

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Впровадження організаційно-управлінських інновацій

ТОВ «Сільпо-Фуд»

ШИФР КРБ. МІЛ.1.133-03.1.9

Здобувачка Юлія БІТЮКОВА

Керівник проф., Ірина СЕДІКОВА

Керівник ст. викл., Олександр БРЕНЕР

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від__08. 06. 2022 р., протокол №__20__

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики_____Ігор САВЕНКО

(підпис)

Одеса – 2022 р.

Одеський національний технологічний університет

Факультет
Кафедра
Ступінь вищої освіти
Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту, маркетингу і логістики
Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
073 – Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ ____ ” ____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА

Бітюкової Юлії

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: "Впровадження організаційно-управлінських інновацій ТОВ "Сільпо-Фуд" затверджена наказом по університету від 17.03.2022 р. № 133-03
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи: 27.05.2022 р.
3. Вихідні дані роботи: форми річної звітності підприємства, літературні, періодичні видання, мережа Internet.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра: Вступ. Розділ 1. Сутність та особливості впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві. 1.1 Сутність організаційно-управлінських інновацій та їх вплив на діяльність підприємства. 1.2 Особливості та специфіка впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві. Розділ 2. Характеристика ТОВ "Сільпо-Фуд" у розрізі ринку роздрібної торгівлі. 2.1 Аналіз ринку роздрібної торгівлі України та визначення індикаторів конкурентоспроможності ТОВ "Сільпо-Фуд". 2.2 Характеристика ТОВ "Сільпо-Фуд" та його організаційна структура". 2.3. Аналіз існуючої організаційно-управлінської структури на підприємстві. Розділ 3. Підвищення економічної ефективності підприємства за рахунок впровадження організаційно-управлінських інновацій. 3.1 Впровадження змін до моделі організаційної структури з використанням інновацій. 3.2 Аналіз доцільності та інновативності запропонованих шляхів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 16, рисунків 13.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 17.03.2022

Керівник: _____
(підпис)

Керівник: _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	02.02-14.03.22	
2	Захист звіту з науково-дослідницької практики	14.03-17.03.22	
3	Нормоконтроль та узгодження планів робіт	17.03-19.03.22	
4	Розробка теоретичного розділу	21.03-07.04.22	
5	Розробка аналітичного розділу	07.04-22.04.22	
6	Розробка рекомендаційного розділу	26.04-06.05.22	
7	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	10.05-16.05.22	
8	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05-23.05.22	
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	24.05-27.05.22	
10	Передача роботи на нормоконтроль	27.05-27.05.22	
11	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	03.06-20.06.22	
12	Передача роботи декану факультету для отримання дозволу на захист	05.06-22.06.22	
13	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	6.06-22.06.22	
14	Захист кваліфікаційної роботи	14.06-27.06.22	

Здобувач _____

Керівник роботи _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Юлія БІТЮКОВА
підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми «Впровадження організаційно-управлінських інновацій ТОВ "Сільпо-Фуд"» обумовлена необхідністю підприємствам роздрібної торгівлі впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності з метою покращення ряду економічних показників роботи, при цьому ґрунтуючись на засадах організаційно-управлінських змін, що у подальшому матимуть вплив у таких поняттях як продуктивність, ефективність та приріст прибутку.

У першому розділі «Сутність та особливості впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві» охарактеризовано сутність організаційно-управлінських інновацій та специфіку їх впровадження на підприємстві.

У другому розділі «Характеристика ТОВ "Сільпо-Фуд" у розрізі ринку роздрібної торгівлі» проаналізовано ринок фуд-ритейлу в Україні, охарактеризовано діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», окреслено його організаційну структуру.

У третьому розділі «Підвищення економічної ефективності підприємства за рахунок впровадження організаційно-управлінських інновацій» запропоновано удосконалити систему управління персоналу шляхом впровадження інформаційних технологій та підвищення продуктивності персоналу.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 65 сторінок, 16 таблиць, 13 рисунків.

Перелік посилань нараховує 33 найменування.

Ключові слова: інновація, фуд-ритейл, організаційно-управлінські інновації, організаційна структура.

SUMMARY

The urgency of the research topic «Implementation of organizational and managerial innovations of Silpo» is due to the need for retailers to implement innovative processes in their activities to improve a number of economic performance, based on the principles of organizational and managerial change, which will further affect such concepts as productivity, efficiency and profit growth.

The first section "The essence and features of the implementation of organizational and managerial innovations in the enterprise" describes the essence of organizational and managerial innovations and the specifics of their implementation in the enterprise.

The second section "Characteristics of Silpo-Food LLC in terms of retail market" analyzes the food retail market in Ukraine, describes the activities of Silpo-Food LLC, outlines its organizational structure.

In the third section "Improving the economic efficiency of the enterprise through the introduction of organizational and managerial innovations" it is proposed to improve the personnel management system by introducing information technology and increasing staff productivity.

The bachelor's thesis contains 65 pages, 16 tables, 12 drawings.

The list of links includes 33 items.

Key words: innovation, food retail, organizational and managerial innovations, organizational structure.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Сутність організаційно-управлінських інновацій та їх вплив на діяльність підприємства	9
1.2 Особливості та специфіка впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві	
Висновок до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ"СІЛЬПО-ФУД" У РОЗРІЗІ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	24
2.1 Аналіз ринку роздрібноЇ торгівлі України та визначення індикаторів конкурентоспроможності ТОВ "Сільпо-Фуд"	24
2.2. Характеристика ТОВ "Сільпо-Фуд" та його організаційна структура	31
2.3. Аналіз існуючої організаційно-управлінської структури на підприємстві	39
Висновок до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ.....	47
3.1 Впровадження змін до моделі організаційної структури з використанням інновацій.....	47
3.2 Аналіз доцільності та інновативності запропонованих шляхів підвищення ефективності діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд"	56
Висновок до розділу 3.....	63
ВИСНОВОК	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми «Впровадження організаційно-управлінських інновацій ТОВ «Сільпо-Фуд» пов'язана з тим, що на разі, більшість підприємств роздрібної торгівлі намагаються знайти шлях підвищення економічних показників своєї роботи, акцентуючи увагу на певних умовно технічних перетвореннях, впровадженні результатів науково-технічного прогресу. Не завжди цей шлях є доцільним в умовах роботи певних структур, а іноді, є необхідним поєднувати інновативні процеси технічного характеру з впровадженням змін організаційних структур або форм та методів управління.

Питання сутності організаційно-управлінських інновацій активно досліджувались такими науковцями як Горева О. С., Нікуліна І. Є., Лебедєв А. І., Чухрай Н.І, Лапко О.О., Тарнавська Н.П., П. Друкер, Й. Шумпетер.

Метою дослідження є визначити основні теоретичні аспекти сутності організаційно-управлінських інновацій, тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі в Україні, а також проаналізувати стан діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд", рівень впровадження інновативних процесів на підприємстві та знайти можливі шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження інновацій у сферу діяльності, пов'язану з комплексним управлінням і організацією діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- оцінити ступінь досліджень, пов'язаних з сутністю організаційно-управлінських інновацій;
- розкрити сутність та специфіку впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві;

- проаналізувати стан роздрібної торгівлі в Україні;
- провести оцінку роботи ТОВ «Сільпо-Фуд» та рівень конкурентоспроможності підприємства;
- виявити недоліки функціонування діючої системи організації управління;
- запропонувати шляхи підвищення економічних показників підприємства за рахунок впровадження організаційно-управлінських інновацій.

Об’єктом дослідження є організаційно-управлінські інновації на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є процес провадження організаційно-управлінських інновацій ТОВ "Сільпо-Фуд» на прикладі магазину №183, просп. Небесної Сотні, 2, м. Одеса.

В основу дослідження покладені методи:

- теоретичний: аналіз навчальної та методичної літератури, наукових публікацій;
- метод графічного моделювання;
- статистичний;
- описовий;

Інформаційно-нормативною базою є законодавчі акти, наукові публікації, мережа Internet.

Практичне значення одержаних результатів визначається у їх застосуванні на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» та як приклад для інших мереж роздрібної торгівлі в аспекті підвищення економічних показників роботи магазину з урахуванням змін в організаційній структурі, підвищення продуктивності праці персоналу та покращення політики управління запасами.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність організаційно-управлінських інновацій та їх вплив на діяльність підприємства

У сучасному світі термін "інновація" стає все більш популяризованим. Саме на основі інновацій відбувається імплементація нових знань, практик, умінь у діяльність компанії. Успіх сучасних підприємств базується на таких засадах як якість продукту, впровадження НДДКР, розширена маркетингова політика і т.д.

Впровадження інновативних процесів слугує міцним фундаментом для забезпечення компанії лідируючих позицій та конкурентних переваг.

Відповідно до енциклопедії "Britannica" інновація - це акт об'єднання ідей чи об'єктів новим способом для створення того, чого раніше не існувало (перекл. з англ.) [19].

Першим, хто дав визначення поняттю "інновація" став Й. Шумпетер. Згідно його переконань інновація - це нова комбінація виробничих факторів, в основу якої покладена мотивація підприємницьким духом [23].

Він визначив 5 основоположних змін економічного розвитку, що притаманні інновативному процесу:

- використання нових технологічних процесів, або нового устаткування;
- впровадження продукції або послуги з новими якісними характеристиками;
- використання нетипової сировини;

- зміни в організації виробництва;
- вихід на нові ринки збуту.

За словами Друкера, "інноваційна діяльність - це особливий інструмент, який би дозволив підприємцю використовувати зміни і перетворювати їх на нові можливості для, наприклад, відкриття нового бізнесу або надання нових послуг" [5].

Відповідно до Закону України "Про інноваційну діяльність" від 04.07.2002 р. № 40-IV інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [29].

У 2019 році уряд України схвалив Стратегію інноваційного розвитку України на період до 2023 року. Очікується, що результатом реалізації документа стане:

- збільшення кількості фізичних осіб та суб'єктів господарювання, що займаються винахідництвом, прикладними дослідженнями та науково-технічними розробками, насамперед — за межами державного сектору;
- збільшення кількості суб'єктів господарювання, що надають послуги із комерціалізації технологічних рішень;
- збільшення надходжень від продажу та використання (насамперед, експорту) об'єктів інтелектуальної власності, наукоємної продукції;
- зростання частки підприємств, що займаються інноваціями, зокрема, малих. [20]

До речі, важливим буде зазначити те, що в Україні відбувається деградація наукового (інновативного) потенціалу.

Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок стрімко скорочується з 182484 осіб у 2010 році до 78860 осіб у 2020 році.

Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції (товарів, послуг) усього одиниць зменшилась порівняно з 2010 роком на 26,5% [15].

Інновації класифікують за такими ознаками:

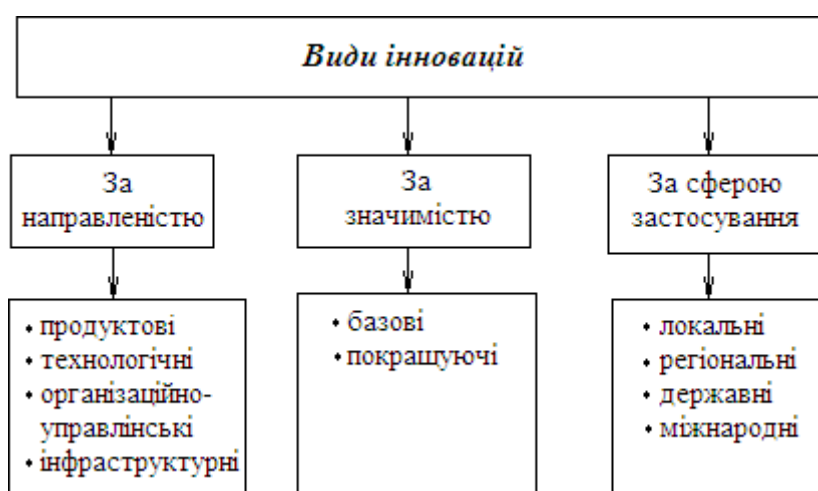


Рис. 1.1 Класифікація інновацій

Джерело: наведено автором на основі [32]

Організаційно-управлінські інновації несуть в собі діяльність, пов'язану з впровадженням в систему управління нових аспектів регулювання трудових відносин та контролю економічних показників зі сторони зміни організаційної структури або безпосередньо функціонування самої системи управління з метою досягання конкретних цілей організації.

Управлінські інновації відіграють важливу роль не тільки в результатах їх впровадження, а й у комплексному формуванні конкурентоспроможності компанії.

Щодо досліджень даних підгруп інновацій, Горєва О. С. вважає, що організаційно-управлінські інновації можна вважати чинником підвищення

конкурентоспроможності підприємства [4, с. 20], а Нікуліна І. Є. вбачає у зміні підприємства організаційних форм діяльності зміни у світовій економіці [10, с. 32].

А. Смітт вважав, що конкуренція змушує не просто задовольняти всі потреби за допомогою зниження цін і поліпшення якості, але й робити це найбільш ефективним засобом за допомогою переходу на нові технології, тобто за допомогою інновацій. [1]

Підкатегорію організаційно-управлінських інновацій можна розглядати шляхом структурних та функціональних характеристик, причому структурні мають безпосередній вплив на функціональні. Так, до них відноситься керуюча система, керована система, організаційна структура та культура управління.

До функціональних характеристик відносяться основні бізнес-процеси підприємства [27].

Прикладами впровадження організаційно-управлінських інновацій є:

- застосування технічних засобів в управлінні: засобів зв'язку, засобів фіксації, передачі, обробки, зберігання інформації і т. д.;
- впровадження нових комп'ютерних програм/додатків, що направлені на універсалізацію управлінських рішень і швидкості їх прийняття;
- зміна структури і змісту інформаційних потоків, введення планових і звітних форм і показників;
- зміна в організаційній структурі управління;
- введення новативних методів мотивації і стимулювання персоналу;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- зміна у системі цілепокладання;
- зміни в технології та методах прийняття стратегічних рішень;
- ребрендинг, проведення PR-акцій;

У переліку видів інноваційних зрушень, організаційно-управлінські інновації займають провідну роль. Інновативна діяльність яляється одним з найризиковіших видів діяльності.

В Україні, на жаль, недостатньо сформована політика впровадження організаційно-управлінських інновацій: підприємства припускаються чималих помилок, починаючи від формування самої ідеї до політики впровадження інновацій у сиситему підприємства.

Інноваційна діяльність широко розвинена в зарубіжних країнах. Практика всесвітньо відомих компаній неодноразово показувала, яким чином можна досягти намічених цілей компанії, результатом чого ставали такі зрушення як скорочення витрат в управлінській та виробничих ланках, зростання прибутковості.

Наприклад, відома компанія Toyota Motor Corporation у 2016 році прийняла рішення про впровадження суттєвих змін в організаційну структуру з метою переорієнтації компанії від посилення уваги на процесі - продукту [10].

До змін компанія мала проблему затяжних міжфункціональних зв'язків, що впливало на швидкість прийняття рішень і технологічний прогрес у виробництві. Змінивши структуру таким чином, аби стимулювання інновацій у бізнес було більш прискореним та таким, що не потребує складної ієрархічної системи та погоджень, компанія досягла націленості на продукт - виробництво автомобілів, що дозволило їм підвищити продуктивність, тим самим задовольняти попит ще більшої кількості людей у асортиментній політиці та якості авто, що випускала компанія.

Доволі нестандартним рішенням для McDonald's було запровадити систему безлічі ідей, щось схоже на політику "Мозкового штурму", але що мало відмінність у частоті звернень та їх суб'єктів. Авторами ідей були як самі керівники, так і рядовий персонал; навіть посередники, постачальники, клієнти

могли прийняти участь та внести свою долю змін у діяльність компанії. Колишній генеральний директор Д. Скіннер вважав це однією з конкурентних переваг компанії: «Результатом є безліч ідей, які циркулюють в організації. Вони надходять з усіх боків» [28].

Компанія Whirlpool має дещо схожий підхід з McDonald's. Співробітники даної компанії мають змогу впроваджувати власні бізнес-кейси у життя компанії, тестувати їх, змагатися з іншими співробітниками за кращі ідеї та вдосконалювати їх.

Практика зарубіжних країн свідчить про те, що між інноваціями та поняттям конкурентоспроможності існує прямий зв'язок. Під впливом впровадження інноваційних форм управління підвищується конкурентоздатність підприємства.

Особливості організаційно-управлінських інновацій зумовлені певними обставинами, такими як:

- безперервне освоєння підприємствами новітніх технологій у сфері виробництва, що досліджується;
- забезпечення фінансової стійкості, зниження витрат;
- підвищення ролі нематеріальних активів підприємства;
- підвищення значимості людського ресурсу компанії з метою ефективного та прискореного етапу прийняття рішень, підвищення продуктивності та покращення операційних процесів;
- зростання конкурентної боротьби на ринку, що змушує підприємства бути у постійному пошуку нових ідей стосовно впровадження новітніх технологій та освоєння нових технологічних процесів, запозичення досвіду зарубіжних країн;
- розробка кардинально нових бізнес-ідей, що будуть відрізняти компанію еталон від інших компаній на ринку;

- розробка стратегічних планів діяльності компанії в умовах економічних криз та зміни мінливого зовнішнього середовища організації;

У сучасному бізнесі все більш широкого значення набувають інтелектуальний потенціал підприємства, тобто людський ресурс. Концепція управління фірмою у вигляді управління бізнес-процесами, яка виникла на початку ХХІ століття, реалізує принципи «системного управління якістю, де основним об'єктом уваги є синергетичний ефект за рахунок оптимально збудованих процесів, тобто підвищення ефективності при взаємовпливові функцій, що беруть у ньому» [3].

Традиційні методи управління зосереджені більше на скорочення витрат, аніж на підвищення прибутковості та інших економічних показників. На разі, головною конкурентною перевагою підприємств виступає їх здатність до інновативності, гнучкої поведінки під час зміни економічного середовища держави.

До того ж, традиційні методи управління не враховують економічний ефект від інтелектуальної діяльності.

Планування, за традиційного методу, здійснюється на основі припущень щодо стабільності економіки та відсутності змін мінливого зовнішнього середовища. Прогноз базується у більшості випадків методом екстраполяції, що не враховує різкі зміни зовнішнього середовища, - на основі повної інформації про ринок та конкурента, що заважає у майбутньому компанії швидко реагувати на певні зміни, що можуть з руйнівною силою вплинути на діяльність підприємства.

Організаційно-управлінські інновації є різновидом нетехнологічних інновацій, а отже, не стосуються перебудови технологічного процесу.

Основними етапами впровадження організаційно-управлінських інновацій є:

- інвенція;
- ініціація (дослідження можливості впровадження інновації)
- дифузія (втілення ідеї) [13];

Ефективність впровадження інноваційних процесів зумовлена економічними показниками, що визначатимуть приріст економічного результату відносно витрат. Прибуток і дохідна частина повинні виступати першочерговою ціллю та результатом здійснення інноваційної діяльності - створенням нового продукту чи надання послуги.

1.2 Особливості та специфіка впровадження організаційно-управлінських інновацій на підприємстві

Особливості управлінських інновацій включають в себе [12]:

- непередбачувані наслідки - система нововведень не піддається аналізу впродовж її впровадження, результати можуть бути доволі невизначими; система впровадження характеризується важким виправленням помилок;
- процес інвеції вимагає високої інтелектуальної підготовки керівників та творчого характеру майбутніх рішень. Розробники повинні володіти наполегливістю, адже поряд з проведенням інновацій повинна продовжуватись поточна робота, стратегічне планування, вирішення оперативних завдань - все те, чого вимагає зовнішнє середовище організації;
- термін окупності даного виду інвестицій є невизначеним, проектування є трудомістким та фінансово витратним;
- наявність управлінських одиниць, що будуть не згодні з нововведеннями.

Основні чинники, що перешкоджають втіленню організаційно-управлінських інновацій на підприємстві:

- недостатня кваліфікація працівників;
- відсутність достатнього фінансування;
- використання застарілих форм та методів управління;
- відсутність достатньої поінформованості про інновативні процеси у світі;

Організаційно-управлінські інновації мають наступну класифікацію за основними напрямками:

- створення нових відділів, інтеграція існуючих, або їх ліквідація; передача певних функцій іншим одиницям правління;
- забезпечення процесу механізації та автоматизації управлінської праці;
- безперервне вдосконалення кваліфікації керівного складу.

Управлінські інновації на підприємствах харчової промисловості доцільно згрупувати у три блоки: новітні методи ведення підприємницької діяльності, новітні методи організації робочих місць, новітні методи організації зовнішніх зв'язків [6].

Упровадження організаційно-управлінських інновацій включає в себе:

- зміну корпоративної стратегії;
- створення підрозділу з ведення наукової діяльності;
- впровадження програм з розвитку персоналу;
- реалізація нових форм взаємодії з постачальниками та споживачами;
- певний розподіл відповідальності та повноважень відповідно до існуючих підрозділів організації;

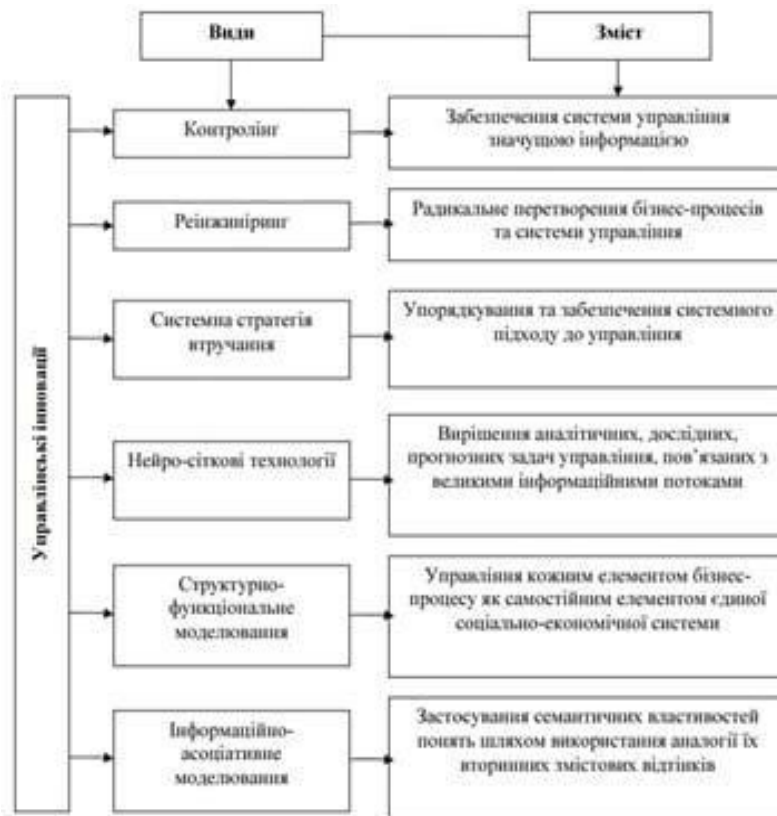


Рис. 1.2 Види і зміст управлінських інновацій

Джерело: наведено автором на основі [6]



Рис. 1.3 Структура управлінських інновацій

Джерело: наведено автором на основі [6]

Втілюючи в життя організаційно-управлінські інновації необхідно керуватись наступними методологічними положеннями, що спрямовані на подолання соціальної інертності [8]:

1. Цілеспрямованість, адаптивність та поетапне впровадження управлінських інновацій, що слугує поступовим закладенням фундаменту нової існуючої системи, при якому не має місця конфліктам та непорозуміння з боку керівних одиниць та рядового персоналу;

2. Відповідальність вищого керівництва, що базується на системі їх зобов'язань стосовно реалізації впровадження інноваційного проекту;

3. Розширення інформаційного середовища, що має на увазі поетапне роз'яснення співробітникам суті інноваційного процесу. Кожен співробітник повинен розуміти причинно-наслідкові зв'язки та зрозуміти з якою метою компанія вирішила запровадити зміни.

4. Селекція й ресоціалізація персоналу, що ґрунтується на навчанні співробітників новим принципам роботи та управління. Після навчання рекомендується здійснити відбір працівників, що стали найбільш ініціативними та за їх допомоги почати впровадження інновації.

5. Застосування командних форм організаційних перетворень:

- одна команда - здійснює реалізацію інноваційних заходів;
- друга - контролює проміжні результати;

6. Стимулювання зацікавленості персоналу через психологічний вплив на останніх шляхом створення штучної легкої кризової ситуації, вихід з якої неминуче допоможуть забезпечити новітні технології. Гарним стимулом для зацікавленості персоналу можуть слугувати премії за виконання певних завдань у процесі введення нових технологій.

7. Планування та узгодження робіт короткотермінового й довготермінового характеру. Встановлюючи терміни реалізації проекту, треба проаналізувати готовність компанії до цих змін. Обов'язковим стає перебудова програми впровадження нових заходів, формування методів контролю та

визначення відповідальних осіб за хід впровадження інновацій та виправлення помилок, що можуть виникати на шляху реалізації.

8. Залучення максимальної кількості співробітників до процесу полягає у послідовному зборі думок та прийнятті рішень щодо впровадженнь організаційних змін спочатку згори до низу ієрархічної структури, а потім навпаки.

9. Безперервне покращення запровадженої системи: високі конкурентні переваги підприємства зазвичай досягаються процесом безперервного вдосконалення існуючих процесів та пошуку нових ідей для розвитку компанії.

Руйнівним фактором при впровадженні організаційно-управлінських інновацій може стати конфлікт власника і топ-менеджера. Мета власника, при втіленні нової ідеї, завжди зводиться до максимізації прибутку, а топ-менеджера - до вирішення масштабних питань модернізації процесів та виходу на нові ринки, проведення політики інвестування.

Перший, прислідуючи власні інтереси, наділяє іншого обмеженою кількістю ресурсів, топ-менеджер, у свою чергу, прагнучи деякої незалежності від власника, починає приховувати частину інформації від власника.

Вірогідність інноваційного конфлікту зростає під дією наступних чинників:

- масштабність (чим масштабніша новина тим частіше виникають конфлікти);
- радикальність нововведення підвищує швидкість виникнення і гостроту інноваційних конфліктів;
- розробленість (низька розробленість процесу впровадження інновацій веде до високої конфліктності);



Рис. 1.4 Симптоми появи опору персоналу інноваційним впровадженням

Джерело: наведено автором на основі [8]

Конфлікт даного типу буде існувати навіть за умови, що власник і топ-менеджер - це одна й та сама людина.

Це відбувається тому, що дохідна діяльність заперечує нові технології управління та додаткові інвестиції, повернення яких має довгостроковий характер.

Конфлікт між топ-менеджером та власником може виникнути також при виборі стратегії розвитку виробництва. Цей конфлікт є рушієм підміни корпоративних цілей на функціональному рівні управління - особистими цілями працівників.

Тому, саме співробітники можуть гальмувати усі процеси, що намагається запровадити у компанію вище керівництво. Персонал не хоче досягати поставлених цілей компанії, не докладає зусиль до поставленої роботи.

Наслідки від запровадження управлінських інновацій для персоналу можуть мати різний характер.

Виділяються три види наслідків:

- методичні;
- організаційні;
- персональні.

Таблиця 1.1

Приклади наслідків впровадження управлінських інновацій

Методичні	Організаційні	Персональні
Корінна перебудова принципів управління персоналом;	Зміна відповідальності за реалізацію управлінських процесів;	Втрата місця роботи;
Нова система мотивації;	Зміна відповідальності при підготовці даних;	Невпевненість співробітника в адаптації до нових умов функціонування підприємства;
Нова система оплати праці;	Необхідність у семінарах та тренінгах з метою підвищення кваліфікації співробітників;	Зміна фінансової складової мотивації співробітників;
Перебудова процесів прогнозування, планування та бюджетування;	Перехід від функціональної до матричної або дивізіональної структури організації;	
Скорочення тривалості операційного процесу;	Перехід до проектного управління;	

Джерело: наведено автором на основі [30]

Впровадження управлінських інновацій завжди пов'язане з опором, зумовленим такими причинами, як:

- інфраструктура підприємства;
- культура та цінності менеджменту;
- кваліфікація управлінського персоналу;
- мотивація працівників. [21]

Вирішенням даної проблеми може слугувати матеріальне заохочення за виконану роботу працівників, або залучення персоналу до прийняття деяких

рішень компанії, ініціюючи таким чином ще більшу поінформованість працівників справами компанії та підвищуючи рівень корпоративної культури.

Висновок до розділу 1

Управлінські інновації - це нововведення у сфері управління, які застосовуються на підприємстві у зв'язку з потребою у вдосконаленні функціонування операційних процесів.

Наприклад, у систему може бути впроваджено процес покращеного бюджетування, метод процесної калькуляції (ABC-costing) або цільових витрат (Target-costing) тощо [11].

За умов жорсткої конкуренції, без запровадження організаційно-управлінських інновацій, сучасним компаніям неможливо досягти комерційного успіху у своєму бізнесі.

Згідно даних всесвітньо відомих компаній, частота проведення інноваційної політики, що охоплює усі рівні управління становить 3-4 роки. А нововведення внутрішньо організаційного рівня – щорічно.

Цілями застосування управлінських інновацій є: посилення конкурентоздатності на ринку, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці, вихід на нові ринки.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" У РОЗРІЗІ РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1 Аналіз ринку роздрібноЇ торгівлі України та визначення індикаторів конкурентоспроможності ТОВ "Сільпо-Фуд"

За останні роки, роздрібна торгівля в Україні зазнала значних зрушень. На зміну радянським форматам гастрономів, універмагів, на ринок зайшли сучасні фуд-маркети з особистими концепціями роботи з товаром, людьми та власним баченням задоволення попиту людей продуктами поширеного вжитку.

Старі магазини намагаються модернізувати власну систему роботи, або, не витримуючи жорсткої конкуренції, закриваються чи поглинаються іншими операторами ринку [30].

Фуд-ритейл в Україні характеризується тісною конкуренцією між торговельними мережами, що намагаються задовольнити найвибагливіших покупців різного споживчого рівня та різного вподобання сервісу й асортименту товарних груп, представлених в магазинах.

У боротьбі за увагу покупця, компанії намагаються залучити провідних спеціалістів фуд-ритейлу, забезпечити магазини інноваційним обладнанням та створити «враження» від візиту до супермаркету.

Індекс фізичного обсягу роздрібноЇ торгівлі цього року, січня-серпня до аналогічних місяців 2020 року, становив 112,9%, за даними Держстату.

У порівнянні з липнем 2021 року, у серпні 2021 року індекс роздрібноЇ торгівлі становив 101,6%.

Загалом, відносно серпня 2020 року, роздрібна торгівля виросла на 9,6%.

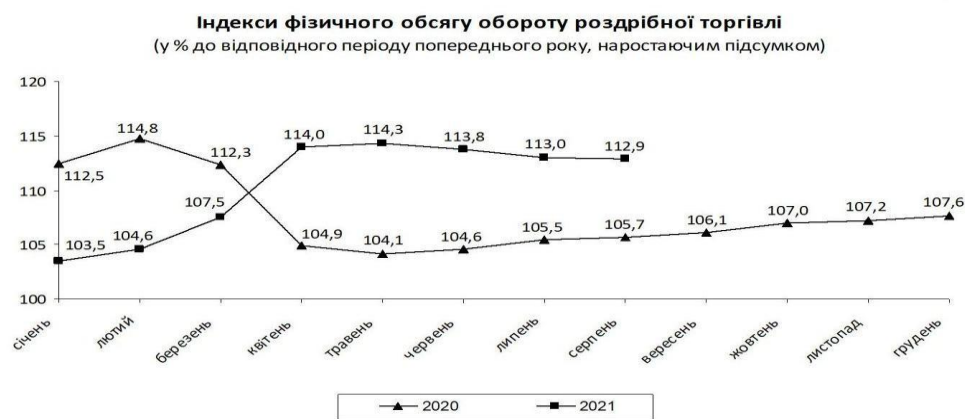
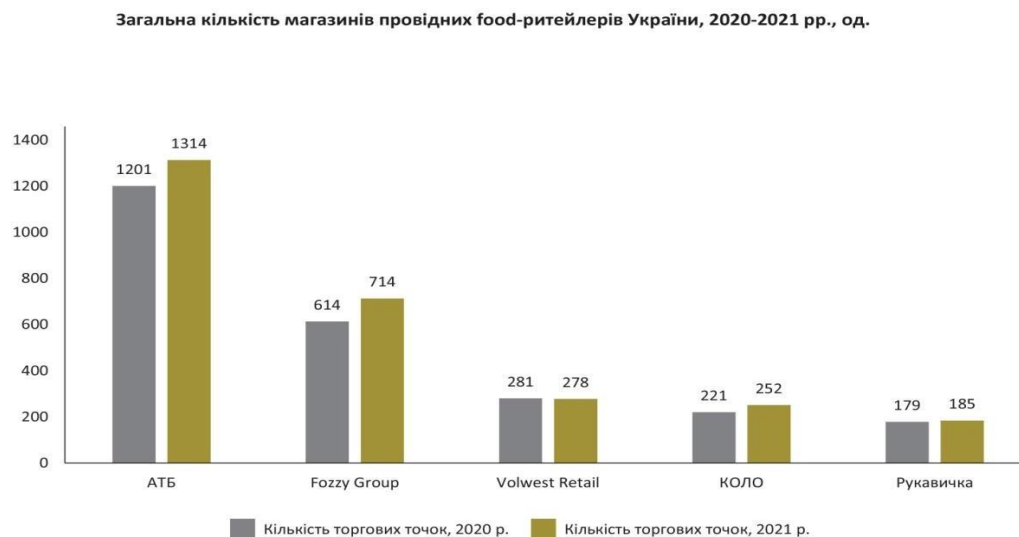


Рис. 2.1 Індекси фізичного обсягу обороту роздрібно́ї торгівлі (у % відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

Джерело: наведено автором на основі [23]

Згідно даних аналітиків, рейтинг операторів ринку України за кількістю відкритих магазинів впродовж року не зазнав змін. Лідером залишається мережа АТБ, яка налічує 1314 магазинів, станов на 31.12.2021 р. (+9% у порівнянні з минулим роком). [22]



Дані: GT Partners Ukraine

Рис. 2.2 Загальна кількість провідних food-ритейлерів України, 2020-2021 рр., од.

Джерело: наведено автором на основі [22]

Друге місце посідає холдинг Fozzy Group, що налічує у своєму складі мережі Сільпо, Фора, Le Silpo, Thrash! і Fozzy Cash&Carry. За рік компанія виросла на 15%.

На третьому місці знаходиться компанія VolWest Retail, до складу якої входить Наш Край та Spar, що у кількісному вираженні становлять 278 торгових точок.

Четверте місце займає мережа КОЛО, що нараховує 252 магазини, покриття яких обмежується Київським та Одеським регіонами.

Останнє місце займає мережа Рукавичка з загальною кількістю магазинів 185 шт, з приростом у 3%.

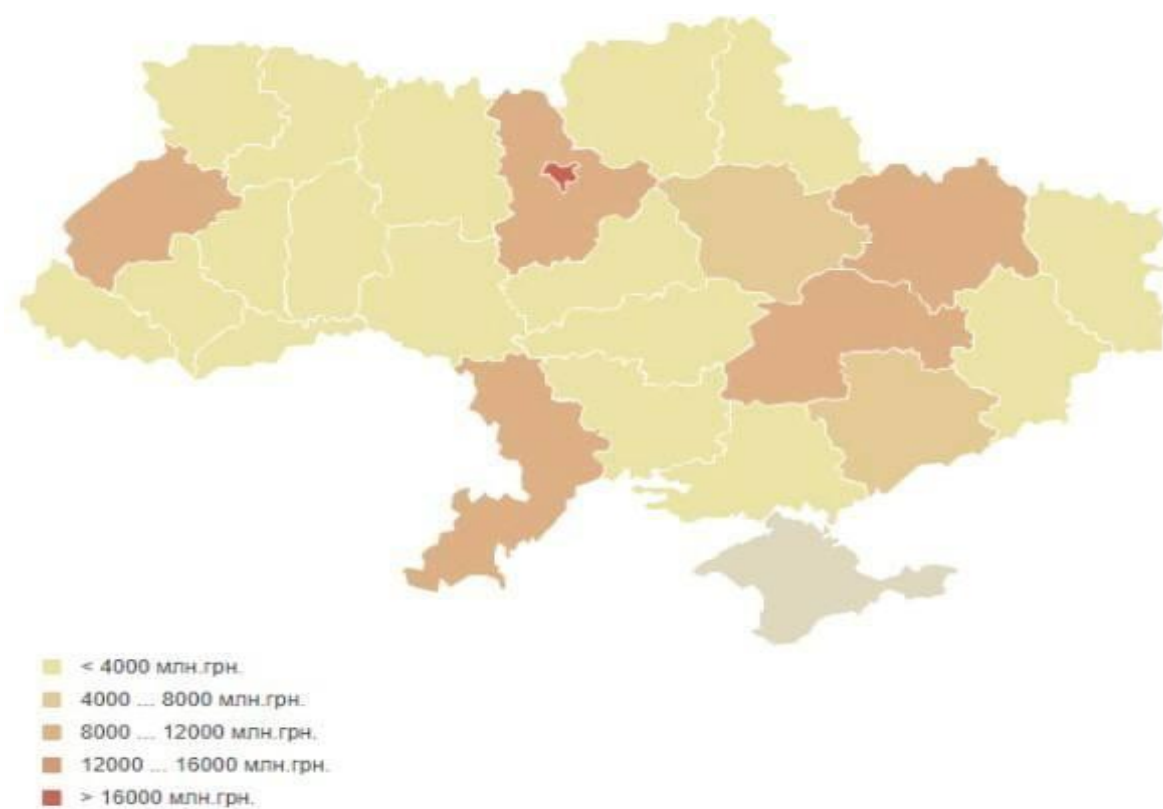


Рис. 2.3 Роздрібний товарообіг по регіонах України за 2021 рік

Джерело: наведено автором на основі [30]

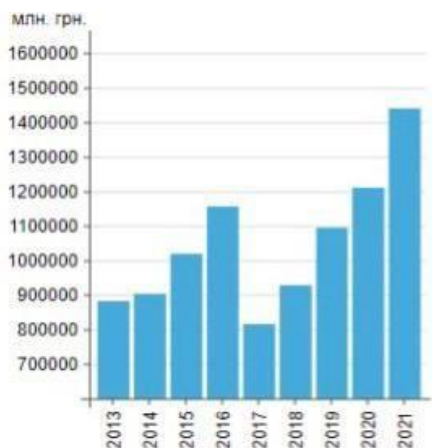


Рис. 2.4 Роздрібний товарообіг за роками (2013-2021 рр.)

Джерело: наведено автором на основі [30]

Таблиця 2.1

Товарооборот і частка ринку десяти провідних торговельних мереж
України, 2018-2019 р.

№	Торговельна мережа	Товарооборот, млн. грн.		Приріст товарообороту 2018/2019 рр., %	Частка ринку, %	
		2018 р.	2019 р.		2018 р.	2019 р.
1	ТОВ "АТБ-маркет"	33713	38900	15	7,8	8,9
2	FOZZY GROUP	30500	36100	18	7,0	8,2
3	Metro Cash-Carry Україна	9560	8800	-8	2,2	2
4	ПрАТ "Рітейл Груп"	6200	6800	10	1,4	1,6
5	ТОВ "Таврія В"	4700	6483	38	1,1	1,5
6	ТОВ "Ашан Україна Гіпермаркет"	6500	6400	-2	1,5	1,5
7	ПрАТ "Фуршет"	5550	5200	-6	1,3	1,2
8	ТОВ "Омега"	2754	4470	62	0,6	1
9	ТОВ "ЕКО"	4320	4400	2	1	1

Джерело: складено автором на основі [23]

Для визначення конкурентоздатності ТОВ «Сільпо-Фу» проведемо аналіз за якісними показниками, наведеними в таблиці.

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентоздатності лідерів Фуд-ритейлу

Показник	Сільпо	АТБ	Таврія-В	Santim
Ціноутворення	4	5	4	4
Покриття	4	5	4	2
Якість продукції	5	3	4	5
Бездоганність сервісу	5	2	3	4
Наявність власних потужностей	5	3	4	3
Кількість послуг	5	3	4	3
Широта асортименту	5	4	4	3
Обладнання та умови праці	5	3	4	4

Джерело: складено автором на основі [23]

Далі на основі даних побудуємо багатокутник конкурентоздатності.



Рис. 2.5 Багатокутник конкурентоздатності підприємств

Джерело: складено автором на основі табл.2.2

Аналіз дослідження показує, що за якісними характеристиками лідером на ринку роздрібної торгівлі є ТОВ «Сільпо-Фуд»,

Для того, щоб визначити перспективи розвитку підприємства, необхідно провести SWOT-аналіз, мета якого полягає у виявленні сильних і слабких сторін мережі, а також потенційних внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» - Таблиця 2.3 (Джерело: складено автором на основі [33])

OT	О-можливості	Т-загрози
SW	1.Розширення асортименту. 2.Зростання кількості онлайн-замовлень. 4. Залучення коштів ЄБРР 5. Залучення товарів власного імпорту 6. Розширення обслуговування інших торгових мереж продуктами власного виробництва	1.Нестабільна політична та фінансово-економічна ситуація в країні. 2.Можливі відмови банків у наданні кредитів. 3.Зменшення частки виторгів 4. Відтік кваліфікованих співробітників
S-сильні сторони	S*O	S*T
1.Власна кур'єрська служба 2.Наявність технічних інновацій; 3.Продукція власного виробництва (випічка, кулінарія, риба солена та гарячого копчення); 4.Еко-ініціативи компанії; 5.Розгалужена мережа магазинів; 6.Широка маркетингова діяльність; 7.Наявність програми навчання співробітників	1.Покращення функціоналу додатку Доставка; 2. Поява контрактів на збут продукції; 3. Поява нових робочих місць та годин на відгрузку; 4.Удосконалення системи навчання персоналу	1. Пошук сировини та збільшення долі виторгів продукції власного виробництва 2. Оперативний пошук та навчання серед діючих працівників магазинів 3. Диференціація продукції власного виробництва;
W-слабкі сторони	W*O	W*T
1. Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками 2. Часткова невідповідність логістичної системи принципам політики «just in time» 3. Наявність простоїв на робочому місці.	1.Підвищення операційної ефективності шляхом зміни організаційної структури 2.Виправлення технічних помилок сайту онлайн-замовлень та розширення видів доставки до першого вигляду(планова, експрес, самовивіз) 3. Зменшення часу на логістичний процес	1.Відновлення логістичних ланцюжків та перебудова моделі доставки товарів до магазинів; 2. Пошук інвесторів для погашення заборгованостей

При визначенні базових стратегій підприємства стає необхідним використати концепцію життєвого циклу підприємства, відповідно до якої підприємство може прийняти три типові (еталонні, базові, загальні) стратегії:

- Стратегія зростання;
- Стратегія стабілізації;
- Стратегія виживання;

Беручи до уваги вищезазначене, можна стверджувати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» слід дотримуватись стратегії стабілізації, що застосовується в умовах глибоких коливань.

В умовах кризової економіки, підприємства роздрібної торгівлі можуть відчувати період нестабільного функціонування системи, у результаті чого відбувається падіння продажів і прибутку.

Виникає необхідність розробки методів аналізу, що дозволяють превентивно переорієнтуватись компанії з наступальної в наступально-оборонну стратегію – стратегію стабілізації з метою утримання показників економічної ефективності роботи магазину на задовільному рівні.

2.2. Характеристика ТОВ "Сільпо-Фуд" та його організаційна структура

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» — флагманський торговельний напрям однієї з найбільших торговопромислових груп України FozzyGroup, в яку входять:

- національна мережа супермаркетів «Сільпо» – 258 супермаркетів у 62 населених пунктах України (24 обл.)
- у т. ч. 4 делікатес-маркети Le Silpo – у 4 містах України (4 обл.)
- логістика: автопарк, СТО, склади РЦ (розподільчий центр класу А)
- власне виробництво продуктів харчування
- власний імпорт продуктів харчування та супутніх товарів

- фудхоли «Сільпо Resto» — тематичні заклади громадського харчування з відкритою площею, організовані у єдиний гастрономічний простір, на території деяких супермаркетів мережі

- Positano — кафе формату італійської піцерії

- «Кантін» — кафе швидкого харчування

Юридична адреса Товариства: Україна, м. Київ, вул. Бутлерова,1, індекс 02090.

Середня кількість працівників Товариства в 2020 році складала 39 434 співробітників (в 2019 році: 34 192 співробітників).

Основний вид діяльності:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, включаючи напої, та тютюновими виробами;

Інші види:

10.13 Виробництво продуктів м'яса та м'яса свійської птиці

10.20 Переробка та консервування риби, ракоподібних та молюсків

10.71 Виробництво хліба; виробництво свіжих борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок.

10.85 Виробництво готових харчових продуктів і т. д [16].

«Сільпо» захоплюються, його люблять Гості з ряду причин:

- «Сільпо» першим почав робити стилізовані проекти для магазинів»;
- «Сільпо» опікується про людей з обмеженими можливостями під час їх візиту;
- Команда магазину завжди знайде, що до вподоби навіть найменшому Гостю;
- Тільки у «Сільпо» ви знайдете «Лавку Традицій», що налічує 160 маленьких господарств, які продають свою продукцію;

- «Сільпо» піклується про екологію – відкрили «Сільпо Re Cycling»;
- Застосунок «Вільнокаса» допоможе розрахуватись за покупки без черг і т. д.

Насправді, цей список можна продовжувати на ряд пунктів, адже компанія насамперед орієнтована на впровадження новітніх технологій та цікавинок для Гостя.

Місія компанії Сільпо прописана на головному сайті – «Творити радість!». Кожен візит у супермакет повинен супроводжуватись емоціями від покупки, людей і оточення. Саме про це дбають працівники, дотримуючись 8 цінностей компанії, а саме:

- Гостинність;
- Експерименти;
- Навколишнє середовище;
- Вміння веселитися;
- Турбота про співробітників;
- Співпраця;
- Невпинне перевершення;
- Чесність та відкритість [17].

Поміж поточної діяльності, безперервним є процес прийняття стратегічних рішень, що дозволяє компанії займати лідируючі позиції на ринку попри виклики зовнішнього середовища.

У розпал пандемії, що охопила територію України два роки тому, компанія запровадила у свою роботу відділ швидкої доставки, що дозволило Гостям отримувати продукти, не відвідуючи магазини «Сільпо».

Таблиця 2.4

Стратегічні цілі підприємства

Виробнича	Зміна плану виробництва	Перерахунок попиту та можливості виробництва	Відкриття нових асортиментних позицій
	Автоматизація виробничих процесів	Придбання автоматизованого обладнання	Навчання працівників роботі на обладнанні нового типу
Фінансова	Збільшення частки виторгу	Відкриття нових філій	Співпраця з іноземними компаніями
	Скорочення витрат	Автоматизація процесів обслуговування строків придатності товару	Інвестування в ІТ-відділ
Маркетингова	Рекламна компанія власного виробництва	Проведення фестивалів	Проведення дегустацій
	Поширення популярності швидкої доставки	Створення промо-матеріалів	Друк інформації у чеках
Кадрова	Зниження плинності персоналу	Перегляд системи мотивації персоналу	Запровадження нових методів заохочень
	Підвищення кваліфікації персоналу	Проходження тренінгів спіробітниками	Стажування у закордонних партнерах

Джерело: складено автором на основі [17]

Фінансові результати роботи компанії у 2020 року становлять 64,4 млрд грн (дохід без ПДВ), 49,7 млрд грн (торговий оборот мережі без ПДВ), (+12,19% зростання торгового обороту у порівнянні з 2019 роком).

Станом на 31 січня 2020 року зареєстрований та повністю сплачений статутний капітал становив 13 047 703 тисяч тисяч гривень (31 січня 2019 року: 12 846 065 тисяч гривень).

За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року збиток Товариства склав 3 114 238 тисяч гривень. Станом на 31 грудня 2020 року Товариство мало дефіцит робочого капіталу в сумі 4 231 296 тисяч гривень та негативні чисті активи в сумі 1 107 692 тисячі гривень.

Станом на 1 січня 2019 року Товариство мало суттєвий вплив на ПАТ «ЗНКІФ «Рітейл Еквіті Фонд», частка Товариства в капіталі якого становила 100%. ПАТ «ЗНКІФ «Рітейл Еквіті Фонд» розташоване в Україні, основною діяльністю є інвестиційна діяльність. В 2019 році Товариством «Сільпо-Фуд» згідно з договором купівлі-продажу цінних паперів було продано акції ПАТ «Рітейл Еквіті Фонд» пов'язаній компанії. [33]

Таблиця 2.5

Фінансові результати за 9 місяців 2021

Дохід за 9 місяців 2021 року	52,3 млрд.грн.
Торговий оборот мережі	42,1 млрд. грн

Джерело: наведено автором на основі [33]

Таблиця 2.6

Ліквідність та зобов'язання

Коефіцієнт поточної ліквідності	0,58
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02
Поточні зобов'язання і забезпечення	22,0 млрд. грн
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	13,2 млрд. грн

Джерело: наведено автором на основі [33]

Співпраця з постачальниками у «Сільпо» здійснюється на таких засадах:

- Застосування системного підходу, що передбачає:
 - Автоматизацію процесу роботи;
 - Наявність системи відпрацьованих підходів до роботи з постачальниками кожної групи.

Контракти на реалізацію продукції в мережі магазинів укладаються на таких умовах:

- Оплата по факту постачання;
- Оплата з відстрочкою платежу на 7-60 днів.

Кадрова політика у ТОВ «Сільпо-Фуд» має ефективність на високому рівні, що включає в себе:

- Відбір та формування персоналу (оцінка результативності роботи працівника відбувається у перший робочий тиждень шляхом оцінки практичних навичок та тестування);
- Моніторинг (рівня оплати праці на ринку);

- Планування ресурсів (потрібно оцінити наявні трудові ресурси, визначити майбутні потреби в кадрах та виокремити засоби пошуку кандидатів на вакантні посади, оцінка результативності минулого набору). [25]

Організаційна структура підприємства на рівні магазину має наступний вигляд:

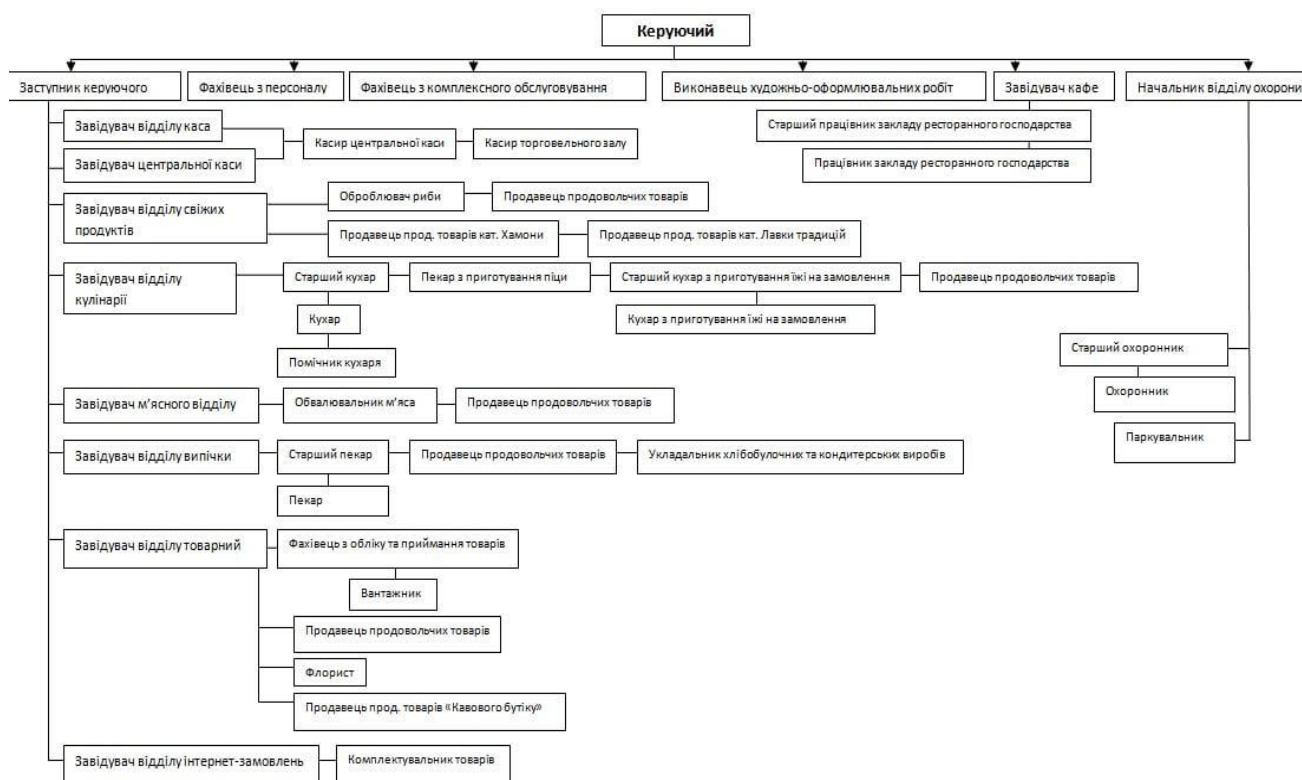


Рис. 2.6 Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» на рівні магазину

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Організаційно-управлінська структура магазину ТОВ «Сільпо-Фуд» за типом є лінійно-функціональною.

Ієрархія посад починається з керуючого, якому підпорядковуються заступники керуючого.

Функціональна спрямованість організаційної структури формується на основі функціональних напрямків, за які відповідають заступники керуючого, а саме:

- «Сервіс»;
- «Товарний відділ»;
- «Свіжі продукти»;
- «Робота з персоналом»;
- «Будівля та обладнання»;
- «Локальний маркетинг».

Таблиця 2.7

Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1. Високий рівень підготовки спеціалістів, що відповідають за обмежене коло функцій	1. Достатньо негнучка система при вирішенні нових завдань
2. Структура відповідає обраній стратегії підприємства	2. Складність впровадження інновацій без залучення вищого керівництва
3. Принцип спеціалізації управління поєднаний з принципом єдності керівництва	3. Розвиток вертикальної складової управління.

Джерело: складено автором на основі [24]

Аби будь-який бізнес не перейшов у стадію збитковості, важливо мати ефективну організаційну структуру, розраховану норму керованості на п-кількість чоловік. Магазин повинен виконувати цілі з продуктивності та ефективності, що насамперед тісно пов'язані.

Увесь розрахунок запланованих годин персоналу залежить від запланованого виторгу, а у ході нових змін – від кількісних продажів. Кількісні продажі безпосередньо пов'язані з таким показником як продуктивність. Забезпечення ефективності відпрацювань залежить від лінійного керівництва.

Отже, як бачимо усі складові тісно взаємопов'язані між собою, тому дуже важливо мати коректну організаційну структуру та операційну модель для

належного функціонування магазину та нарощення продажів як у кількісному, так і вартісному вираженні.

2.3. Аналіз існуючої організаційно-управлінської структури на підприємстві

Організаційна структура підприємства побудована таким чином, аби функціональні зв'язки між керівниками вищої ланки та лінійними керівниками проходили короткий шлях. Ця структура характеризується моделлю швидкого прийняття рішень.

Рядовий персонал отримує завдання від свого безпосереднього керівника, якому завдання надає функціональний керівник.

На час відсутності лінійного керівника, функціональний виконує роль прямого підпорядкування.

У процесі ведення зміни керуючий дає зворотній зв'язок про хід операційних процесів безпосередньо заступнику керуючого, уникаючи комунікації з рядовим персоналом.

Система характеризується розгалуженістю відділів; завідувачі відділу на зміні беруть відповідальність за ділянку магазину, яка може нараховувати декілька відділів.



Рис. 2.7 Рівні керування магазином на прикладі «Сільпо» №183

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Між функціями й обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю з іншого, підтримується відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому.

У штатному розкладі магазину завжди є один керуючий. Його обов'язками є:

- Оцінка ефективності трудової діяльності працівників та вирішення питань щодо матеріального та морального їх заохочення;
- Ведення обліково-звітної, статистичної документації;
- Контроль складання звітності та своєчасне її подання працівниками магазину;
- Контроль дотримання працівниками підприємства правил і норм охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни, своєчасне проходження ними в установленому порядку медичного огляду.

Базове число заступників керуючого для магазинів «Сільпо» - 2.
Додаткові штатні одиниці формуються за таких умов:

- за наявності більше 3-х виробництв;
- при цілодобовому графіку магазинів.

Для магазинів кластеру Le Silpo базове число заступників керуючого – 4.

Ефективність роботи даного персоналу оцінюється за низками показників, а саме:

- виконання плану виторгу, %;
- результат ПЛМ, середній % за період;
- ФОП магазину, % від виторгу;
- Результат ТГ, середній % за період;
- Доступність продажів, %;
- Втрати (по магазину), % від виторгу;
- Плинність персоналу;
- Продуктивність.

Обов'язки заступника керуючого:

- Контроль замовлень;
- Завдання від керуючого, підготовка звітів для роботи;
- Поточний контроль виходу на роботу працівників відповідно графіку;
- Навчання співробітників;
- Підготовка до акцій і т. д.

Заступникам керуючого підпорядковуються завідувачі відділом, що мають у підпорядкуванні рядовий персонал.

Плановий перегляд структури магазинів мережі проводиться 1 раз на рік – при розрахунку бюджету, на підставі середньорічного Staffing plan.

Наявність відділів у структурі магазину і кількість керівників визначаються за такими правилами:

1. Відділ **«Каса»** в структурі магазину є завжди:
 - а) кількість завідувачів відділом «Каса» розраховується від числа штатних одиниць за нормою керованості;
 - б) завідувач центральної касою є завжди, далі додаються завідувачі відділом «Каса»;
 - с) для забезпечення безперебійної роботи ЦК з числа касирів торгового залу навчають касирів ЦК; 40% часу дані співробітники працюють з ЦК, 60% часу - звичайними касирами
 - д) касири ЦК завжди підпорядковуються завідувачу ЦК;
 - е) за наявності більше 1 завідувача підпорядкування касирів робиться таким чином, аби число підлеглих у керівників було максимально рівномірним.
2. **«Товарний відділ»** в структурі магазину є завжди. Кількість завідувачів залежить від числа FTE, розрахованого за Staffing plan.
3. Кількість фахівців з прийому та обліку товарів залежить від графіка доставки/відвантаження продукції, числа вантажників, а також від числа коригуючих переобліків.
4. Відділ **«Свіжі продукти»** в структурі магазину створюється, якщо число FTE щодо відповідних дільниць – більш як 10 (дільниці: гастроном, кондитерка, риба (якщо немає відділу), м'ясо (якщо немає відділу)). Якщо число FTE менше ніж 10 – відділ «Свіжі продукти» в структурі магазину не створюється, а години на обслуговування дільниць входять у розрахунок «Товарного відділу». Якщо в магазині є відділ «Випічка», тоді дільниця «Кондитерка» завжди належить до нього.
5. **Кафе та ресторани** виділяються в окремий відділ:

- а) *керівник ресторану* – керуючий рестораном, який підпорядковується керуючому магазином;
- б) *керівник кафе* – завідувач кафе, який підпорядковується керуючому магазином.

6. **В цехах та виробничих відділах** завжди один завідувач. Наявність відділу визначається технологічними процесами по рішенню рітейл-директора регіону.

Рекомендації по формування виробничого підрозділу в ШР:

- а) «М'ясний відділ» – створюється при роботі з напівтушами;
- б) «Кулінарія» – за наявності повного циклу виробництва гарячих страв;
- с) відділ «Випічка» – за наявності повного циклу виробництва;
- д) відділ «Кондитерські вироби» – за наявності повного циклу виробництва;
- е) «Рибний відділ» - залежить від числа FTE, розрахованих по Staffing plan. Якщо число штатних одиниць менше 8,5, відділ в структурі магазину не створюється.

7. Число фахівців з комплексного обслуговування визначається торговою площею магазину:

- а) для магазинів з торговою площею понад 4000 м² може бути від 1-го до 2-х фахівців;
- б) для інших - 1; допускається 1 фахівець на два магазини за рішенням операційного директора регіону.

8. За наявності відділу «**Охорона**» в штаті магазину ним керує начальник відділу охорони:

- а) начальник відділу охорони завжди підпорядковується керуючому.

Дана організаційно-управлінська структура характеризується тим, що розпорядження, обов'язкові до виконання, працівники отримують

безпосередньо від своїх лінійних керівників. Функціональні керівники спрямовують та коригують роботу лінійного керівника, надають зворотній зв'язок ведення зміни та виконання посавлених задач.

Основними перевагами організаційної структури є:

- достатня простота та чіткість побудови ієрархії організації;
- єдність і чіткість керівництва;
- узгодженість дій виконавців;
- можливість ефективного контролю з боку керівників з діяльністю підлеглих;
- координація роботи підлеглих підрозділів;
- оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища організації та гнучкість організаційної структури.

У наведеній організаційній структурі (п. 2.2) є суттєвий недолік, усунення якого може привести до підвищення продуктивності магазину.

Відділ каса, у магазині, містить такі штатні одиниці як:

- завідувач ЦК;
- завідувач відділу каса;
- касир центральної каси;
- касир торговельної зали;

Недільний графік формується до середи поточного тижня на наступний тиждень, на основі внесених керуючим магазином запланованих виторгів.

Іноді, вкрай важко зробити прогноз та прорахувати трафік магазину у конкретний час роботи магазину, тому відбувається ситуація, яка іменується терміном «простої кас». Це час, коли касири не зайняті безпосереднім виконанням робочих обов'язків по причині відсутності Гостей.

Цей час можна використати у роботі товарного відділу. Категорії товарів «вимиваються» з різною швидкістю, особливо це стосується святкових днів.

Періодично виникає необхідність у залученні допоміжних працівників. Цю потребу можуть перекрити «вільні» працівники відділу каси.

Працівники товарного відділу, у свою чергу, можуть перекривати «години пік», відкриваючи нові каси.

Тобто, стає необхідним формування перехресно навчених працівників, що зможуть допомагати один одному.

Таким чином працівники відділу Каса зможуть працювати у Товарному відділі, а саме: виконувати завдання на ділянках Стелажна торгівля, Овочі, Молочний відділ.

Вони повинні розуміти такі аспекти роботи як:

- ведення контролю термінів придатності товару;
- викладка товару згідно планограми, згідно варіантів викладки;
- забезпечення зберігання товарів за кількістю та якістю;
- підготовка товару до продажу;

Впроваджуючи дані зміни компанія може розраховувати на певну універсалізацію працівників, що у подальшому допоможе більш чітко формувати графіки по відділам, слідкувати за порядком у залі, ротацією продуктів харчування як на складі, так і в Торговому залі.

Висновок до розділу 2

У даному розділі було проаналізовано стан роздрібної торгівлі України, що характеризується високою конкуренцією, визначено основних операторів ринку, проаналізовано рівень конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», наведено організаційну структуру підприємства та визначено основні аспекти роботи даної структури.

За рейтингом операторів ринку ТОВ «Сільпо-Фуд» займає друге місце, характеризується високим рівнем конкурентоспроможності.

Організаційно-управлінська структура підприємства є лінійно-функціональною, що дозволяє компанії швидко приймати рішення в умовах зміни зовнішнього середовища організації.

Було виявлено недолік операційної роботи магазину, пов'язаний з недостатнім залученням в роботу персоналу відділу Каса у години простою.

Було запропоновано ввести одну штатну одиницю продавець-консультант відділу Каса та відділу Товарний для оптимізації роботи у залі шляхом залучення касирів до роботи стелажної торгівлі, а продавців Товарного відділу до перекриття годин пік на касі.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-

УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

3.1 Впровадження змін до моделі організаційної структури з використанням інновацій

Згідно п. 2.3 роботи, стало зрозумілим, що організаційна структура магазину «Сільпо» потребує незначних змін, пов'язаних з безпосередніми обов'язками працівниками двох відділів: відділ Каса та Товарний відділ.

Це дозволить ефективніше використовувати людський ресурс та час робочої зміни, що в результаті, повинно вплинути на загальну продуктивність магазину та на збільшення виторгу, в цілому.

Зауважимо, що реорганізація відділів за даної схеми буде не доцільною. Дані відділи різняться колом виконуваних обов'язків, кількістю працівників та їх керівників.

Пропонується ввести нову штатну одиницю – продавець-консультант відділу Каса та відповідно відділу Товарний.

Тобто перелік обов'язків працівників матиме наступний вигляд:

- обслуговування Гостей на касі;
- контроль внесення термінів придатності товару;
- консультація Гостей;
- заповнення стелажів товаром;

Варто зазначити, що зміни не будуть стосуватись продавців продовольчих товарів заприлавочної торгівлі відділу «Свіжі продукти».

Оновлена модель організаційної структури представлена на рис. 3.1.
Зміни виділені кольором.

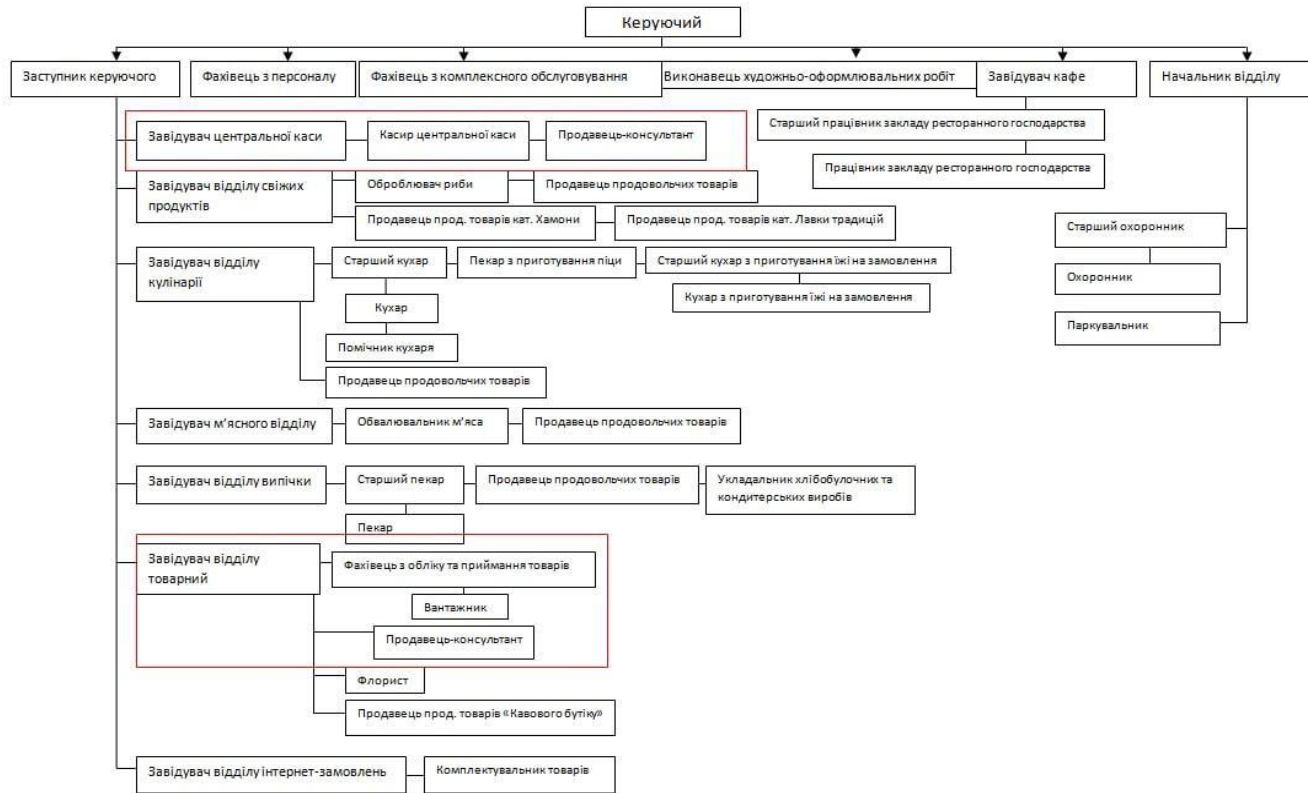


Рис. 3.1 Організаційно-управлінська структура після змін

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Тип організаційної структури не зазнав змін. Первинна модель вважається досить ефективною в умовах роботи роздрібною торгівлі.

Штатний розпис до змін організаційної структури має вигляд:

Таблиця 3.1

Штатний розпис до змін організаційної структури

Тип відділу	Посада	Кількість шт. од.
Адміністрація	Керуючий магазином	1,00
	Фахівець з комплексного обслуговування	2,00
	Фахівець з персоналу	2,00
	Заступник керуючого магазином	5,00
	Виконавець художньо-оформлювальних робіт	1,00
Відділ каса	Завідувач відділу	1,00
	Завідувач центральної каси	1,00
	Касир торговельного залу	23,00
	Касир центральної каси	2,00
Відділ свіжих продуктів	Завідувач відділу	2,00
	Оброблювач риби	4,00
	Продавець продовольчих товарів	11,00
	Продавець прод. Товарів кат. Хамони	2,00
	Продавець прод. Товарів «Лавки традицій»	2,00
Відділ кулінарії	Завідувач відділу	1,00
	Кухар	19,00
	Пекар з приготування піци	4,00
	Помічник кухаря	4,00
	Продавець продовольчих товарів	4,00
	Старший кухар	2,00
	Кухар з приготування їжі на замовлення	6,00
	Старший кухар з приготування їжі на замовлення	2,00
М'ясний відділ	Завідувач відділу	1,00

Продовження таблиці 3.1

	Обвалювальник м'яса	4,00
	Продавець продовольчих товарів	4,00
Відділ охорони	Начальник відділу	1,00
	Охоронник	12,00
	Паркувальник	6,00
	Старший охоронник	2,00
Відділ випічки	Завідувач відділу	1,00
	Пекар	17,00
	Продавець продовольчих товарів	4,00
	Старший пекар	4,00
	Укладальник хлібобул. та кордит. виробів	4,00
Кафе	Завідувач відділу	1,00
	Працівник закладу ресторан. господарства	12,0
	Старший працівник закладу ресторан. господарства	1,00
Відділ товарний	Вантажник	4,00
	Завідувач відділу	3,00
	Продавець продовольчих товарів	22,00
	Фахівець з приймання та обліку товарів	3,00
	Флорист	2,00
	Продавець прод.товарів «Кавового бутіку»	3,00
Відділ інтернет-замовлень	Завідувач відділу	1,00
	Комплектувальник товарів	7,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.2

Розрахунок фонду оплати праці до змін організаційної структури

Елементи ФОТ	Заробітна плата за категоріями, грн.				
	Основні робочі	Допоміжні робочі	Управлінці		Усього
			Спеціалісти	Керівники	
Зарплата за тарифом	1 690 500	432 000	56 000	380 000	2 558 500
Премії	84 525	21 600	2 800	19 000	127 925
Додаткова зарплата	169 050	43 200	5 600	38 000	255 850
Усього ФОТ	1 944 075	496 800	64 400	437 000	2 942 275
Чисельність персоналу	161	36	4	19	220
Середня зарплата	12 075	13 800	16 100	23 000	13 373
річна	144 900	165 600	193 200	276 000	160 487

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

*У тому числі премії – 5%, дод. з/п – 10%.

Таблиця 3.3

Штатний розпис після змін організаційної структури

Тип відділу	Посада	Кількість шт. од.
Адміністрація	Керуючий	1,00
	Фахівець з комплексного обслуговування	2,00
	Фахівець з персоналу	2,00
	Заступник керуючого магазином	5,00
	Виконавець художньо-оформлювальних робіт	1,00
Відділ каса	Завідувач відділу	1,00
	Завідувач центральної каси	1,00
	Касир центральної каси	2,00
	Продавець-консультант	20,00

Продовження таблиці 3.3

Відділ свіжих продуктів	Завідувач відділу	2,00
	Оброблювач риби	4,00
	Продавець продовольчих товарів	11,00
	Продавець прод. товарів кат. хамони	2,00
	Продавець прод. Товарів «Лавки традицій»	2,00
Відділ кулінарії	Завідувач відділу	1,00
	Кухар	19,00
	Пекар з приготування піци	4,00
	Помічник кухаря	4,00
	Продавець продовольчих товарів	4,00
	Старший кухар	2,00
	Кухар з приготування їжі на замовлення	6,00
	Старший кухар з приготування їжі на замовлення	2,00
М'ясний відділ	Завідувач відділу	1,00
	Обвалювальник м'яса	4,00
	Продавець продовольчих товарів	4,00
Відділ охорони	Начальник відділу	1,00
	Охоронник	12,00
	Паркувальник	6,00
	Старший охоронник	2,00
Відділ випічки	Завідувач відділу	1,00
	Пекар	17,00
	Продавець продовольчих товарів	4,00
	Старший пекар	4,00
	Укладальник хлібобул. та кордит. виробів	4,00
Кафе	Завідувач відділу	1,00

Продовження таблиці 3.3

	Працівник закладу ресторан. господарства	12,00
	Старший працівник закладу ресторан. господарства	1,00
Відділ товарний	Завідувач відділу	3
	Вантажник	4
	Продавець-консультант	18,00
	Фахівець з приймання та обліку товарів	3,00
	Флорист	2,00
	Продавець прод.товарів «Кавового бутіку»	3,00
Відділ інтернет-замовлень	Завідувач відділу	1,00
	Комплектувальник товарів	7,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 3.4

Розрахунок фонду оплати праці після змін організаційної структури

Елементи ФОТ	Заробітна плата за категоріями, грн.				
	Основні робочі	Допоміжні робочі	Управлінці		Усього
			Спеціалісти	Керівники	
Зарплата за тарифом	1617000	432 000	56 000	380 000	2485000
Премії	80850	21 600	2 800	19 000	124250
Додаткова зарплата	161700	43 200	5 600	38 000	248500
Усього ФОТ	1859550	496 800	64 400	437 000	2857750
Чисельність персоналу	154	36	4	19	213
Середня зарплата	12 075	13800	16100	23 000	13417
річна	144 900	165600	193200	276000	161000

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, в результаті зміни штатного розпису маємо економію ФОТ в 2,96% без суттєвих змін в управлінні та передачі зобов'язань окремим людям, що обіймають посади, які повинні бути універсалізовані.

У ТОВ "Сільпо-Фуд" відсутня система автоматизованого контролю над співробітниками. Цю роль виконують адміністратори зміни, та не завжди це виходить зробити якісно з ряду причин.

Тому, доречним було б перевести контроль над роботою магазину в автоматизований режим за допомогою впровадження інформаційної системи.

Суть інновації полягає в упорі на функціональність мобільного додатку. Він виступатиме у ролі комунікаційного мосту.

Середня площа магазинів «Сільпо» – 1469 кв.м., «Le Silpo» – 1878 кв.м. за даними 2020 року.

Складність одночасного контролю особливо відчувається у магазинах площею понад 4000 кв. Саме тому керівник не завжди має швидку комунікацію з підлеглим, порушується процес ротації товару, з'являється таке поняття як «пусті полиці» - явище, при якому необхідна група товару має велику оборотність. На полицях з'являється товар, що не користується попитом, не вся асортимента група представлена у магазині при її наявності на складі.

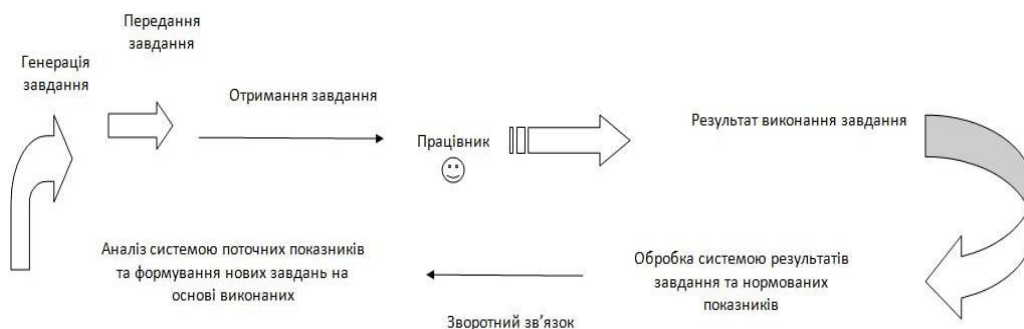


Рис. 3.2 Модель роботи інформаційної системи

Джерело: побудовано автором на основі інформації про ІС

Суть функціоналу: всі мобільні співробітники (мобільність означає відсутність закріпленості за певним процесом, наприклад, як у пекаря, кухаря чи продавця прилавка) обладнані спеціальними браслетами для комунікації. Для співробітників є опції на браслеті: обідня перерва, технічна перерва, приступив до виконання завдання, завершив виконання.

Зараз у компанії працівники можуть сканувати особистий бейдж тільки на обідню перерву - цей час автоматично вивантажується в систему. На технічну перерву скануватися не треба.

Це допомагатиме контролювати дотримання дисципліни працівниками. Адже в момент того, як ви бачите того чи іншого співробітника, можете перевірити, в якому «статусі» він зараз перебуває.

Система сама буде генерувати завдання, виходячи з кількісних продажів та попиту на певну групу товарів.

Важливо, завдання системою будуть поставлені згідно цілей SMART, а саме:

- specific - ціль конкретна;

- measurable - ціль вимірювальна;
- achievable - ціль та, яку можна досягнути;
- relevant - ціль актуальна;
- time-bound - ціль обмежена у часі; [17]

Тобто завдання повинно бути визначеним, поставленим конкретному співробітнику відповідного відділу та обмеженим у часі. Саме завдяки обмеженості у часі можна відслідковувати динаміку особистої продуктивності та ефективності роботи працівника, що у майбутньому дозволить формувати кадровий резерв на новому рівні.

Дуже важливо відзначити, що співробітникам обов'язково необхідно натискати на браслеті кнопку «прийняв у роботу» та «завершив виконання». Ці дані потраплятимуть у систему разом із проміжком часу, який працівник витратив виконання завдання.

Керівники зможуть за особистими показниками працівника оцінювати його роботу, тим самим система буде позбавлена суб'єктивності оцінювання.

3.2 Аналіз доцільності та інновативності запропонованих шляхів підвищення ефективності діяльності ТОВ "Сільпо-Фуд"

Універсальними показниками ефективності управління персоналом у контексті оцінювання ефективності використання людського ресурсу є:

- а) загальна продуктивність організації (П);
- б) продуктивність праці (Ппр);
- с) продуктивність людських ресурсів (Плр).

Розрахунки наведені на основі даних магазину № 183.

Загальна продуктивність організації розраховується за формулою:

$$П = Д/В; \quad [3.1]$$

$$\Pi = 30 \text{ млн} / 27 \text{ млн} = 1,1$$

де Д – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів і послуг;

В – сукупні витрати на виробництво (витрати на оплату праці, комунальні послуги, аренда, витратні матеріали).

За нової структури 38 співробітників будуть мати браслети із завданнями.

Показник продуктивності праці розраховується за формулою:

$$\Pi_{\text{пр}} = O / \text{Чсо}; \quad [3.2]$$

$$\Pi_{\text{пр}} = 13680 / 213 = 64,23;$$

$$O = 38 * 12 * 30 = 13\,680;$$

де 30 - кількість днів у місяці;

Чсо – середньооблікова чисельність персоналу.

При тривалості робочого дня 9 годин (1 година для перерви) працівник за стандартною нормою виробітки компанії встигає виконати 12 завдань у середньому.

де О – обсяг виробленої продукції;

- стандартна Нвир – 40 хв;

У контексті мобільних працівників варто відзначити, що кожне виконане завдання будь-якої тривалості буде зараховане за одиницю виробітки.

Продуктивність людських ресурсів обчислюємо таким чином:

$$\Pi_{\text{лр}} = D / \text{Вп}; \quad [3.3]$$

$$\Pi_{\text{лр}} = 30 \text{ млн} / 3,2 \text{ млн} = 9,38$$

де Вп – сумарні витрати на персонал за звітний період (оплата праці, видача уніформи, витратні предмети праці);

Досить часто компанії використовують показник зменшення трудомісткості виробничої програми через скорочення витрат праці:

$$\text{Тр} = \sum (t_1 - t_2) * \text{В}_2 \quad [3.4]$$

$$\text{Тр} = (0,66 - 0,58) * 15\,618 = 1249,44 \text{ операцій}$$

де t_1, t_2 – трудомісткість одиниці продукції до і після впровадження заходів, норм-год.;

B_2 – місячний обсяг випуску продукції після впровадження організаційних нововведень у натуральних показниках.

Після скорочення штату та додавання браслетів трудомісткість зменшилась на 0,05:

$$40/60=0,66 \text{ години на виконання однієї операції (до);}$$

$$35/60=0,58 \text{ години на виконання однієї операції (після);}$$

Перераховуємо показник O з новими значеннями:

$$O = 38 \cdot 13,7 \cdot 30 = 15\,618 \text{ операцій}$$

При стандартній тривалості робочого дня із підвищеною нормою виробітки

$$8 \cdot 60 / 35 = 13,7 \text{ завдань}$$

де, 35 хв – термін виконання одного завдання.

У зв'язку зі зменшенням чисельності працівників економія заробітної плати розраховується за формулою:

$$E_e = E_{\text{ч}} \cdot Z_{\text{ср}} - \Delta F_{\text{ср}}; \quad [3.5]$$

$$E_e = 7 \cdot 11550 - 0 = 80850 \text{ грн}$$

де $Z_{\text{ср}}$ – середньомісячна зарплата одного працівника (основна і додаткова) до впровадження заходів, грн.;

$\Delta F_{\text{ср}}$ – приріст фонду середньої заробітної плати, пов'язаний із упровадженням заходів, грн.

Розрахунок економії коштів за відрахуваннями єдиного соціального внеску $E_{\text{сс}}$:

$$E_{\text{сс}} = E_e \cdot e / 100 \quad [3.6]$$

$$E_{\text{сс}} = 80850 \cdot 0,22 = 17787 \text{ грн}$$

де e – відрахування у % до фонду заробітної плати.

Для програмування мобільного додатку буде залучений ІТ-відділ, що наявний у складі ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 3.5

Орієнтовний склад учасників НДР, їх заробітна плата та ступінь участі

Учасник НДР	Місячна заробітна плата, грн	Тривалість роботи, міс	Ступінь участі, %
Керівник проекту	40 000	1	100
ІТ-спеціаліст	25 000	1	100

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Основна заробітна плата виконавця з урахуванням окладу і часу.

$$Взп = \frac{\sum Z_i * K_0 * \tau_i}{D_p} \quad [3.7]$$

Де Z_i – середньомісячний оклад

D_p – середня кількість робочих днів ($D_p = 22$)

τ_i - трудомісткість робіт ($\tau_i = 36$)

K_0 – коефіцієнт обліку окладу керівників і консультантів проекту
($K_0 = 0,5$)

$$Взп = (40000 + 25000) * 0,5 * 36 / 22 = 53182 \text{ грн}$$

Витрати, пов'язані зі споживанням електроенергії при розробки програмного продукту, дорівнюють множенню вартості 1 кВт*г електроенергії та її потреби. Розрахунок надано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на електроенергію

Напрямок використання	Потреба в е/енергії, кВт*год.	Вартість 1 кВт*год, грн.	Витрати на е/енергію, грн.
Освітлювальні та інші потреби	350	1,44-1,69	591,5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Для повного тестування оптимальної роботи браслетів та ПО було витрачено 350 кВт енергії.

$$350 * 1,69 = 591,5 \text{ грн}$$

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на проведення прикладних НДР

Найменування статей витрат	Сума витрат, грн.
1. Матеріали	-
2. Паливо та енергія	591,5
3. Заробітна плата (основна і додаткова)	58500,2
4. Єдиний соціальний внесок	12870
5. Амортизаційні відрахування	-
6. Інші витрати	7196,17
7. Накладні витрати	23747,4
Виробнича собівартість	102905,27
Адміністративні витрати 3,5 % від виробничої собівартості	3601,68
Витрати на збут – 1 % від виробничої собівартості	1029,05
Всього повна собівартість	Σ107536

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Додаткова заробітна плата 10 % від основної заробітної плати (Взд), грн.

Єдиний соціальний внесок 22 % від величини заробітної плати (ЄСВ),
грн.

$$\text{ОЗП} = 53182 \text{ грн}$$

$$\text{ДЗП} = 53182 * 0,1 = 5318,2 \text{ грн}$$

$$\text{ОіДЗП} = 53182 + 5318,2 = 58500,2 \text{ грн.}$$

$$\text{ЄСВ} = 58500,2 * 0,22 = 12870 \text{ грн.}$$

Інші витрати беруть у розмірі 10 % від суми витрат по статтях 1-5 (табл. 3.8).

$$\text{ІВ} = (591,5 + 58500,2 + 12870) * 0,1 = 7196,17 \text{ грн}$$

Накладні витрати беруть у розмірі 30 % від суми витрат по статтях 1- 6 (табл. 3.8).

$$\text{НВ} = 79157,87 * 0,3 = 23747,4 \text{ грн}$$

$$\text{ВС} = \text{ст1} + \text{ст2} + \dots + \text{ст7} = 102905,27 \text{ грн}$$

$$\text{АВ} = 0,035 * 102905,27 = 3601,68 \text{ грн}$$

$$\text{ВнЗ} = 0,01 * 102905,27 = 1029,05 \text{ грн}$$

Нормативний прибуток:

$$\text{П}_p = \text{Повна собівартість} \times \text{Норматив рентабельності, грн.} \quad [3.8]$$

$$\text{П}_p = 107536 * 0,12 = 12904,32 \text{ грн}$$

Ціна програмного продукту складе:

$$\text{Ц} = \text{Повна собівартість} + \text{Нормований прибуток, грн} \quad [3.9]$$

$$\text{Ц} = 107536 + 12904,32 = 120440,32 \text{ грн}$$

Таблиця 3.8

Витрати, пов'язані з впровадженням інформаційної системи

Елемент	Одиниця виміру	Кількість	Вартість, грн	Загальна сума, грн
Інформаційна система	шт	1	120440,32	120440,32

Продовження таблиці 3.8

Вартість комп'ютерного устаткування (браслети)	грн	38	1052	40000
Вартість допоміжного устаткування (маршрутизатори)	грн	10	1000	10000
Всього, грн				170440,32

Джерело: розраховано автором на основі прогнозованої вартості ІС

Розрахунок капітальних втрат, пов'язаних з впровадженням ІС здійснюється за формулою:

$$K = K_{\text{п}} + K_{\text{ко}} + K_{\text{во}} + K_{\text{с}} \quad [3.10]$$

$$K = 120440,32 + 40000 + 10000 = 170440,32 \text{ грн}$$

$K_{\text{п}}$ – довиробничі витрати;

$K_{\text{п}}$ = Ціна програмного продукту, грн.

$K_{\text{ко}}$ – вартість комп'ютерного устаткування, грн.; (40000)

$K_{\text{во}}$ – вартість допоміжного устаткування, грн.; (10000)

$K_{\text{с}}$ – вартість будівництва у зв'язку з впровадженням: 0

$K_{\text{с}} = 0$.

Розрахунок показників економічної ефективності проекту.

$$\mathcal{E}_0 = \mathcal{E}_\Gamma - E_{\text{н}} * K_{\text{п}} \quad [3.11]$$

$$\mathcal{E}_0 = 134525 - 0,25 * 120440,32 = 134525 - 30110,08 = 104414,92$$

де $\mathcal{E}_\Gamma$ – річна економія на поточних витратах;

$K_{\text{п}}$ – довиробничі витрати на проєкт, грн.;

$E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт: $E_{\text{н}} = 0,25$.

$$\mathcal{E}_\Gamma = (C_{\text{до}} - C_{\text{після}}) + \Delta\Pi \quad [3.12]$$

$$\Delta \Gamma = (2\,942\,275 - 2\,857\,750) + 50\,000 = 134\,525$$

$\Delta \Pi$ – приріст прибутку господарчого суб'єкта та його структурного розподілу
 $\Delta \Pi = 50\,000$ грн за рахунок більш ефективного використання торгових площ, скороченню ФОП та підвищенню продуктивності персоналу;

Коефіцієнт ефективності одноразових витрат:

$$E = \Delta \Gamma / K_{\Pi} \quad [3.13]$$

$$E = 134\,525 / 120\,440,32 = 1,1$$

Якщо, $E > 0,25$ проєкт ефективний

Строк окупності одноразових витрат проєкту:

$$T = 1 - E \quad [3.14]$$

$$T = 1 / 1,1 = 0,9 \text{ років}$$

Висновок до розділу 3

Інновації відіграють важливу роль у конкурентоздатності підприємства, тому у даному розділі було рекомендовано і впроваджено модель реорганізації організаційної структури підприємства з використанням інформаційної системи.

Була порахована загальна кількість продавців-консультантів та відсоток зміни ФОП від впровадження скорочення штату відділів Каса і Товарний.

Після скорочення штату та додавання браслетів трудомісткість зменшилась на 0,05. При оновленому терміні виконання завдання, кількість виконаних працівником робіт на день збільшилась до 13,7 шт.

Для впровадження програмного продукту були залучені спеціалісти ІТ-відділу, пораховані витрати на програмування та виведена загальна ціна програмного продукту, що складає 120440,32 грн.

Річна економія на поточних витратах складає 134525 грн.

Коефіцієнт ефективності одноразових витрат: $1,1 > 0,25$, що означає ефективність проекту до впровадження.

Термін окупності одноразових витрат складає 0,9 років.

ВИСНОВОК

Організаційно-управлінські інновації є одними з найсуттєвіших видів інновацій, що несуть в собі перебудову системи управління на підприємстві шляхом зміни організаційної структури або впровадженню технологій, пов'язаних з комплексним управлінням.

Організаційна структура підприємства, що є об'єктом дослідження, за типом є лінійно-функціональною з чітко вираженим впливом функціональних керівників.

У ході аналізу був виявлений недолік в операційній моделі роботі магазину, що мав вплив на такі показники діяльності як продуктивність, ефективність.

Шляхом структурних змін та впровадженню інформаційних технологій маємо наступні результати:

- Після скорочення штату та додавання браслетів трудомісткість зменшилась на 0,05. При оновленому терміні виконання завдання, кількість виконаних працівником робіт на день збільшилась до 13,7 шт.

Прогнозується, що завдяки оновленій системі управління персоналом та їх особистою продуктивністю магазин буде мати наступні результати:

- Приріст виторгу на 1% річних;
- Удосконалення політики управління запасами;
- Формування кадрового резерву на більш ефективному рівні;

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. Смит Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
2. Бистров А.Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. 2011. №2(38). С.49–53.
3. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент : навч. посібник / Т.В. Божидарнік, Н.М. Василик. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. – 498 с.
4. Горевая Е. С. Организационно-управленческие аспекты инновационной деятельности промышленных предприятий. Вестник НГУ. 2006. №1. С. 116–127.
5. Друкер П. Бізнес та інновації: пров. з англ. - М.: ІД "Вільямс", 2007.
6. Левитская, А.П. Сущность и методы совершенствования организационно-управленческих инноваций на предприятиях / А.П. Левитская. – Электронный ресурс. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvu_2013_21\(1\)_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvu_2013_21(1)_7.pdf)
7. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, Козак К. Б., В. А. Бондар. Одеса,ОНТУ, 2022. 81 с.
8. Мыслякова, Ю.Г. Триада современных подходов к реализации управленческих инноваций на отечественных предприятиях [Текст] / Ю.Г. Мыслякова // Креативная экономика, 2008. – №2(14). – С.4– 13.
9. Національна доповідь «Організаційно-управлінські інновації: розвиток економіки, заснованої на знаннях» / Під ред. С. Е. Литовченко. М.: Асоціація Менеджерів. 2008. С. 98-126

10. Никулина И. Е. Инновации в современном менеджменте. Вестник Томского государственного университета. 2011. № 342. С. 159–162.
11. Проданчук М. Таргет-костінг та кайзер-костінг як інструменти оптимізації витрат у системі стратегічного управління / М. Проданчук // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 3 (69), Т. 2. – С. 150–155
12. Пухальський, А.Н. Состав и свойства управленческих инноваций: платформа для стратегического развития организации / А.Н. Пухарський. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://uecs.ru/uecs64-642014/item/2862-2014-04-16-11-01-21>
13. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб / В. І. Тоцький, В. В. Лавриненко. - К.: КНЕУ, 2005. - 247 С.
14. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм, демократія. М.: Ексмо, +2007
15. Створене посилання: Державна служба статистики України: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Derzhavna sluzhba statistiki Ukrayini: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennya: 05.06.2022).
16. Створене посилання: YOU CONTROL: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40720198/ (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: YOU CONTROL: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/40720198/ (data zvernennya: 05.06.2022).
17. Створене посилання: Сільпо: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Sil`po: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://silpo.ua/> (data zvernennya: 05.06.2022).

18. Створене посилання: Ціль: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://goal-life.com/page/goals/postanovka-celey-po-metodu-smart> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: TSil': [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://goal-life.com/page/goals/postanovka-celey-po-metodu-smart> (data zvernennya: 05.06.2022).
19. Створене посилання: Britannica: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://www.britannica.com/technology/invention-technology> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Britannica: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://www.britannica.com/technology/invention-technology> (data zvernennya: 05.06.2022).
20. Створене посилання: Урядовий портал: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Uryadoviy portal: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku> (data zvernennya: 05.06.2022).
21. Створене посилання: Eg: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://www.eg-online.ru/article/369691/> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Eg: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://www.eg-online.ru/article/369691/> (data zvernennya: 05.06.2022).
22. Створене посилання: All Retail: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://allretail.ua/analytics/76835-food-riteyl-ukrajini-u-2021-roci-hto-zadavav-osnovni-tempi-ekspansiji> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: All Retail: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://allretail.ua/analytics/76835-food-riteyl-ukrajini-u-2021-roci-hto-zadavav-osnovni-tempi-ekspansiji> (data zvernennya: 05.06.2022).

23. Створене посилання: RAU: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/8-misjaciv-2021-oborot-torgivli/> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: RAU: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/8-misjaciv-2021-oborot-torgivli/> (data zvernennya: 05.06.2022).
24. Створене посилання: Навчальні матеріали онлайн: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: https://pidru4niki.com/16330826/ekonomika/liniyno-funktsionalniy_tip_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Navchal`ni materiali onlayn: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: https://pidru4niki.com/16330826/ekonomika/liniyno-funktsionalniy_tip_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom (data zvernennya: 05.06.2022).
25. Створене посилання: Course Hero: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://www.coursehero.com/file/p43it0bh/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D1%83-%D0%A2%D0%9E%D0%92-%D0%A1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%BE-%D0%A4%D1%83%D0%B4-%D0%BC%D0%B0%D1%94/> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Course Hero: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: [https://www.coursehero.com/file/p43it0bh/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D1%83-%D0%A2%D0%9E%D0%92-%D0%A1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%BE-](https://www.coursehero.com/file/p43it0bh/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D1%83-%D0%A2%D0%9E%D0%92-%D0%A1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%BE-%D0%A4%D1%83%D0%B4-%D0%BC%D0%B0%D1%94/)

%D0%A4%D1%83%D0%B4-%D0%BC%D0%B0%D1%94/ (data zvernennya: 05.06.2022).

26. Створене посилання: TOYOTA: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://global.toyota/en/detail/15197404> (дата звернення: 05.06.2022).

Транслітерація: TOYOTA: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://global.toyota/en/detail/15197404> (data zvernennya: 05.06.2022).

27. Створене посилання: Innoilytics: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://innolytics-innovation.com/organizational-innovation-examples/> (дата звернення: 05.06.2022).

Транслітерація: Innoilytics: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://innolytics-innovation.com/organizational-innovation-examples/> (data zvernennya: 05.06.2022).

28. Створене посилання: Future: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://thefutureorganization.com/examples-internal-innovation-programs/>

(дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Future: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://thefutureorganization.com/examples-internal-innovation-programs/> (data zvernennya: 05.06.2022).

29. Створене посилання: Zakon: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 05.06.2022).

Транслітерація: Zakon: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (data zvernennya: 05.06.2022).

30. Створене посилання: Ainvest: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: http://ainvest.com.ua/upload/ukr_market_trade.pdf. (дата звернення: 05.06.2022).

Транслітерація: Ainvest: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: http://ainvest.com.ua/upload/ukr_market_trade.pdf. (data zvernennya: 05.06.2022).

31. Створене посилання: Ukrstat: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Ukrstat: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (data zvernennya: 05.06.2022).
32. Створене посилання: StudFiles: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: <https://studfile.net/preview/7241563/page:7/> (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: StudFiles: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: <https://studfile.net/preview/7241563/page:7/> (data zvernennya: 05.06.2022).
33. Створене посилання: Silpo: [Веб-сайт]. Одеса, 2022. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd77f91ab747.pdf?_ga=2.65944621.2096686030.1654401576-402725748.1652465979 (дата звернення: 05.06.2022). Транслітерація: Silpo: [Veb-sayt]. Odesa, 2022. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd77f91ab747.pdf?_ga=2.65944621.2096686030.1654401576-402725748.1652465979 (data zvernennya: 05.06.2022).