільного зростання.
- ТОВ «Меджік Вілледж» — управління активами, яке сприяє розвитку та впровадженню новітніх технологій у бізнес-процеси.

- ТОВ «Енкі Фуд» — підприємство, що займається сільським господарством, забезпечуючи високоякісні продукти харчування для мережі «Сільпо» та інших споживачів.

- Благодійний Фонд «Каннон» — організація, що надає соціальну допомогу тим, хто її потребує, зокрема підтримуючи різноманітні благодійні ініціативи та проекти.

Ці заходи підкреслюють зобов'язання Fozzy Group та «Сільпо» не лише досягати комерційного успіху, але й робити вагомий внесок у суспільство, забезпечуючи сталий розвиток та підтримку місцевих громад. Крім того, ТОВ «Сільпо-Фуд» має неконтрольовану частку у статутному капіталі ПАТ «Холдинг Інвест» у розмірі 41,7377%, основна діяльність якого також пов'язана з управлінням активами.

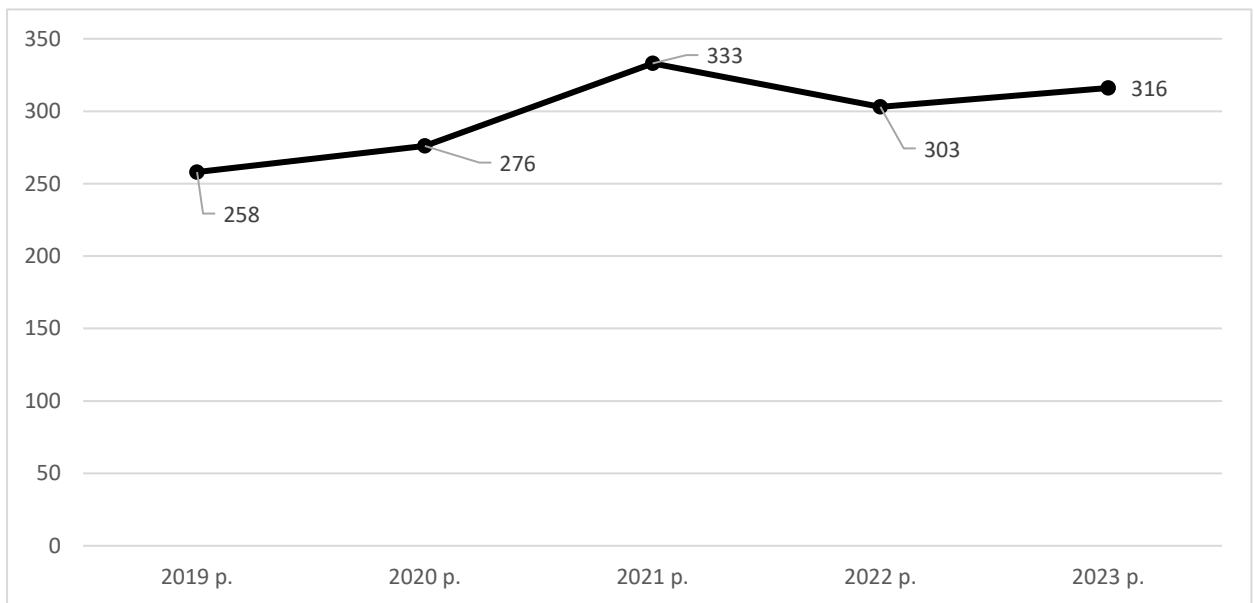


Рис. 2.1. Динаміка кількості магазинів «Сільпо» за 2019-2023 рр.

Станом на кінець 2021 року мережа «Сільпо» налічувала 333 супермаркети. Внаслідок російської агресії в 2022 році 31 супермаркет зазнав часткових або повних руйнувань (з них 17 було відновлено), а 18 супермаркетів опинилися на окупованій території. Протягом 2022 року відкрили 8 нових магазинів, і на кінець року загальна кількість супермаркетів у мережі становила

305 (включаючи 4 делікатес-маркети Le Silpo). На початок 2024 року мережа налічувала вже 316 магазинів. У планах компанії збільшити мережу до 365 магазинів до кінця 2025 року.

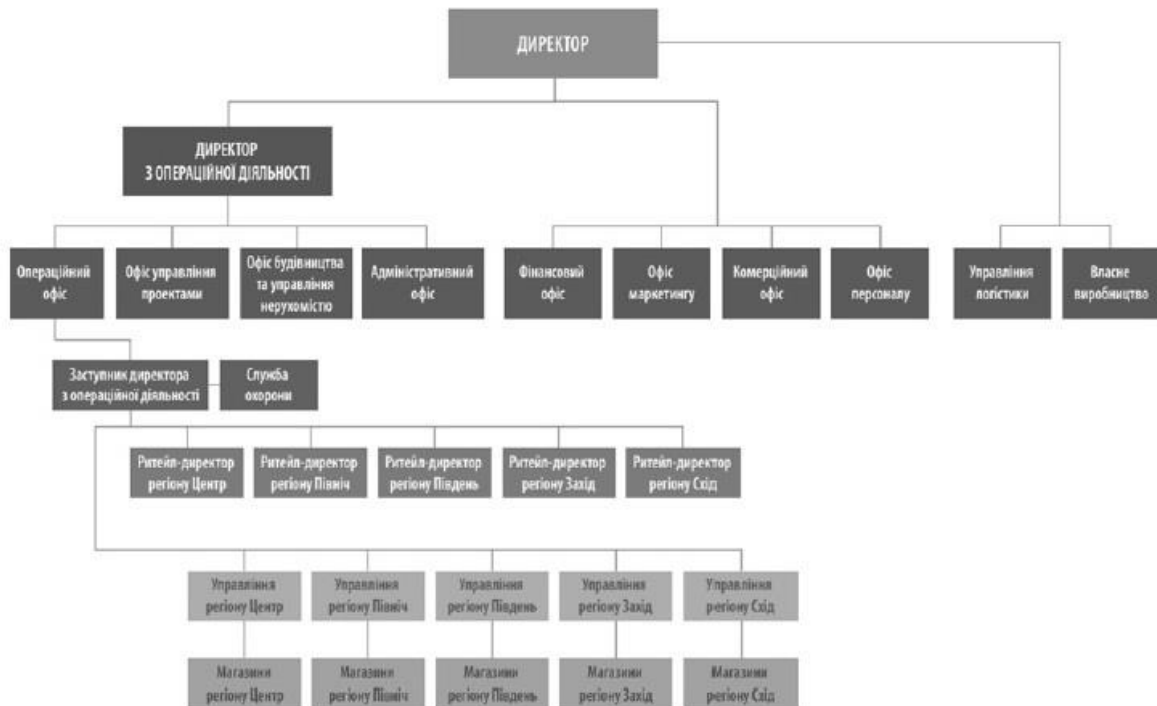


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» має лінійно-функціональний тип, що передбачає відповідальність і повноваження, розподілені по вертикалі відповідно до обов'язків функціональних керівників. Головою компанії є генеральний директор, якому підпорядковуються керівники основних офісів та директор з операційної діяльності, підпорядковуючи кілька офісів (департаментів). У кожному департаменті є свої підрозділи з керівниками, які забезпечують ефективне функціонування своїх відділів.

Всі структурні підрозділи виконують свої функції з метою досягнення загальної мети підприємства – забезпечення високої якості товарів і послуг та задоволення потреб споживачів. Організаційна структура управління типового супермаркету мережі «Сільпо» наведена на рис. 2.3. [13]

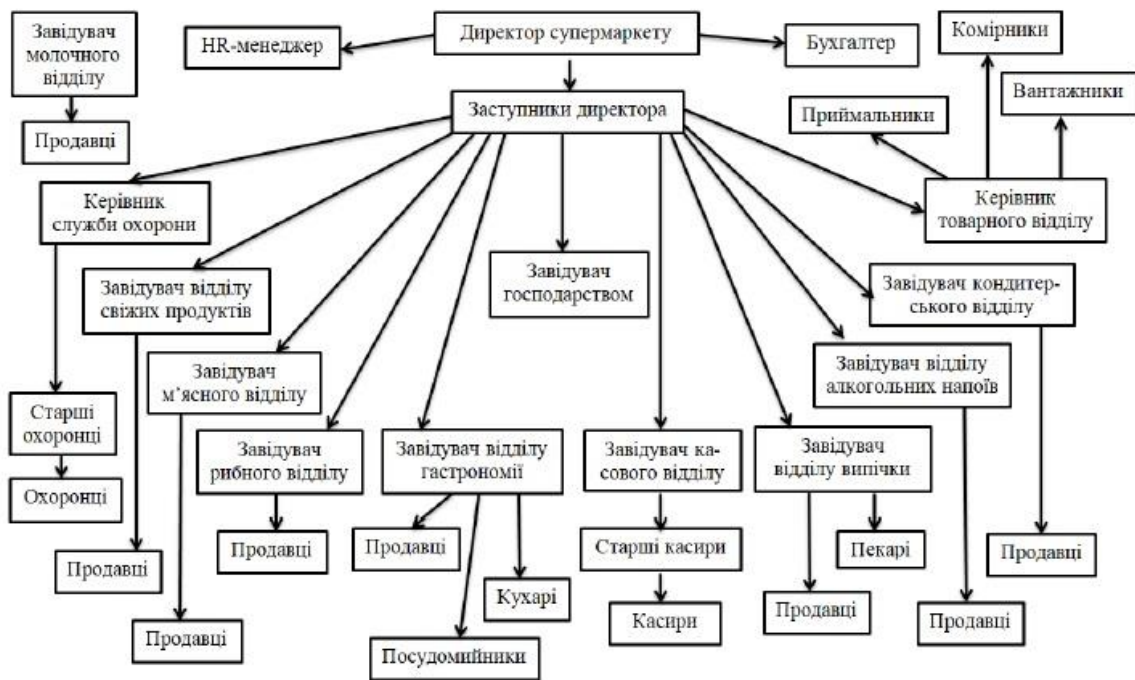


Рис. 2.3. Організаційна структура типового супермаркету мережі «Сільпо»

В супермаркетах «Сільпо» домінує комбінована структура управління, з поєднанням рис лінійної та функціональної структур. Чітко визначена лінійна структура проявляється в підпорядкуванні лінійки: директор- заступники-завідувач відділів. Однак, кожний відділ має свої функції та своїх підлеглих, що вказує на функціональну структуру управління, дозволяє ефективно виконувати специфічні завдання та забезпечує більш якісну роботу кожного відділу. Основні економічні показники наведені у табл. 2.1.

За даними таблиці 2.1 спостерігається зростання середньорічної вартості основних засобів на 43,6%, тоді як середньорічна вартість капіталу зросла на 11,3%. Виручка від реалізації зросла на 31,6%, а собівартість на 27,9%. Незважаючи на те що дані показники зросли чистий збиток по підприємству за даними 2023 року і порівняно з 2020 роком знизився на 40,6%.

Тобто підприємство працює над тим, щоб вийти із збитковості оскільки підприємство збиткова воно потребує залучення ресурсів ззовні тому кредиторська заборгованість зросла на 50,3%.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р., %
Середньорічна вартість основних засобів	10644721	13617376	15262505	15283523	143,6
Середньорічна вартість капіталу	30220459	34440462	34054950	33627035	111,3
Виручка від реалізації	64402634	72784232	69990601	84727987	131,6
Собівартість	47249897	52182936	50815360	60419457	127,9
Чистий збиток	3114238	1846179	7632318	1850405	59,4
Дебіторська заборгованість	5399635	5534703	2667280	6539255	121,1
Кредиторська заборгованість	17265525	22287602	22520593	25955603	150,3
Кількість працівників		42175	36496	29888	

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на 28,3%, тоді як поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями збільшилася в 2,5 рази. У 2020 році підприємство не брало короткострокових кредитів у банках, але з 2021 року почало активно використовувати короткострокові кредити, в результаті чого заборгованість зросла майже в 20 разів, досягнувши коефіцієнта 19,8.

Зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 28,3% свідчить про збільшення обсягу закупівель та надання послуг, що відображає активний розвиток підприємства. Збільшення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями в 2,5 рази вказує на значне навантаження на фінансові ресурси підприємства для забезпечення довгострокових проектів.

Відсутність короткострокових кредитів у 2020 році відображає обережний підхід до фінансових запозичень, проте вже у 2021 році підприємство змінило стратегію та почало активно залучати короткострокові кредити. Це призвело до значного зростання заборгованості майже в 20 разів, що свідчить про потребу в оперативних фінансових ресурсах для підтримки діяльності та реалізації короткострокових планів.

Таким чином, аналіз фінансових показників підприємства демонструє як значне зростання зобов'язань, так і зміни у фінансовій стратегії, що вимагають ретельного планування та управління для забезпечення стабільного розвитку та виконання фінансових зобов'язань.

Більш детально показники по підприємству розглянути в розділі 2.2. Крім того спостерігається зменшення кількості працівників. На жаль за даними 2020 року даних немає, але за останні три роки зменшення становила 70,9% насамперед це пов'язано з військовими діями в Україні оскільки багато чоловіків знаходиться на війні, а велика кількість населення поїхала за кордон.

2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності за допомогою фінансових показників

Вся фінансова інформація по підприємству зосереджена в звіті звіт про фінансовий стан або баланс підприємства тому розглянемо актив і пасив балансу, які наведені в таблиці 2.2 і 2.3.

Таблиця 2.2

Динаміка активу аналітичного балансу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р.
1. Необоротні активи	15409290	23652373	22214755	20227353	131,3
1.1 Основні засоби	10644721	16590031	16907634	15304540	143,8
2. Оборотні активи	14811169	15008092	11454683	12971767	87,6
2.1 Запаси	5622330	6461632	5973568	4819319	85,7
2.2 Дебіторська заборгованість	5399635	5534703	2667280	6539255	121,1
2.3 Грошові кошти	1091012	1163038	1066300	1418482	130,0
2.4 Інші оборотні активи	120450	137550	201156	116716	96,9
Баланс	30220459	38660465	33669438	33199120	109,9

За даними таблиці спостерігається зростання практично всіх показників крім оборотних активів, а в частині оборотних активів скоротилися запаси на

14,3% і зростає дебіторська заборгованість на 21,1%. Також спостерігається зростання грошових коштів на 30%, а інші оборотні активи знизилися на 3,1%. В частині основних засобів спостерігається їх зростання на 43,8%, що свідчить про розширення мережі оскільки в попередніх висновках зустрічалися про те що в 2023 році було відкрито декілька нових магазинів Сільпо і їх кількість збільшилася до 316.

Слід зазначити що за даними 2023 року підприємство має жорстку структуру активів оскільки необоротні активи превалюють над оборотними і та ж тенденція спостерігається на протязі всього аналізованого періоду.

Таблиця 2.3

Динаміка пасиву аналітичного балансу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р.
1. Власний капітал	-1148535	-2994714	-10724736	-10434098	908,5
1.1 Зареєстрований (пайовий) капітал	13047703	13047703	13047703	15188703	116,4
1.2 Нерозподілений прибуток (збиток)	-14196238	-16042417	-2377239	-25622844	180,5
2. Довгострокові зобов'язання	12285676	15148922	15998056	13908460	113,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	19083318	26506257	28396118	29724758	155,8
3.1 Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	14454018	18934431	15651500	18550369	128,3
3.2 Кредиторська заборгованість по розрахунках	2811507	3353171	6869093	740534	263,4
3.3 Поточні забезпечення	863399	674054	1998612	753040	87,2
3.4 Інші поточні зобов'язання	953094	3479216	2683983	2299632	241,3
Баланс	30220459	38660465	33669438	33199120	109,9

Дані аналізу пасиву балансу вказують на те що підприємство має від'ємне значення власного капіталу і воно збільшилося в 9 разів. Це відбулося внаслідок того що підприємства 4 роки поспіль отримує збиток, який збільшився на 80%.

Разом з тим довгострокові зобов'язання збільшилися в 13 разів, що вказує на те, що підприємство активно бере участь в різноманітних державних тендерах збільшилася кількість поточних зобов'язань на 55,8%.

Це трапилося в зв'язку з тим, що зросла кредиторська заборгованість за товари роботи послуги. Слід окремо відзначити що на підприємстві спостерігається як збільшення дебіторської так кредиторської заборгованості. Така динаміка свідчить, що несвоєчасне не погашення боргів від клієнтів призводить до того що підприємство робить велику кількість боргів, кредиторська заборгованість по розрахунках зросла у 2,6 рази. В цілому можна зазначити що валюта балансу зросла на 9,9 рази, що є позитивним тенденцією і свідчить про розвиток підприємства. В таблиці 2.4 узагальнені операційні витрати ТОВ «Сільпо-Фуд». Дані таблиці вказують на зростання практично всіх складових операційних витрат. Однак серед них можна відзначити незначне збільшення витрат на оплату праці і відрахування на соціальні заходи.

Таблиця 2.4

Динаміка операційних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р.. %
Матеріальні затрати	96621	1325664	1851063	1463751	151,5
Витрати на оплату праці	6321110	8010129	6301347	7064227	111,8
Відрахування на соціальні заходи	1386776	1742574	1390330	1507741	108,7
Амортизація	3852363	4326453	5010809	5310205	137,8
Інші операційні витрати	4796260	6026198	6503794	8712047	181,6
Разом	17322730	21431018	21057343	24057971	138,9

Можна сказати, що підприємство заощаджує на виплатах працівникам, але дуже багато коштів вкладає в оновлення основних засобів, матеріальні затрати. Отримані фінансові результати господарської діяльності показують, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився за 2020-2023 рр. на 31,6%, а валовий прибуток - на 41,8%. На протязі аналізованого періоду підприємство отримало валовий прибуток з темпом зростання 41,7%. А вже за даними 2021 і 2022 року

підприємство мало операційний збиток, тоді як у 2020 р. та 2023 р. операційний прибуток.

Таблиця 2.5

Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64402634	72784232	69990601	84727987	131,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47249897	52182936	50815360	60419457	127,9
Валовий прибуток	17152737	20601296	19175241	24308530	141,7
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	153528			1157518	-
збиток		417390	1157012		-
Фінансовий результат до оподаткування:					
прибуток					
збиток	3157847	1926148	7436039	1850405	58,6
Чистий фінансовий результат:					
прибуток					
збиток	3114238	1846179	7632318	1850405	59,4

Така тенденція пояснюється з тим що був карантин і мало людей відвідувала магазини мережі дуже часто ну і 2022 рік - це рік коли почалася військова агресія також не сприяв гарному функціонуванню підприємства і вже фінансовий результат до оподаткування 4 роки поспіль має від'ємне значення.

Підприємство отримує збиток, однак він має тенденцію до зменшення і як наслідок чистий фінансовий результат підприємства – це збиток який має тенденцію до зменшення. В таблиці 2.6 наведена динаміка показників майнового стану підприємства. За даними таблиці 2.6 коефіцієнт зносу основних засобів збільшився на 39,1%, що свідчить про те використання підприємством децю застарілої техніки яка скоріше за все вийшла свій можливий амотизаційний вік

або близько до цього. Але це не є критичним оскільки в мережі дуже багато магазинів які потрібно обслуговувати.

Таблиця 2.6

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р.
Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні	30220459	38660465	33669438	33199120	109,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,32	0,30	0,36	0,44	139,1
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,68	0,70	0,64	0,56	81,9
Частка основних засобів в активах	0,35	0,43	0,50	0,46	130,9
Коефіцієнт мобільності активів	0,96	0,63	0,52	0,64	66,7

Коефіцієнт придатності основних засобів знизився на 17,1%, вказує на яка частина основних засобів, яка є придатною до експлуатації. Звідси можна сказати що придатність більшості придатність знижується і необхідні оновлення. Показник частки основних засобів в активах також зросла на 30,9% і за даними 2023 року частка основних засобів актив становить 46%, а в 2022 році – 50%.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,04	-0,08	-0,32	-0,31	827,0
Коефіцієнт фінансової залежності	-26,31	-12,91	-3,14	-3,18	12,1
Коефіцієнт фінансового ризику	-27,31	-13,91	-4,14	-4,18	15,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,48	0,32	0,19	0,27	57,0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,29	-0,77	-1,48	-1,29	447,8
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	-0,04	-0,07	-0,24	-0,24	653,1
Коефіцієнт покриття запасів	-0,76	-1,78	-2,84	-3,48	457,5

Це в принципі природньо для підприємства, тому що магазини вимагають багато обладнання для провадження діяльності. Коефіцієнт мобільності активів знизився на 33,3% свідчить про зниження активності мобільності активів компанії.

За даними таблиці 2.7 коефіцієнт автономії збільшився за даний період від 0,04 до 0,31 пункти. Сутність даного показника полягає в тому що яка частина активів підприємства фінансується за рахунок власних фінансових ресурсів. Власні фінансові ресурси на підприємстві мають від'ємне значення, тобто фактично підприємство фінансує свою діяльність за рахунок збитків, це загрозна тенденція, яку необхідно вирішувати саме менеджменту підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності знижується але також, як і коефіцієнт фінансового ризику. Ці показники вони вказують на збитки і невід'ємне значення власного капіталу оскільки в структурі власного капіталу збитковим є саме нерозподілений збиток. Фактично всі ці показники відображають таку тенденцію і підприємство слід використати всі можливості менеджменту для того щоб вийти із зони збитковості.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р., %
Коефіцієнт покриття	0,78	0,57	0,40	0,44	56,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,32	0,19	0,27	57,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,04	0,05	83,5

Показники ліквідності підприємства також мають тенденцію до зниження. Зокрема, коефіцієнт покриття знизився на 43,8%, коефіцієнт швидкої ліквідності – на 43%, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – на 16,5%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на низькому рівні, і за даними 2023 року на одну гривню

поточних зобов'язань припадає лише 5 копійок грошових коштів та їх еквівалентів. Така динаміка показника знаходиться нижче нормативних значень і вказує на те, що підприємство не зможе вчасно погасити свої борги у разі настання термінів платежів. Це також свідчить про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2019 р., %
Рентабельність капіталу	-0,10	-0,05	-0,21	-0,06	53,7
Рентабельність власного капіталу	2,71	0,89	1,11	0,17	6,5
Рентабельність реалізованої продукції	0,36	0,39	0,38	0,40	110,8
Рентабельність продажу	-0,05	-0,03	-0,11	-0,02	45,2
Рентабельність господарської діяльності	-0,05	-0,02	-0,10	-0,02	46,2

Коефіцієнт швидкої або термінової ліквідності як зазначалось вище знижується, є нижче нормативного рівня і за даними 2023 року вказує на те що на гривню поточних зобов'язань припадає 27 копійок високоліквідних оборотних активів. Компанія є проблема з платоспроможністю і це насамперед пов'язане з фінансовою стратегією та з війною в Україні.

Динаміка показників рентабельності товариства також має тенденцію до зниження окрім рентабельної реалізованої продукції, яка збільшилась на 10,8%. Практично всі інші показники зазначені у таблиці 2.9 є показниками збитковості підприємства, тому на підприємстві слід звернути увагу на розробку заходів для виходу підприємства із кризового стану (рис. 2.3).

За даними таблиці 2.10 збільшився коефіцієнт оборотності активів та оборотності дебіторської заборгованості, що є позитивним явищем оскільки менеджмент підприємства дуже активно працює з клієнтами. Строк погашення дебіторської заборгованості зменшився на 35,2% і за даними 23-го року складає 20 днів.

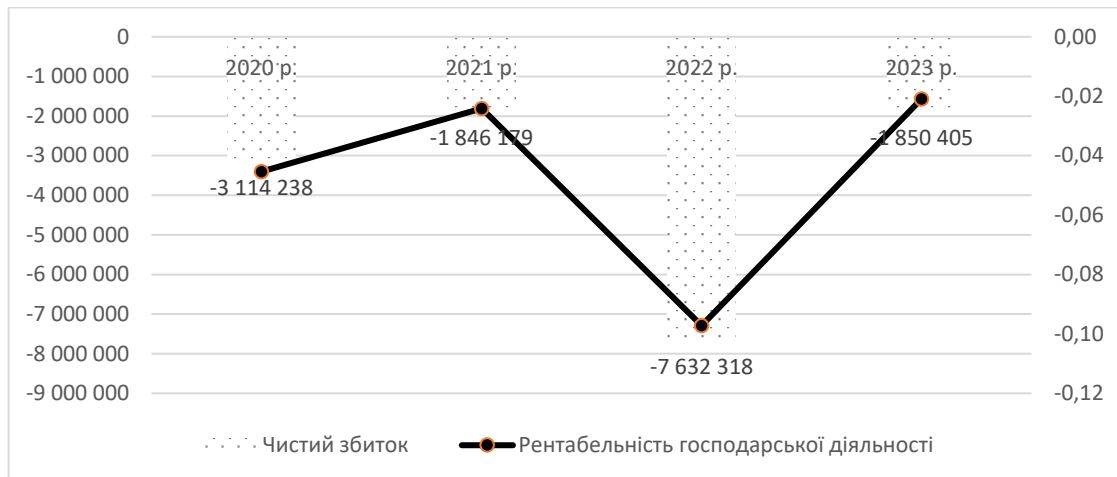


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності (збитковості) господарської діяльності та чистого збитку за 2020-2023 рр.

Натомість коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився, а строк погашення кредиторської заборгованості збільшилася на 8,1 і за даними 2023 року погашається кредиторська заборгованість на протязі 147 днів. Така тенденція є небезпечною, бо вказує на те, що фактично підприємства живе за рахунок кредиторської заборгованості та фінансує свою діяльність.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2020 р., %
Коефіцієнт оборотності активів	2,13	2,11	1,94	2,53	118,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,93	13,31	17,07	18,41	154,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,65	2,58	2,23	2,45	92,5
Строк погашення дебіторської заборгованості	30	27	21	20	64,8
Строк погашення кредиторської заборгованості	136	139	161	147	108,1
Коефіцієнт оборотності запасів	11,45	12,05	11,26	15,70	137,1
Фондовіддача	6,05	5,34	4,18	5,26	86,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-56,07	-35,13	-10,20	-8,01	14,3

Коефіцієнт оборотності запасів також пришвидшився, тоді як фондвіддача знизилася на 13,1%. Показник свідчить про достатньо ефективне використання основними засобами, за даними 2023 року було вироблено продукції на 5,26 грн на кожному використану гривню основних засобів, що насамперед пов'язане з збільшенням обсягів продаж збільшення виручки від реалізації.

Вищенаведений аналіз вказує на проблеми на підприємстві з раціональним використанням фінансових ресурсів. Незважаючи на те що підприємство має довгострокові плани збільшення мережі слід більш уваги приділяти своїм фінансовим ресурсам вийти на точку беззбитковості і отримувати прибуток.

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Аналіз ERP (Enterprise Resource Planning) систем та їх роль у підприємницькій діяльності

Формулювання вимог, які відповідають реальним потребам організації, є критичним аспектом, який часто ігнорується або недооцінюється. Особливо це стосується ERP-систем, які часто зосереджені на етапі впровадження, а не на етапі аналізу вимог. В контексті ERP-систем, знання їх функціональних можливостей може викликати ініціативи з реінжинірингу, що виходять за рамки поточної практики організації.

Найбільш поширеним підходом до сповіщення вимог ERP потенційним постачальникам є створення запиту на пропозицію. Однак типовою проблемою, з якою зіштовхуються компанії на практиці, є відсутність достатніх знань про технології, що ускладнює визначення точних та відповідних вимог.

Аналіз ERP-систем і їх роль у підприємницькій діяльності, зокрема в контексті компанії СІЛЬПО, є ключовим аспектом успішного впровадження таких систем. Важливо уникати створення проблемних вимог, які можуть негативно вплинути на процес імплементації ERP. Це може включати:

- Невключення важливих вимог до запиту на пропозицію: якщо ключові вимоги для бізнесу (наприклад, функціональні або регуляторні) не включені до початкового запиту, це може призвести до недорозуміння і недоліків у пізніших етапах.
- Включення зайвих вимог: деякі вимоги, хоча можуть здаватися корисними на перший погляд, насправді можуть стати джерелом збільшення витрат і складнощів у впровадженні системи.
- Недостатня чіткість і опис вимог: якщо вимоги не описані достатньо чітко або їх не можна повністю зрозуміти потенційним виконавцем ERP-

системи, це може призвести до непорозумінь, помилок у розробці і, в кінцевому результаті, до невдачі у створенні ефективної ERP-системи.

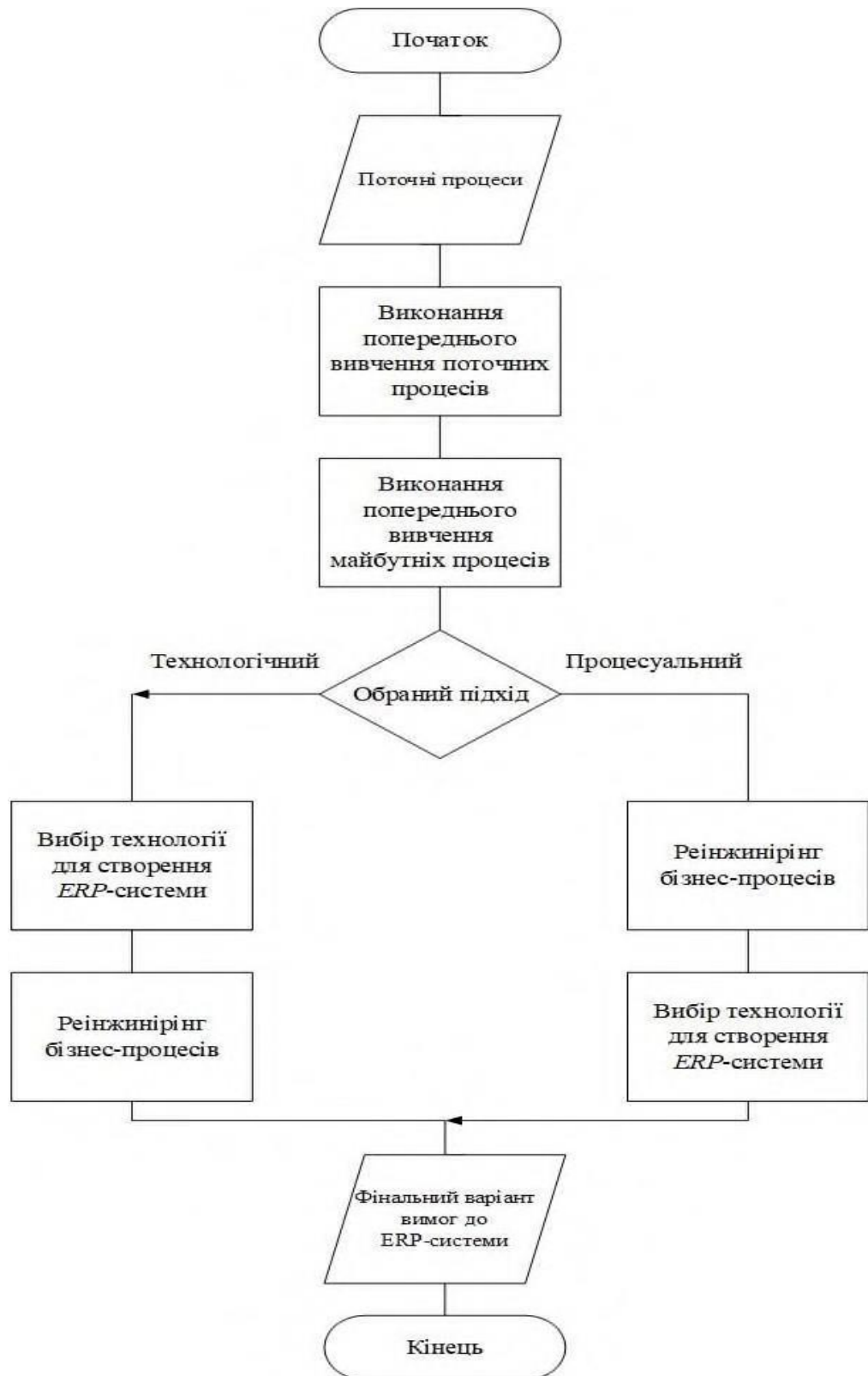


Рис. 3.1. Алгоритму розробки вимог до ERP-системи

Деякі методи впровадження ERP вже описані та застосовані в обмеженому числі наукових статей. Scheer та Habermann вперше використали конкретні методи моделювання для узгодження бізнес-процесів до впровадження ERP, зокрема врахували функціональність SAP ERP. Вони також висунули різні стратегії для вирішення невідповідностей, які варіюються за ступенем адаптації ERP та бізнес-процесів.

Крім того, вони розробили ітеративний процес узгодження, який використовує алгоритм для знаходження відповідностей між вимогами підприємства та можливостями ERP-системи. Існує також методологія видобування вимог, яка складається з трьох етапів: бізнес-моделювання, аналізу розривів та аналізу потреб. Ця методологія використовує спеціальний алгоритм для тематичного дослідження, спрямованого на перевірку подібності моделей процесів.

Крім цього, існує модельний підхід до ERP-проектів, який зосереджується на узгодженні вимог компанії з можливостями існуючих додатків і технологій. Вимоги ретельно аналізуються з урахуванням наявних додатків, а моделі узгоджуються таким чином, щоб забезпечити відповідність між бізнес-процесами та технологіями. Уникнення цих проблем вимагає ретельного аналізу потреб бізнесу, чіткого визначення вимог і залучення компетентних фахівців для розробки та імплементації ERP-системи. Інтеграція відповідних вимог і уникнення зайвих деталей допоможе забезпечити успіх ініціативи з впровадження ERP у компанії «СІЛЬПО»

Існує певне непорозуміння щодо використання запитів на інформацію (RFI) та запитів на пропозиції (RFP) в контексті створення ERP-систем. Дозвольте уточнити ключові моменти та подати рекомендації.

. Запит на інформацію (RFI) vs Запит на пропозицію (RFP):

- RFI використовується для отримання інформації від потенційних постачальників про їхні можливості, технічні рішення та загальні умови. Це дозволяє зібрати цінні дані та оцінити ринок перед тим, як розробляти детальний

запит на пропозицію.

- RFP включає більш деталізований запит на представлення конкретних пропозицій щодо продукту чи послуги, включаючи цінові пропозиції, технічні деталі, терміни тощо.

Застосування в контексті ERP-систем:

- У вашому випадку, щоб покращити процес створення ERP-системи, запит на інформацію може бути корисним для збору технічних даних щодо існуючих технологій, які можна використовувати для розробки системи. Це допоможе зрозуміти потенційні рішення, їх можливості та обмеження перед тим, як розпочати детальний процес вимог та розробки.

Гібридні підходи та розробка вимог:

- Враховуючи ваші висновки про гібридні підходи у створенні ERP-систем для СІЛЬПО, можливо, буде корисно розглянути новий підхід до формулювання вимог, який включатиме етап збору інформації через RFI перед розробкою детальних вимог через RFP.

Пропонована основа для проектування вимог:

- Ваша ідея щодо нової основи для проектування вимог у технології створення ERP-систем заслуговує уваги. Ви можете розглянути розробку методології, яка включатиме етап RFI для збору інформації про існуючі технології, що використовуються, і на цій основі формувати аналітичні вимоги для подальшої розробки.

Отже, ваш підхід може сприяти кращому розумінню ринку та оптимальному вибору технологій для ERP-системи. Важливо чітко розрізняти між RFI та RFP і використовувати кожен з них на відповідних етапах процесу розробки системи.

ERP вимоги ринку передбачають потребу у гнучкому та адаптивному управлінні підприємствами, постійному пошуку ефективних стратегій для адаптації до змінюваних умов ринку та впливу на споживачів. Ці підходи ґрунтуються на аналізі ринкової інформації, реальних потреб споживачів,

ініціативах тощо. Для працівників магазину "Сільпо" сучасні концепції та практики управління є важливими в контексті переходу до цифрової економіки.

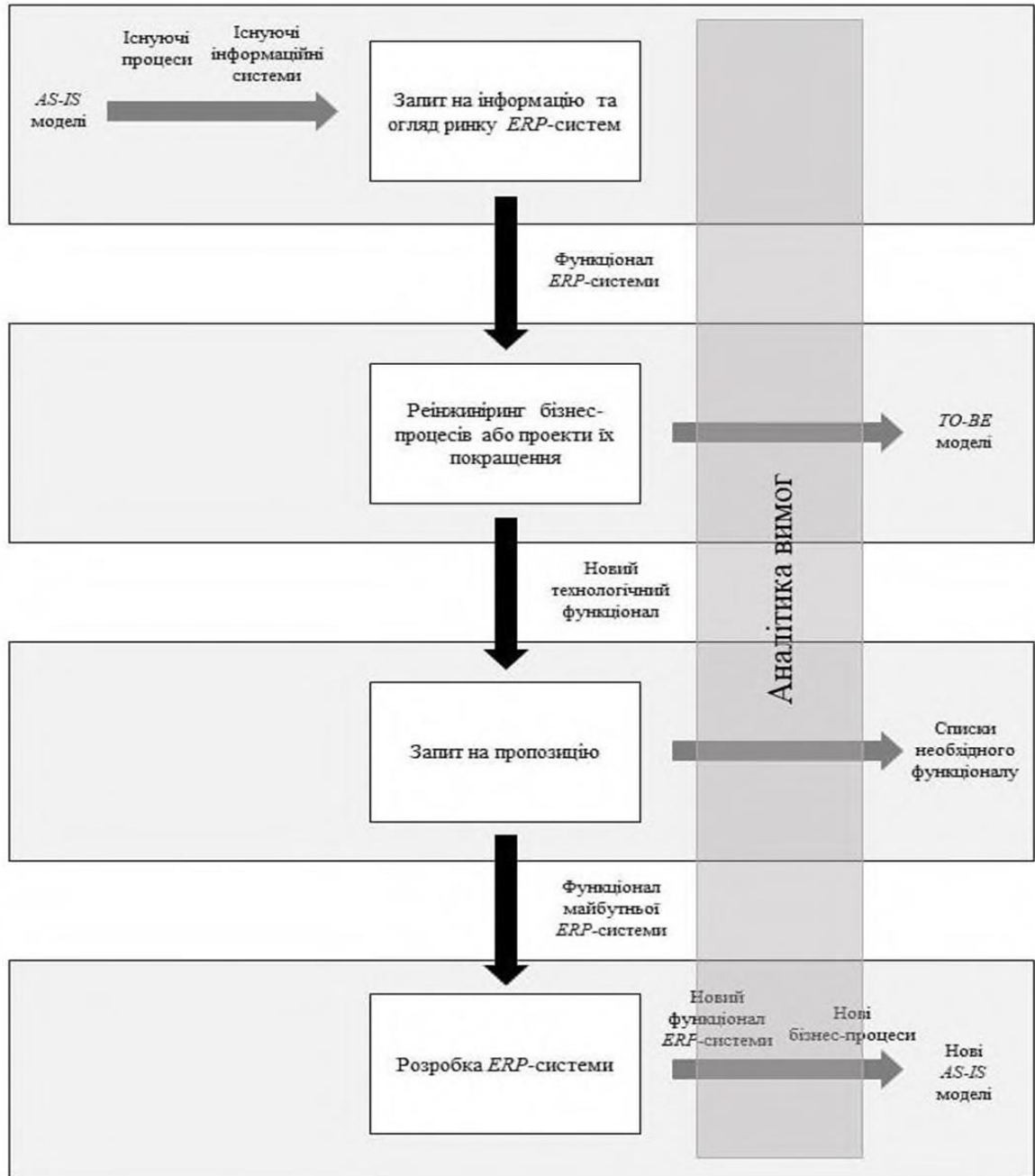


Рис. 3.2. Інструмен для формулювання вимог до ERP-системи

Ця модель структурованого підходу до розробки вимог до ERP-системи є ключовою концепцією, що відображає розуміння авторами процесу інженерії вимог. Основна ідея полягає в тому, що двома головними причинами неуспішного впровадження ERP-систем є недооцінка організаціями

функціональних специфікацій та неправильне розуміння функціональних вимог. Перша та друга частини цієї моделі спрямовані на мінімізацію першого ризику, тоді як обрані методи моделювання покликані зменшити другий ризик. Це досягається за рахунок використання моделей бізнес-процесів на ранніх стадіях аналізу вимог.

Комплексний аналіз існуючих бізнес-процесів та інформаційних систем підприємства за допомогою моделювання процесів AS-IS дозволяє виявити проблемні аспекти, що сприяє визначенню груп функціональних специфікацій для майбутньої ERP-системи. Цей підхід забезпечує глибоке розуміння поточних процесів і їхніх недоліків, що є основою для розробки ефективних вимог та успішного впровадження ERP-системи. Моделювання процесів дозволяє ідентифікувати такі проблеми, як:

- складні та неефективні бізнес-процеси через відсутність технічної підтримки;
- непотрібна діяльність у поточних процесах;
- відсутність стандартизації через використання різних технічних інструментів або неправильних підходів;
- тривалість виконання процесів через відсутність автоматизації та співпраці між різними підрозділами;
- інформаційні "острови";
- візуалізація та кількісна оцінка існуючих процесів, які охоплюють кілька організаційних підрозділів. На основі цього аналізу можна високорівнево визначити потенційні функціональні вимоги, які мають бути включені до запиту на інформацію, надісланому розробникам або постачальникам ERP-систем.

Вимоги повинні чітко визначати функціональні можливості, які підприємство очікує від нової системи. Вони відображають вимоги до функціональності, зручності використання, інтеграції з існуючими системами та інші ключові аспекти, необхідні для ефективної роботи підприємства.

Ці вимоги відправляються розробникам або постачальникам ERP-систем

для того, щоб вони могли зрозуміти потреби клієнта і пропонувати відповідні рішення. Цей процес сприяє точному та зрозумілому визначенню вимог, що є важливим для успішного впровадження інформаційної системи на підприємстві

3.2. Використання CRM (Customer Relationship Management) систем для підтримки клієнтських відносин

CRM впливає на багато галузей і клієнтів бізнесу, що забезпечує менеджерам засоби для керування взаємодією з клієнтами через поєднання бізнес-процесів і технологій з метою зрозуміння потреб клієнтів. Компанії все частіше визнають широкий спектр переваг CRM, включаючи:

- Збільшення утримання та лояльності клієнтів.
- Підвищення прибутковості клієнтів.
- Створення цінності для клієнтів.
- Налаштування продуктів і послуг.
- Оптимізація процесів та підвищення якості продукції і послуг.

Головна мета CRM-систем полягає в підвищенні ефективності клієнторієнтованих бізнес-процесів, які зосереджені в front-офісі підприємства і спрямовані на залучення, утримання та підвищення лояльності клієнтів. CRM-технології допомагають досягти цієї мети через чотири основні напрямки:

а) Операційні CRM-технології спрямовані на автоматизацію бізнес-процесів управління контактами та взаємодією з клієнтами. Вони включають:

- Управління маркетинговими заходами, що орієнтовані на пошук та залучення клієнтів, включаючи інтернет-маркетинг.
- Управління контактами через всі канали взаємодії, включаючи обслуговування клієнтів у Call-центрі чи Contact-центрі. Це включає збір інформації про контакти, маршрутизацію дзвінків та звернень клієнтів всередині підприємства.
- Управління продажами, включаючи реальні продажі, замовлення,

договори, рахунки, накладні, оплату, перехресний продаж і інтернет-продажі. Ці процеси реалізуються через інтеграцію з бізнес-додатками back-офісу і middle-офісу для обміну інформацією, наприклад, з ERP-системами.

- Управління сервісним та післяпродажним обслуговуванням, що включає збір рекламаций, заявок на обслуговування та гарантійне обслуговування.

Ці технології спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів і зміцнення взаємодії з ними, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів.

Операційні CRM-технології створюють єдину базу даних клієнтів, яка обслуговує всі можливі канали комунікації (телефон, факс, пошта, електронна пошта, sms, call-центр, contact-центр, особисті контакти, веб-взаємодія). Ці технології забезпечують повну історію взаємодій з клієнтом на всіх етапах його життєвого циклу: від залучення до післяпродажного обслуговування.

Таблиця 3.1

Управління клієнтськими контактами

Функції CRM	Застосування в магазині «СІЛЬПО»
Збір і зберігання даних клієнтів	- Збір основних даних про клієнтів: ім'я, контактні дані, історія покупок -Централізоване зберігання і доступ до інформації про клієнтів для всіх відділів магазину.
Аналіз поведінки клієнтів	-Відстеження покупкових звичок і інтересів клієнтів -Прогнозування майбутніх покупок на основі історії покупок.
Взаємодія з клієнтами	Автоматизація і персоналізація процесу взаємодії з клієнтами (наприклад, електронні листи, SMS, соціальні медіа)
Моніторинг угод і продажів	- Відстеження статусу угод і конверсій - Аналіз ефективності продажів та виявлення можливих недоліків у процесі продажів.
Управління програмою лояльності	- Ведення програм лояльності і бонусних програм - Визначення коефіцієнта лояльності клієнтів і заходів для підвищення лояльності.

Аналітичні CRM-технології, натомість, спрямовані на управління бізнес-

рішеннями, орієнтованими на клієнта. Вони забезпечують інтеграцію різних даних та їх аналіз для розробки ефективних стратегій маркетингу, продажу і обслуговування клієнтів. Основна мета аналітичних технологій полягає в розумінні потреб клієнтів, виявленні корисних закономірностей і прогнозуванні майбутніх тенденцій.

Зокрема, аналітичні CRM-технології використовуються для:

- аналізу клієнтської бази для отримання ключової інформації для прийняття стратегічних рішень щодо клієнтів;
- розробки стратегій утримання клієнтів і збільшення їх лояльності;
- оцінки ефективності маркетингових акцій та кампаній на основі позитивних відгуків;
- прогнозування попиту на продукти і послуги, що дозволяє уникнути необхідності випробовувати гіпотетичні рішення.

Отже, оперативні і аналітичні CRM-технології разом забезпечують повне управління взаємодією з клієнтами від початкового контакту до післяпродажного обслуговування, а також забезпечують стратегічні інсайти для підтримки розвитку бізнесу.

Колабораційні CRM-технології орієнтовані на автоматизацію бізнес-процесів співпраці та взаємодії з клієнтами. Основна мета цих технологій полягає в ідентифікації найбільш перспективних клієнтів для підприємства та максимальному задоволенні їх потреб і вимог. Колабораційні CRM-технології забезпечують клієнтам прямий доступ до бази знань щодо усунення несправностей і поломок, надають можливість залишати відгуки про якість обслуговування чи нові замовлення, а також дають змогу відстежувати стан виконання замовлення.

Ці технології включають два основні аспекти:

- Залучення клієнтів до особистої участі в діяльності підприємства та врахування їх впливу на дизайн продукту, процеси виробництва та якість обслуговування.

- Забезпечення доступності повної історії взаємодій з клієнтами для всіх відділів та співробітників підприємства.

Інструменти для реалізації колабораційних CRM-технологій включають корпоративні сайти, contact-центри, веб-конференції, веб-форуми та електронну пошту. Ці інструменти забезпечують безперешкодний зв'язок між клієнтами та підприємством з урахуванням їх вподобань та зручних способів комунікації.

Таблиця 3.2

Інструменти для реалізації колабораційних CRM-технологій

Інструмент	Опис
Корпоративні сайти	Веб-платформи, які забезпечують доступ клієнтів до інформації про продукти, послуги, стан замовлень та можливість залишати відгуки.
Contact-центри	Централізовані системи обробки вхідних та вихідних дзвінків, які надають підтримку та консультації клієнтам.
Веб-конференції	Онлайн-зустрічі для співпраці з клієнтами, співробітниками та партнерами для обговорення питань, вирішення проблем і встановлення планів.
Веб-форуми	Платформи для обміну ідеями, думками та досвідом між клієнтами та підприємством, що сприяють покращенню взаємодії та вирішенню проблем.
Електронна пошта	Засіб комунікації для обміну інформацією про статус замовлень, пропозиції, новини та спеціальні пропозиції.

Можливість персонального спілкування з активним зворотнім зв'язком, яке забезпечують інтернет-технології, перетворює кожного клієнта на важливого джерело інформації про їхні потреби. Це дає підприємствам можливість персоналізувати свою продукцію та послуги, максимально знижуючи комерційний ризик. Інтернет-середовище поступово інтегрується до єдиного інформаційного простору, який об'єднує не лише бізнес-процеси підприємства, а й взаємодію з його клієнтами.

Створення CRM можна розглядати як новий підхід до ведення бізнесу, відмінний від традиційних CRM-систем. Це пояснюється тим, що CRM на базі інтернет-технологій забезпечує підприємствам повний доступ до інформації про клієнтів завдяки розширеним можливостям взаємодії: веб-форуми, веб-конференції, веб-опитування, веб-анкетування, чати та веб-сайти.

Ці інтернет-технології значно прискорюють процес комунікації з клієнтами, дозволяючи співробітникам різних відділів безпосередньо взаємодіяти з ними. Система CRM повинна бути тісно інтегрована з веб-сайтом підприємства, відстежувати всі дії клієнта на сайті та збирати інформацію для подальшого аналізу. На основі цього аналізу система може прогнозувати реакції відвідувачів веб-сайту і дозволяти підприємствам реагувати оперативно на їхні потреби і запити.

CRM використовує інтернет-технології для покращення взаємодії з клієнтами, забезпечуючи ефективний обмін інформацією і підтримуючи персоналізацію обслуговування, що відповідає сучасним вимогам ринку.

Використання мобільних CRM-технологій дозволяє реалізувати мобільні замовлення, продажі та маркетинг [3, 4]. Це сприяє активізації бізнесу підприємства, оскільки чим інтенсивніше клієнт взаємодіє з компанією, тим більше він може приносити прибутку. Впровадження модуля mCRM забезпечує практично безперервний зв'язок підприємства з клієнтами та зовнішніми співробітниками, що працюють поза офісом. Крім того, це сприяє збільшенню середнього обсягу продажів на одного клієнта.

3.3. Застосування BI (Business Intelligence) і аналітики даних для прийняття управлінських рішень

Business Intelligence (BI), або бізнес-аналітика, це комплексний підхід до збору, обробки, аналізу і представлення даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в організаціях. Сучасні компанії, включаючи мережу магазинів Сільпо, активно використовують BI для оцінки потенціалу інформації, що збирається щорічно, такої як витрати і ефективність процесів.

BI включає в себе різноманітні технології та інструменти для збору даних, їх обробки і аналізу. Системи BI використовуються для створення звітності,

виконання аналітичних операцій, і побудови інформаційних панелей для моніторингу та управління даними.

Основні компоненти ВІ включають:

- Сховища даних: спеціальні бази даних, що використовуються для зберігання великих обсягів структурованих і неструктурованих даних з різних джерел.
- Інструменти аналізу даних: включають інструменти для статистичного аналізу, машинного навчання, візуалізації даних і прогнозування.
- Цифрові інформаційні панелі: інтерактивні інтерфейси для візуалізації даних, які дозволяють керівництву та аналітикам миттєво отримувати необхідну інформацію.

Таблиця 3.3

Приклади ключових метрик та їхній аналіз

Ключові метрики	Аналіз та застосування ВІ і аналітики даних
Оборот і прибутковість	Аналіз маржі на товари і визначення найбільш прибуткових асортиментних груп
Конверсія інтернет-трафіку в продажі	Вимірювання конверсії онлайн-продажів та визначення факторів, що впливають на неї
Відсоток повернень товарів	Моніторинг ефективності змін в політиці повернень.
Рівень лояльності клієнтів	Створення системи моніторингу і аналізу лояльності клієнтів.

При впровадженні аналітичних рішень типу Business Intelligence на підприємстві керівники повинні усвідомлювати необхідність гармонійної співпраці між відділами ІТ і бізнесу протягом усього життєвого циклу ВІ-рішення. Це ключово для досягнення успіху і максимального використання потенціалу системи ВІ.

Ефективне управління ВІ передбачає належне узгодження ІТ-ресурсів з бізнес-вимогами. Це не лише сприяє високим показникам успіху проекту і комплексному підходу до функціональності ВІ, але й збільшує довіру до технологій ВІ в організації. Результатом такої співпраці є поширення застосування аналітики серед різних функціональних підрозділів бізнесу.

Такий підхід дозволяє забезпечити, що ВІ-система відповідає потребам усіх ключових зацікавлених сторін, сприяє ефективному управлінню даними і дозволяє здійснювати обґрунтовані стратегічні рішення на основі глибокого аналізу даних.

Бізнес-аналітика об'єднує широкий арсенал програм для аналізу даних, які відповідають на різноманітні бізнес-потреби і завдання. Основні результати реалізації бізнес-аналітики включають:

- Спеціалізована аналітика: інструмент дозволяє зосередитися на конкретній бізнес-проблемі шляхом створення нового звіту або поглибленого аналізу існуючого, що дозволяє отримати додаткові відомості про бізнес-процеси чи операції.

- Онлайн-аналітична обробка даних: метод, який дає змогу користувачам досліджувати дані з різних перспектив для аналізу тенденцій, складання фінансової звітності, прогнозування продажів та інших планувальних завдань.

- ВІ в режимі реального часу: підхід, що забезпечує доступ до найактуальніших даних з операційних систем або систем ВІ в реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення.- Операційний ВІ: метод аналізує дані в реальному часі під час їх створення або збору, автоматизуючи процеси аналізу та інтегруючи інформацію в операційні системи для швидкого використання.

- Спільний ВІ: поєднання програмного забезпечення бізнес-аналітики і інструментів співпраці для підтримки удосконаленого прийняття рішень на основі даних.

- Інформаційні панелі ВІ та візуалізація даних: інструменти швидко відображають ключові бізнес-метрики через візуальні інформаційні панелі.

Кожен з цих інструментів дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення продуктивності.

Управлінське прийняття рішень і використання Business Intelligence (BI) тісно пов'язані процеси, які сприяють ефективному управлінню організацією. Ось детальніше про ці процеси:

Перший крок у використанні BI полягає в зборі та агрегації різноманітних даних, що включають фінансові показники, дані про виробництво, продажі, маркетингові активності тощо. Цей процес може включати інтеграцію даних з різних джерел, таких як ERP системи, CRM системи, бази даних, веб-аналітика і т.д.

Таблиця 3.4

Процеси управлінського прийняття рішень і використання BI і аналітики

Процес управлінського прийняття рішень	Застосування BI і аналітики даних
Формулювання стратегій і цілей	-Визначення ключових факторів успіху для формулювання стратегій розвитку.
Збір і аналіз даних	-Використання BI для візуалізації та аналізу даних - Автоматизований збір та обробка даних для оперативного прийняття рішень.
Оцінка альтернатив і прийняття рішення	- Створення моделей прогнозування і сценаріїв для оцінки альтернативних варіантів. -Використання аналітики для кількісної оцінки і порівняння варіантів
Впровадження та моніторинг	- Автоматизоване сповіщення про відхилення від плану та необхідність дій.

Після збору даних вони піддаються аналізу за допомогою різноманітних методів та інструментів BI. Цей етап включає інтелектуальний аналіз даних, використання статистичні методи та машинне навчання для виявлення тенденцій, закономірностей та ключових взаємозв'язків у великих обсягах даних. Один з важливих аспектів BI - візуалізація отриманих результатів. Це дозволяє представляти складні дані у зрозумілій інтерактивній формі, такій як графіки,

діаграми, інфографіка тощо. Візуалізація дозволяє керівникам швидко отримувати уявлення про стан справ і виявляти ключові проблеми чи можливості.

Найважливіша фаза використання ВІ - це прийняття рішень на основі отриманих даних. Засновані на аналізі дані рекомендації допомагають керівникам приймати обґрунтовані стратегічні та оперативні рішення. Це може включати вдосконалення процесів, оптимізацію ресурсів, зміну маркетингових стратегій, прогнозування попиту тощо.

Після впровадження рішень важливо здійснювати моніторинг їх ефективності та оцінювати результати. ВІ дозволяє створювати ключові показники ефективності (КРІ), які допомагають відстежувати прогрес і вчасно вносити корективи в стратегію.

Ці процеси допомагають підприємствам не лише краще розуміти свої дані, але й ефективно використовувати їх для досягнення стратегічних цілей та збільшення конкурентоспроможності.

Менеджери з торгівлі магазинів «Сільпо» чітко розуміють, що у покупців обмежені кошти, які вони готові витратити на покупки у магазині. Тому для залучення уваги клієнтів та стимулювання їх до здійснення покупок застосовуються різні стратегії. На вході в магазин вони розміщують товарновинки та продукти зі спеціальними ціновими пропозиціями та знижками. Це дозволяє миттєво привернути увагу покупців, які можуть бути схильні до імпульсивних покупок при першому контакті з товаром. Крім того, іноді в магазинах «Сільпо» виділяється спеціальний сектор торгового залу представлені товари зі значними знижками. Це спрощує вибір для споживачів і ще більше стимулює їх до здійснення покупок за вигідними умовами. Такі заходи допомагають покупцям зробити швидше рішення і забезпечують магазину ефективність у привабленні покупців і збільшенні обороту товарів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після проведеного наукового дослідження можемо зробити наступні висновки та надати пропозиції щодо удосконалення управлінських технологій в діяльності підприємства:

1. «Сільпо» - це національна мережа супермаркетів, де щоденні покупки перетворюються на радісний досвід. Нині відкриті понад 300 супермаркетів у 60 містах України і 4 делікатес-маркети Le Silpo - в Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі.

У супермаркетах випікається хліб, готуються страви і кава. Присутня продукція «Власного імпорту» з понад 80 країн, відбірні фермерські продукти «Лавка традицій», власні торгові марки та смакота власного виробництва.

Внаслідок російської агресії 31 супермаркет зазнав часткових або повних руйнувань в 2022 році (з них 17 відновлено), 18 супермаркетів залишилось на захопленій росіянами території. Протягом 2022 року було відкрито 8 нових магазинів, їх загальна кількість в мережі станом на кінець 2022 року становила 305 (включаючи 4 Le Silpo). А на початок 2024 року працювало вже 316 магазинів. В планах компанії збільшення мережі до 365 магазинів до кінця 2025 року.

2. В супермаркетах «Сільпо» домінує комбінована структура управління, з поєднанням рис лінійної та функціональної структур. Чітко визначена лінійна структура проявляється в підпорядкуванні лінійки: директор-заступники-завідувач відділів. Однак, кожний відділ має свої функції та своїх підлеглих, що вказує на функціональну структуру управління, дозволяє ефективно виконувати специфічні завдання та забезпечує більш якісну роботу кожного відділу

За період 2020-2023 рр. виручка від реалізації зросла на 31,6%, а собівартість на 27,9%. Валовий прибуток має тенденцію до зростання, темп якого становить 41,7%. Незважаючи на те що дані показники зросли чистий

збиток по підприємству за даними 2023 року і порівняно з 2020 роком знизився на 40,6%, тобто підприємство працює на тим, щоб вийти із зони збитковості.

3. Дуже багато коштів вкладає в оновлення основних засобів, матеріальні затрати, так за аналізований період збільшення становило 37,8% та 51,5%. Коефіцієнт придатності основних засобів знизився на 17,1%, вказує на зниження придатності більшості обладнання, яке потребує оновлення.

Строк погашення дебіторської заборгованості зменшився на 35,2% і за даними 2023 року складає 20 днів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився, а строк погашення кредиторської заборгованості збільшилася на 8,1 і за даними 2023 року погашається кредиторська заборгованість на протязі 147 днів. Така тенденція є небезпечною, бо вказує на те, що фактично підприємства живе за рахунок кредиторської заборгованості та за рахунок останньої фінансує свою діяльність.

4. Проведений аналіз виявив, що поточні управлінські технології ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективні, але потребують певних удосконалень для підвищення їх результативності та адаптивності до змін ринкового середовища. Ідентифіковано кілька проблемних аспектів, таких як тривалість виконання процесів через недостатню автоматизацію, наявність інформаційних "островів", а також відсутність стандартизації в деяких бізнес-процесах.

3. Моделювання існуючих бізнес-процесів (AS-IS) дозволило виявити неефективні елементи та визначити області, що потребують удосконалень. Аналіз показників ліквідності свідчить про зниження коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, що вказує на необхідність перегляду стратегії управління фінансовими ресурсами.

4. Інноваційні підходи до управління, такі як впровадження систем ВІ в реальному часі, можуть значно покращити оперативність прийняття рішень та підвищити загальну ефективність підприємства.

5. Пропонуємо запровадити більш широке використання автоматизованих систем для скорочення часу виконання процесів і підвищення їх ефективності.

Це дозволить зменшити людський фактор і покращити точність операцій. Розробити та впровадити стандартизацію бізнес-процесів для забезпечення єдності у використанні технічних інструментів та підходів. Це допоможе знизити варіативність і підвищити якість виконання процесів.

6. Переглянути стратегію управління фінансовими ресурсами з метою підвищення показників ліквідності. Зокрема, розглянути можливість оптимізації використання грошових коштів та їх еквівалентів. Впровадити системи бізнес-аналітики (BI) в реальному часі для забезпечення доступу до найсвіжіших даних, що дозволить оперативно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення.

7. Усунути інформаційні «острови» шляхом інтеграції різних інформаційних систем, що забезпечить цілісність та доступність даних для всіх підрозділів підприємства.

8. Забезпечити навчання персоналу новітнім управлінським технологіям та інструментам, що сприятиме підвищенню їх компетенцій і загальної продуктивності.

Ці пропозиції спрямовані на удосконалення управлінських технологій ТОВ «Сільпо-Фуд» з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці і соціально-трудова відносина: навч. посібник. К.: Центр навч. л-ри, 2012. 328 с.
2. Бараш Ю.С. Менеджмент: навч. посібник: у 2-х ч. Ч. 2. Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро: ДНУЗТ. 2016. 87 с.
3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: Инфра-М, 2010. 285 с.
4. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник для вузів / П.І. Белінський. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с
5. Блакита Г.М., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія. Вінниця: ВТЕІ. 2012. 312с.
6. Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2020. № 3. С. 258-261.
7. Бурковська А.В., Жигало В.І. Економічна сутність фінансових результатів діяльності для сільськогосподарських підприємств України. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 29-36.
8. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 1. С. 56-67.
9. Величко О.П., Чугунова Р.Д. Характеристика менеджменту підприємства у сфері агробізнесу. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (21 жовтня 2021 р.), Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021. С. 17-19.
10. Винниченко Н.В., Семенець І.О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 35-38.

11. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 61-65.
12. Гудзь О.Є., Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3. С. 58-64.
13. Гуржій Н.М., Гудима О.В., Папієва К.В. Управління власними брендами торговельної мережі «Сільпо»: тенденції та перспективи. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С. 72-77. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/72_2023/15.pdf.
14. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. С. 42-50.
15. *Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи*. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
16. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 72-78.
17. Запорожець Г.В., Кучер М.М. *Виробничий менеджмент: навч. посіб.* Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2010. 209 с.
18. Запша Г.М., Дідур Г.І., Рошін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25. С. 4-15.
19. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>
20. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
21. Іванов М.М., Комазов П.В. *Операційний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи*. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
22. Карпенко Ю.В., Пенюва А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 88-98.

23. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46-52.
24. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. СПб.: Питер, 2004. 186 с.
25. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.
26. Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: монографія. Вінниця: РВВ ВНАУ, 2009. 230 с.
27. Костевич Н.О., Чепурна О.В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 3. С. 167-170.
28. Красноручський О.О., Майборода М.М. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 11-14.
29. Кротова А.В., Довгань А.С. Організаційна поведінка: конспект лекцій. ДонДУУ. Донецьк: Технопак, 2012. 134 с.
30. Кривобок В.Ю. Вдосконалення системи менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини*. 2015. Вип. 30(1). С. 277- 282.
31. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 113-118.
32. Кругла М. М. Оцінка ефективності сільськогосподарського виробництва в управлінських рішеннях. *Економічні науки*. Серія : Облік і фінанси. 2014. Вип. 11(2). С. 167-174.
33. Лихіцький В. В. Теоретичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в системі менеджменту. *Вісник*

Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2013. Вип. 6. С. 30-33.

34. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В. Я. Месель- Веселяка. К. : ІАЕ, 2012. 182 с.

35. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_55

36. Маркіна І.А., Гусаренко М.О. Формування системи виробничого менеджменту на підприємстві в умовах ринку. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 268-276.

37. Мельник Ю.М. Сценарний підхід впровадження стратегії розвитку в промисловості. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 3. С. 30-38.

38. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Укл.: П.І. Белінський, І.Ф. Комарницький, В.І. Кравець. Чернівці : Рута, 2004. 220 с.

39. Миколайчук Я. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом. *Аграрна економіка*. 2012. Т. 5, № 3-4. С. 73-79.

40. Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес- навігатор*. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.

41. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: Кондор, 2008. 550 с.

42. Мінькова О.Г., Качаненко Є.А., Берестнев Д.В. Застосування моделей поєднання галузей у стратегічному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 11-23.

43. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. 417 с.

44. Нікітченко Т.О. Система управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 2. С. 173-178.
45. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Кондор, 2003. 556 с.
46. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua>
47. Павлик В.П. Методологізація розроблення стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 103-112.
48. Пономарьова М.С., Фесенко А.С. Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в умовах зростання його конкурентостійкості. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 99-109.
49. Потьомкін Л.М., Потьомкіна А.Л. Економічні аспекти управлінського процесу у сільськогосподарському виробництві. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 234-240.
50. Пріб К. А. Аналіз середовища при формуванні стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Вип. 11(1). С. 3-8.
51. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 430-437.