

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Технологічні та управлінські нововведення на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ СІЛЬПО-ФУД м. Київ)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
Спеціалізації
«Управління бізнесом»

Ясницької
Людмили Олегівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ	6
1.1. Сутність технологічних та управлінських нововведень	6
1.2. Підходи до аналізу технологічних та управлінських нововведень	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ СІЛЬПО ФУД.....	19
2.1. Профіль діяльності підприємства	19
2.2. Стан інноваційної діяльності підприємства	28
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ НА ТОВ СІЛЬПО ФУД	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність дослідження забезпечення стійкого інноваційного розвитку зумовлена підвищенням позицій конкурентоспроможності підприємства, зниженням собівартості виробництва, ефективним використанням інноваційного та виробничого потенціалу організації в наслідку впровадження досліджуваного інноваційного проекту. Під впливом необхідності залучень інвестиційних коштів з зовнішніх джерел для підприємства стає актуальним питання підвищення іміджу підприємства на світовій арені у довгостроковій перспективі, яке забезпечується застосуванням засад стійкого інноваційного розвитку.

Наукова спільнота досі не створила єдиної системи понять та категорій стійкого інноваційного розвитку які потрібні враховуватись під час впровадження останнього у основу діяльності підприємства. Саме тому все більшої значущості набуває визначення понять та методів оцінки які б були ефективні для вітчизняного простору. Питання стійкого інноваційного розвитку у вітчизняному просторі досліджували такі вчені як П. Микитюк , Ж. Крисько, В. Баранчєєв, С. Легомінова та інші.

Інноваційний розвиток торговельної мережі – це механізм формування відповідної інноваційної атмосфери, впровадження нових технологій, нових товарів або послуг, що дозволяє реалізувати конкурентні переваги торговельної мережі, досягти поставленої мети та задовольнити потреби споживачів на основі підвищення її інноваційного потенціалу.

У сучасних умовах головною стратегічною метою корпоративних торговельних мереж у цілому є збільшення частки ринку, підвищення своєї ролі у конкурентному середовищі, а відповідно, і зростання обсягу товарообороту. Реалізація цієї мети буде сприяти підвищенню рівня рентабельності мережі, що є умовою самофінансування діяльності та можливості зростання ринкової вартості суб'єктів господарювання, а отже є актуальним питанням сьогодення. Глобальна стратегічна мета торговельної

мережі повинна полягати у всебічному задоволенні потреб споживачів на товари та послуги, забезпеченні їх високоякісного торговельного обслуговування та орієнтації на довготривале зростання своїх конкурентних позицій на ринку

Огляд літературних джерел з досліджуваної тематики підтверджує актуальність наукових розробок з питань впровадження інноваційних технологій у діяльність торговельних мереж.

Метою дослідження є особливості та перспективи впровадження технологічних та управлінських нововведень на підприємстві.

Завданнями дослідження є:

- розглянути сутність технологічних та управлінських нововведень;
- визначити підходи до аналізу технологічних та управлінських нововведень;
- охарактеризувати профіль діяльності підприємства;
- дослідити стан інноваційної діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями впровадження технологічних та управлінських нововведень на ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження виступають технологічні та управлінські нововведення на підприємстві.

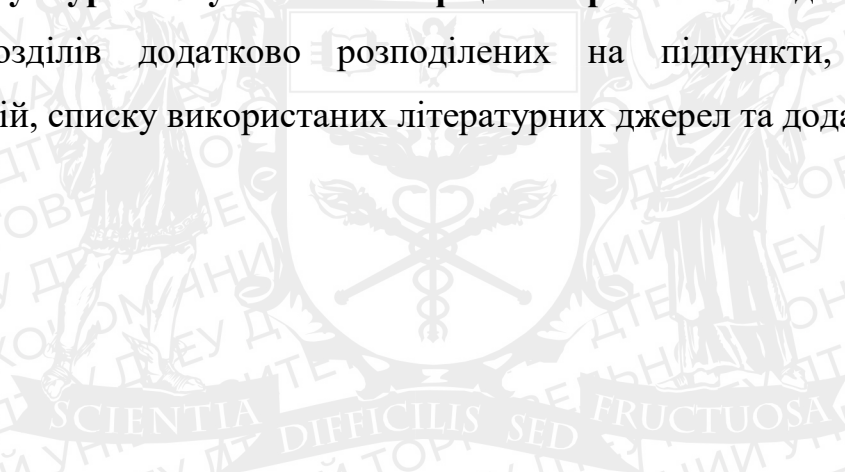
Предметом дослідження є науково-теоретичні засади аналізу і планування технологічної та управлінських нововведень на підприємстві.

Методи дослідження. Для систематизації факторів, що впливають на діяльність торговельних підприємств в сфері роздрібної торгівлі, визначення сутності інноваційної діяльності в роздрібній торгівлі, сутності торговельних процесів, обґрунтування пріоритетних цілей інноваційного розвитку торговельних мереж за сучасних умов ведення бізнесу використовувалися методи логічного підходу до пізнання економічних явищ, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. Під час розробки рекомендацій щодо перспективних напрямів інноваційного розвитку досліджуваної торговельної мережі використовувався метод систематизації, порівняння.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною, методологічною та практичною основою дипломної роботи слугували періодичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних економістів, практиків комерційної справи, законодавчі та нормативні матеріали, статистично-звітна документація, аналітичні матеріали міжнародних та вітчизняних консалтингових компаній.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на основі науково-теоретичних результатів дослідження розроблені пропозиції щодо удосконалення діяльності торговельної мережі на основі інноваційних технологій.

Структура випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів додатково розподілених на підпункти, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел та додатків.



РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ

1.1. Сутність технологічних та управлінських нововведень

У сучасній економіці розглядають два основні види інновацій: технологічні та управлінські. Обидва види спрямовані досягнення мети – збільшення прибутку підприємства. Досвід компаній показує, що зміни в управлінських підходах мають як переваги, так і недоліки. До переваг управлінських інновацій в економічній сфері відносяться:

- вдосконалення методів організації технологічного ланцюжка економічного об'єкта;
- спрощення структури компанії, наприклад реінженіринг (оптимізує управлінський апарат та знижує витрати); стимулювання до вдосконалення рівня працівників підприємства.

До недоліків належать такі положення:

- ризики вищі, ніж у технологічних інновацій (неможливо коректно оцінити майбутній результат);
- великі капіталовкладення, зокрема на перепідготовку працівників;
- проблеми у зміні психології співробітників (складно перебудувати ставлення працівників підприємства до нововведень, зокрема підняття промислової культури);
- складно мотивувати персонал для досягнення кінцевої мети підприємства [12, с. 107].

Сутність у тому, що збільшення прибутку підприємства призводить до зростання зарплати. Це, своєю чергою, стимулює попит та зростання потреб самих працівників. Таке зростання потреб викликає запити на більш технологічні продукти виробництва, а це змушує виробників відслідковувати новинки в техніці та управлінській сфері.

Впровадження нових управлінських підходів поділяється на такі етапи:

- підготовчий;
- інформаційний;

- аналітичний;
- оцінний.

Май бути посилання на рис. 1.1.

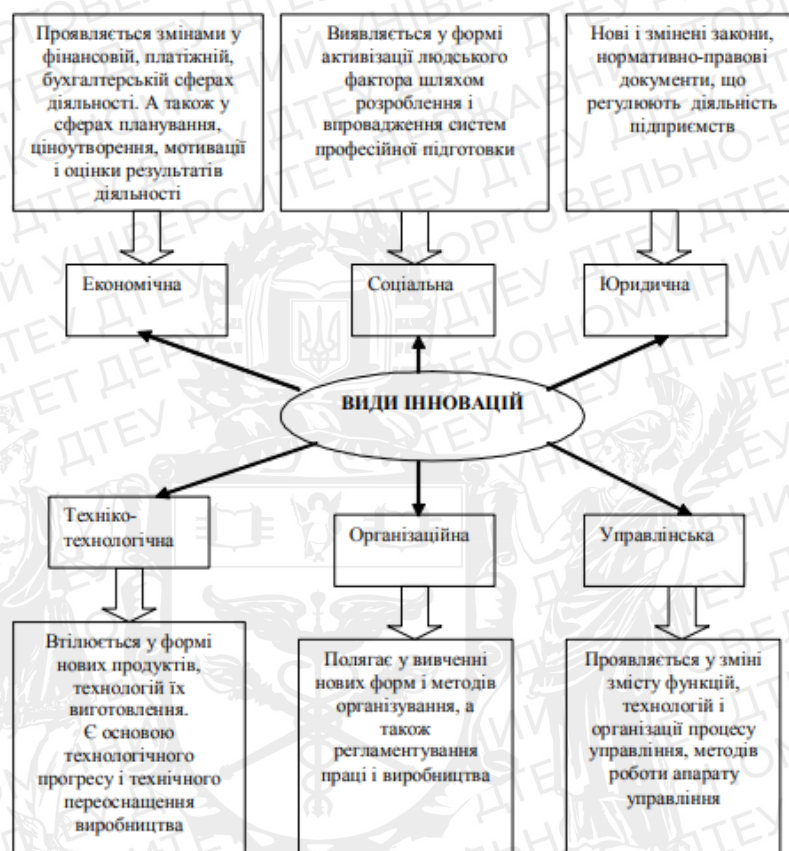


Рис. 1.1. Види інновацій

Джерело: [??]

У першому етапі проводиться докладний аналіз економічного об'єкта. Такий аналіз проводять із застосуванням опрацьованих методів, наприклад SWOT-аналізу.

Інформаційний етап передбачає генерацію нових управлінських ідей, вибір найефективнішої, підготовку персоналу до роботи у межах її реалізації. Аналітичний етап необхідний постійного моніторингу підсумкових показників діяльності організації та своєчасного втручання у несприятливу ситуацію, якщо вона виникає. Це дозволяє істотно знизити ризики при реалізації нових інноваційних ідей [1, с. 13].

Оцінний етап дозволяє оцінити кінцеві показники після впровадження управлінських інновацій. Вони відображають рівень реалізації

запропонованих ідей і стають матеріалом для розробки планів подальшого розвитку підприємства. Така оцінка дуже важлива, оскільки вона може позначитися зміні як тактичних методів управління, і навіть зміні стратегії підприємства.

У разі кризової ситуації ефективним вважається використання технологічних і управлінських розробок. Особливе місце посідають алокаційні інновації.

Вони передбачають грамотний перерозподіл всіх видів ресурсів, що є на підприємство на момент початку антикризового управління. Доцільно розглянути таку ситуацію за допомогою наукового підходу та застосувати відпрацьовані методи оцінки. Наприклад, розв'язати задачу оптимізації за допомогою методів лінійного програмування.

Інноваційні процеси в цей період передбачають прискорене опрацювання всіх чотирьох етапів впровадження управлінських інновацій.

Застосування алокаційних інновацій включає такі дії антикризового керівництва:

- прискорене проведення реорганізації підприємства: структури підприємства, організації виробництва, реорганізація допоміжних служб;
- реструктуризації ресурсів підприємства;
- оптимізації та підвищення відповідальності керівної та виконавчої ланки підприємства [1, с. 14].

Подібні методи оптимізації не приносять швидкого додаткового прибутку. Вони є необхідною умовою для зупинення кризових явищ, підготовки умов подальшої реалізації інноваційної діяльності.

Існуючі мультиплікативні ефекти змушують сучасних виробників постійно шукати нові підходи до управління у сфері розвитку та вдосконалення технічного прогресу. Внаслідок інновації призводять до підвищення продуктивності праці, отже, до зростання добробуту працівників.

У свою чергу це викликає зростання вимог та запитів до нових технологій. Що спричиняє новий виток розвитку техніки. Весь процес потребує постійних інновацій в управлінні технічним прогресом.

На даний момент такий термін, як «інновація» відрізняється безліччю різноманітних визначень. Але здебільшого інновація визначається як кінцевий результат інноваційних процесів. Іншими словами, це винаходи, які готові до використання та поширюються на ринках як уже готовий продукт.

Управління підприємством є досить складним процесом, який складається з: планування, організації, мотивації, координації та контролю. Але останнім часом у зв'язку з тим, що сучасне виробництво ускладнюється, відбувається виділення ще двох важливих управлінських функцій: маркетингова та інноваційна.

Необхідно зазначити, що для того, щоб принести підприємству довготривалі переваги, новий метод в управлінні повинен задовольняти хоча б одну з таких умов:

- бути системним, а саме охоплювати цілу низку процедур та методів;
- ґрунтуватися на новаторському принципі, який змушує переглянути стандарти менеджменту;
- бути не «одноразовою» нововведенням, а етапом безперервного процесу пошуку нових рішень, за рахунок якого і відбувається розвиток підприємства [4, с. 79].

Загальноприйняті правила менеджменту настільки міцно укорінюються у свідомості менеджерів, що ніхто не наважується зазіхати на ці основи основ. Чим нестандартніша інновація, тим більше часу потрібно конкурентам, щоб зробити крок у відповідь. Деколи на це йдуть десятиліття.

Управлінська інновація є найбільш стратегічно важливою за умов сучасних світових ринків. Пов'язано це насамперед із щорічним зростанням рівня глобалізації. Метою управління сферою людських ресурсів є досягнення перших позицій у суперництві з іншими організаціями. З цією метою в діяльність підприємства впроваджуються концепції, що активізують

людські здібності та вміння. Дані концепції модернізують діяльність організації, що, безумовно, лише підкреслює необхідність у суспільстві.

У процесі застосування управлінських інновацій найбільший опір чинить сам персонал цієї організації. Оскільки згодом їм доведеться звикати до нових умов алгоритмів і завдань, а це є додатковим і «необов'язковим» навантаженням. Адже раніше вони досягали результату без цих інновацій. Нові методи прийняття рішень, організаційні структури та принципи стимулювання персоналу стикаються з особистими людськими інтересами. Однією з найважливіших людських цінностей є стабільність, а нововведення тісно пов'язане з порушенням сталості та звичної системи [4, с. 81].

Таким чином результат управлінських нововведень менш передбачуваний, ніж результат технологічних інновацій. Також, у зв'язку з нездатністю всіх людей реалізовувати розумні та раціональні управлінські рішення, далеко не завжди вдається перевести організацію з первісного стану в бажане. Для сучасних організацій найбільш характерним є як вплив інноваційного управління так і вплив інноваційного розвитку суспільства в цілому. Це по-різному проявляється на різних рівнях. Наприклад на рівні взаємодії фірм це проявляється у створенні спеціальних мережових структур, що базуються на кооперації та конкурентній боротьбі. Кооперація різних мереж, таких як маркетингова, науково-технічна та інформаційна, є доповненням до конкуренції як головний постулат у принципі ринкових відносин. Таким чином, перехід до нової тенденції інноваційного характеру управління у XXI ст. сприяв появі цілого ряду управлінських інновацій, які за значущістю здебільшого перевершують технологічні інновації.

1.2. Підходи до аналізу технологічних та управлінських нововведень

Неоднорідність дефініцій поняття «інноваційний розвиток підприємства», дозволяють дійти до висновку, що існує тісний зв'язок між

інноваційним розвитком підприємства, розгортанням інноваційного процесу та інноваційним потенціалом підприємств; спостерігається тісна взаємодія між інноваційним розвитком та ефектами від нововведень на підприємстві.

Так А.А. Трифілова визначає інноваційний розвиток з позиції науково-технічного потенціалу підприємства, як «напрямок стратегічного розвитку з потенційною можливістю зростання ефективності виробництва та підвищення довгострокової конкурентоспроможності за рахунок освоєння науково-технічних досягнень», А В.П. Баранчєєв – із позиції соціального об'єкта «...розуміння посилення і використання своїх інноваційних можливостей для досягнення цілей розвитку та охоплення всіх сфер діяльності господарюючого суб'єкта» [48, с. 78].

В рамках дослідження найбільш точним виявляється визначення запропоноване Н. Завліном: «Інноваційний розвиток – це послідовний ланцюг подій від отримання теоретичного знання до використання конкретного продукту, технології, чи послуги, створених на основі нового знання. Він не завершується фактом реалізації інноваційного продукту чи технології на практиці, оскільки під час практичного використання інновація продовжує досліджуватися, удосконалюватися, набувати нових споживчих властивостей» [21]. Таке визначення інноваційного розвитку дозволяє продемонструвати вплив інноваційного розвитку на суспільство та екологію після його безпосереднього впровадження та просування на ринку.

Отже, різноманітність у формуванні дефініцій основних категорій стійкого інноваційного розвитку стає зрозумілою через складність системи у яких вони застосовуються. Поняття інновацій, нових адаптацій та процесів у яких вони застосовуються повинні бути настільки ж адаптивними та гнучкими, наскільки є сама природа нововведення. Враховуючи такий динамічний характер інноваційних процесів та категорій визначимось з найбільш ємним поняттям стійкого інноваційного розвитку.

Дефініції стійкого розвитку також містять відмінності залежно від сфер, де застосовуються. Зокрема, найбільш розповсюдженим варіантом є

опис стійкого розвитку як трьох важливих взаємообумовлених аспектів (за В. Литвиновим) – економічного, соціального та екологічного, або ж соціально-економічного, природного та технолого-технічного (за П. Костюком) [3].

Наукових праць, що містять визначення стійкого інноваційного розвитку менше, але проаналізувавши різноманітні джерела що містять визначення основних понять та категорій стійкого інноваційного розвитку, в рамках даної роботи будемо користуватись визначенням стійкого інноваційного розвитку, що надано С. Легоміною, оскільки ця дефініція найбільш вдало поєднує економічні, соціальні та технічні аспекти питання [29].

Отже, «стійкий інноваційний розвиток – перманентна, упорядкована, планова, готова до інноваційних змін сукупність стратегічно-цілеспрямованих перетворень, що охоплюють усі сфери господарської діяльності підприємства (наукову, організаційно-управлінську, технічну, технологічну, виробничу, фінансову, маркетингову, соціальну та морально-етичну), що дає змогу складній системі підприємства ефективно здійснювати свою діяльність, адекватно реагувати на сучасні виклики зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги якісно вищого рівня порівняно з конкурентами».

З метою адекватно оцінити необхідність впровадження інноваційного проекту на підприємстві в рамках імплементації концепції стійкого інноваційного розвитку, потрібно дослідити ефект, який чинить останній на загальні показники діяльності підприємства, його позиції у бізнес-середовищі та конкурентні переваги.

Оцінка світових тенденцій науково-технічного прогресу безумовно дає підстави для того щоб називати інноваційну діяльність ключовим елементом конкурентоспроможності як на макро- так і на мікрорівнях. Не зважаючи на це в Україні досі існують певні бар'єри до впровадження інноваційного розвитку, що пов'язані з погіршенням інвестиційного клімату, проблемами у цілепокладанні на підприємстві, недостатня кваліфікація керівників,

сповільнюючи організаційні структури управління на підприємстві та інші [7, с. 197].

Потреба в інноваціях зазвичай виникає у високотехнологічних галузях, так як в цьому випадку результат та ефективність діяльності підприємства найбільшим чином корелюють з інноваційною діяльністю підприємства. Окрім цього, джерелом інноваційних ідей у бізнес-середовищі являються малі та середні підприємства, які завдяки своїй гнучкості можуть в повній мірі реалізувати потенціал формування інноваційних стратегій. Єдине, що стримує малий та середній бізнес від інноваційних проектів – нестача ресурсів, потреба у коштах інвесторів, що роблять неможливим і здійснення засад стійкого розвитку на перших етапах [24].

Постійний пошук нових конкурентних переваг змушує керівників шукати нові шляхи реалізації бізнесу через взаємодію з зовнішніми партнерами, що говорить нам про всеохоплюючий вплив стійкого інноваційного розвитку.

В дослідженні впливу відкритих інновацій на економічний та стійкий інноваційний розвиток підприємства Р. Раутер та інших у «Journal of Innovation & Knowledge» («Журнал інновацій та знання») наводяться 3 гіпотези щодо ролі розвитку інновацій у взаємодії підприємства з зовнішніми партнерами [67]:

1. Вищий рівень економічно-інноваційної діяльності пов'язаний з вищою інтенсивністю взаємодії з зовнішніми партнерами.

Взаємодія з зовнішніми партнерами видається надзвичайно важливою з точки зору соціальних, організаційних, етичних проблем в контексті інновацій. Високі рівні екстернальної інтеграції з споживачами, постачальниками та дослідницькими інститутами поміж інших, є чи не найважливішою конкурентною перевагою, яка надає фірмі можливість підтримувати та вдосконалювати концепцію стійкого інноваційного розвитку. Отже, виникає мультиплікаційний ефект в якому інноваційний стійкий розвиток веде до позитивних ефектів у результатах діяльності

підприємства, що в свою чергу збільшують можливість підприємства до реалізації стратегії стійкого інноваційного розвитку [64].

2. Вищий рівень стійкої інноваційної діяльності підприємства асоціюється з вищим рівнем інтенсивності співробітництва із зовнішніми партнерами.

Результати економічної діяльності та стійкого розвитку не завжди представляють однакові виміри інноваційної діяльності фірми. Деякі автори приходять до висновку про позитивний зв'язок між ними, виділяючи необхідність включення соціальних та екологічних індикаторів в своїх прибуткових цілях. Інші сперечаються про необхідність знаходження компромісу в бізнес-рішеннях щодо стійкого розвитку, що включає в себе прийняття меншого доходу та прибутку для успішної реалізації цілей стійкого розвитку на перших етапах. Оскільки заходи щодо впровадження стійкого інноваційного розвитку відбуваються не тільки в бізнес-середовищі, але й на рівні інноваційної діяльності самого підприємства, їх імплементація потребує сторонніх інвестицій, що можуть зменшити первинний дохід компанії від результатів такого розвитку, але в той же час ці заходи можуть привести до інноваційних результатів, що враховують як економічні цілі так і засади стійкого розвитку на тривалому періоді. Такий синергетичний ефект виникає за рахунок того, що обидва виміри (економічний та стійкого розвитку) вже враховані в розробці продукту, змінах бізнес-процесів у виробництві чи обслуговуванні до моменту їх «запуску» на підприємстві [67].

3. Стійка інноваційна діяльність підприємства та економічно-інноваційна діяльність знаходяться у позитивній взаємодії.

В ході перевірки висунутих гіпотез, окрім позитивного впливу відкритості інновацій на основні показники конкурентоспроможності підприємства було виявлено кореляцію між економічно-інноваційною та стійкою інноваційною діяльністю підприємства у вигляді емпіричних доказів

можливості одночасного використання економічних та стійких цілей у стратегії підприємства (рис 1.2).

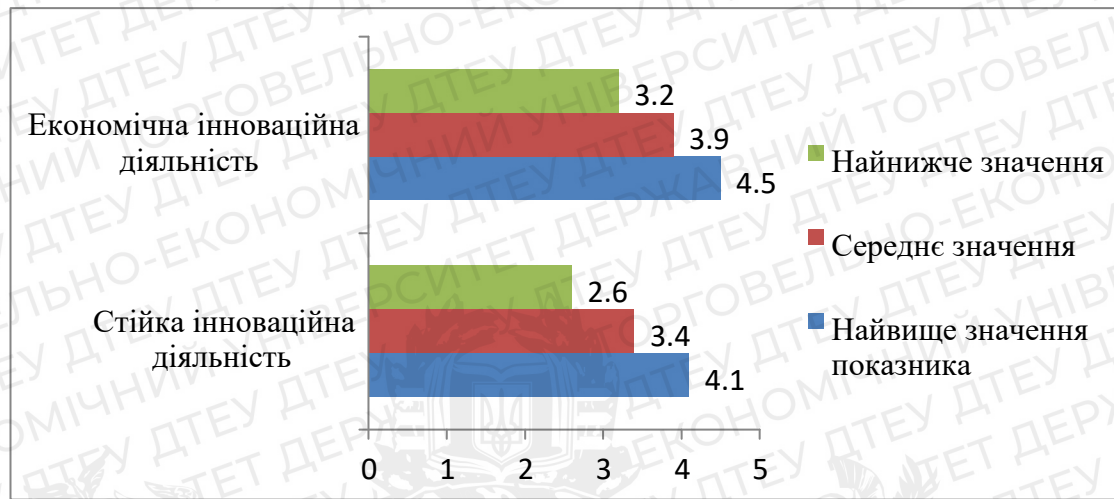


Рис. 1.2. Зв'язок економічної та стійкої інноваційної діяльності підприємств

Джерело: [67]

Після аналізу середовищ підприємств які здійснюють стійку інноваційну (продуктова стійкість, ресурсна ефективність, зменшення забруднення навколишнього середовища, соціальна відповідальність) та економічну інноваційну діяльність (внесок у доходи, внесок у прибутковість, внесок у чистий дисконтований дохід, внесок у долю ринку, внесок у задоволення потреб споживача, внесок у імідж компанії), було порівняно основні показники для оцінки стійкого інноваційного розвитку на економічну діяльність підприємства. Як бачимо, існує чітко виражена залежність між цими двома площинами функціонування підприємства, з такими ефектами як збільшення чистого прибутку, повернення на інвестиції (ROI), зниження собівартості продуктів або послуг, розширення замовників, залучення інвестицій, підвищення іміджу тощо [63].

Дослідженнями впливу впровадження інновацій на підприємство займалися багато вчених, зокрема у роботах Харпера та Бекера стверджується необхідність інноваційних процесів для забезпечення стійкого

розвитку виробництва. Інші, наприклад С. Зара та Дж. Колквіт, хоча і підтверджують визначальну роль інновацій у стійкому розвитку та ефективній діяльності підприємства, також акцентують увагу на ризикованості та невизначеності такого підходу до розвитку діяльності [64].

За Дж. Ван Кліфом та Н. Румом. управління стійким розвитком на підприємстві будує можливості до пристосування, конкурентні компетенції під час взаємодії з соціальними, економічними та екологічними системами та фокусується на інноваціях, що дадуть змогу забезпечити нові вимоги стейкхолдерів. Стійкий інноваційний розвиток у такому разі приносить вигоди у вигляді використання конкурентних компетенцій та можливостей для збільшення ефективності управління витратами на підприємстві та операційної ефективності. Для розширення розуміння впливу стійкого інноваційного розвитку, пропонуються п'ять аспектів управління стійким розвитком:

1. Технологічні можливості.
2. Нетворкінг та можливості у соціальній сфері.
3. Можливості у навчанні та розвитку.
4. Компетенції у системному мисленні.
5. Можливості інтеграції проблем бізнесу, соціуму та навколишнього середовища, перспектив та інформації, отриманої в ході діяльності [57].

Варто виділити особливий вплив бізнес середовища на впровадження інноваційних змін в діяльності підприємства. Аналіз змін процесів в загальній діяльності фірм демонструє, що найбільшого успіху досягають ті, що були зумовлені критичною ситуацією. Небезпека зумовлює необхідність до вивчення та впровадження реальних вигід від інноваційних змін. В межах таких ризиків, виникає потреба у стійкому розвитку на базі інноваційної політики підприємства як методу забезпечення стабільності на довгостроковому періоду у протиставі внутрішнім та зовнішнім ризикам.

Багато компаній впевнені, що чим більш екологічно-дружніми вони стають, тим більшим буде зменшення їх конкурентоспроможності. Існує стала думка, що це збільшить вартість продукції і не принесе швидких позитивних результатів у фінансовій сфері [54].

Основні сумніви топ-менеджменту компаній полягають у тому що розвиток «зеленої» політики діяльності та впровадження стійкого розвитку послабляє їх спроможність боротися з конкурентами в країнах, що розвиваються (де компанії не зіштовхуються з таким напруженням). Постачальники не спроможні забезпечити виробництво «зеленими» виробами, а імплементація елементів стійкого розвитку на виробництві вимагатиме нового обладнання та процесів, а споживач не готовий платити більше під час економічного спаду.

Але боротьба за впровадження стійкого розвитку насправді не являється вибором між двома перспективами: соціальними перевагами та фінансовими вигодами. Гарвардське дослідження, що вивчало ініціативи щодо впровадження стійкого розвитку на 30 великих підприємствах демонструє не тільки здатність стійкого розвитку до зниження витрат ресурсів за рахунок впровадження більш ефективної системи виробництва, а й збільшення перспективних прибутків та шляхів розвитку підприємства [58, с. 258].

Вплив стійкої інноваційної політики підприємства на його положення у бізнес-середовищі чітко простежується у дослідженнях Е. Немлі, яка пов'язує впровадження соціального та екологічного вектору стійкого розвитку до основних цілей діяльності підприємства та створення певних конкурентних переваг та компетенцій цього підприємства. Початковим етапом впровадження інтегрованих цілей стійкого розвитку у діяльність підприємства є інноваційна зміна виробництва, оскільки стійкий розвиток організації тісно пов'язаний саме з внутрішньою стійкістю середовища підприємства, можливістю функціонувати у невизначеному зовнішньому середовищі згідно з вітчизняними дослідженнями. До внутрішньої стійкості

підприємства, що забезпечуються стійким інноваційним розвитком належать також, ресурсна, організаційна, соціальна, інвестиційна, маркетингова та інші [57].

Інноваційний розвиток є основним елементом в забезпеченні стійкого розвитку підприємства в динаміці, і хоча поняття «ефективний розвиток», «стійкий розвиток» та «інноваційний розвиток» знаходяться у дещо різних вимірах, та знаходять відображення у різних сферах діяльності підприємства, їх інтегрований наслідок варто розглядати як єдине ціле. Такий результат включає в себе досягнення цілей підприємства у довгостроковому періоді з мультиплікаційним ефектом та високим рівнем довіри серед інвесторів через загальну динамічну стійкість. Взаємозв'язок стійкого інноваційного зростання та фінансових результатів підприємства у такому випадку є очевидним, тому дедалі у більшої кількості підприємств виникає потреба у залученні інноваційних інструментів у формуванні концепції стійкого розвитку для досягнення необхідних фінансових результатів та конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ СІЛЬПО ФУД

2.1. Профіль діяльності підприємства

ТОВ «Сільпо-фуд» одна з найбільших українських торговельних мереж супермаркетів. «Сільпо-фуд» входить до торговельної корпорації FozzyGroup, яка на даний час є однією з найбільших торговельних корпорацій України.

Зараз мережа «Сільпо» налічує 278 супермаркети у 64 містах України. Також «Сільпо» має власні торгові марки «Повна Чаша», PremiyaSelect, «Премія» та EXTRA!. Вони одні з перших почати продавати товари під власною маркою. Завдяки цьому товари під власною маркою приносять 10% від загального прибутку мережі. У деяких супермаркетах створений індивідуальний дизайн.

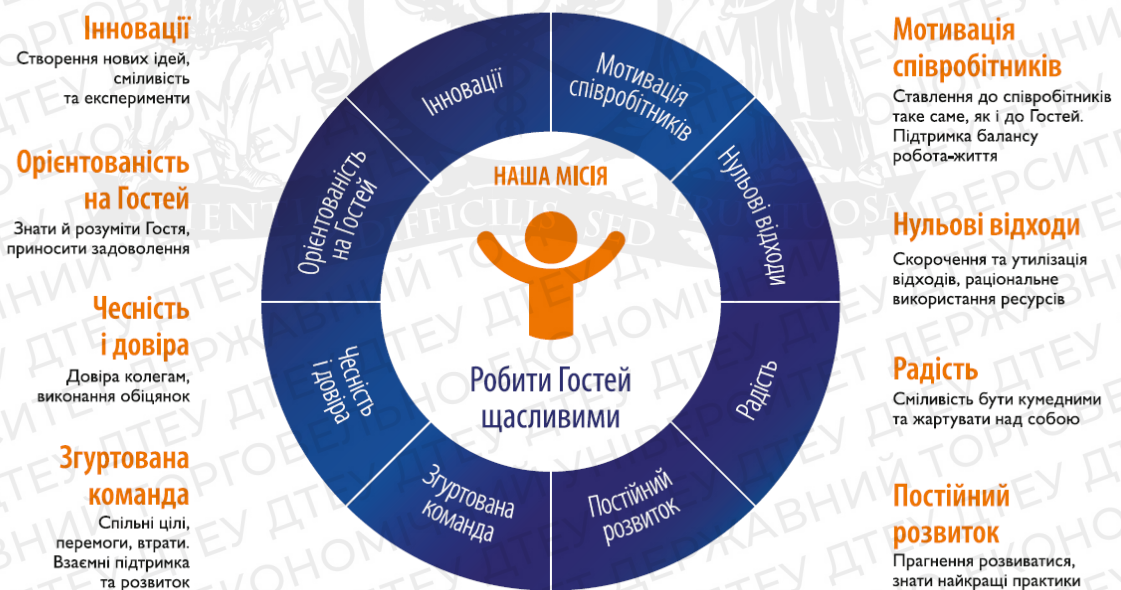
Головна місія мережі це задоволені клієнти, саме тому були сформовані певні цінності:

- турбота про співробітників;
- чесність та відкритість;
- навколишнє середовище;
- співпраця;
- гостинність;
- експерименти.

Головний вид діяльності мережі «Сільпо» є – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Також виробництво продуктів з м'яса і м'яса свійської птиці; перероблення та консервування риби, ракоподібних та молюсків; виробництво хліба; виробництво свіжих борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок; виробництво готових харчових продуктів [34].

«Le Silpo» – делікатесмаркети, розташовані у Києві, Харкові, Дніпрі та Одесі.

Середня площа такого маркету становить близько 1500 м², орієнтований він на споживачів вищого класу з, відповідно, високими прибутками. Асортимент на 70% складається з товарів преміум-групи, виготовлених найкращими виробниками понад 100 країн світу. Окрім того, делікатес-маркети характеризуються стильним дизайном та обладнані технікою преміум-класу. Єдина схожість Le Silpo зі своїм партнером – постійні клієнти мають переваги завдяки програмі «Власний Рахунок», яка розповсюджується на обидві мережі [40]. Окрім «Le Silpo», мережа співпрацює з оператором «Yezzz!», який надає переваги користувачам, які зареєстровані як постійні клієнти «Сільпо», а також туристичним агентством «Voyage» і «Сільпо Resto» – фудкорти, кафе і ресторани, що розташовуються безпосередньо у супермаркетах.



На всі рисунки і таблиці мають бути посилання в тексті.

Рис. 2.1. Цінності компанії торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело:

Оскільки організація здійснює виробничу діяльність, між підрозділами та робітниками компанії встановлює постійні виробничі взаєморозуміння. Це

дає змогу отримувати організаційну цілісність та об'єднувати системи в єдине ціле.

В компанії використовується лінійно-функціональна структура управління, також потрібно сказати, що директори компанії використовують демократичний стиль управління. Використання цього стилю дає можливість розподіляти повноваження та відповідальність між робітниками та керівництвом. При такому стилі керівник завжди прислухається до думки підлеглих та часто приймає колективні рішення.

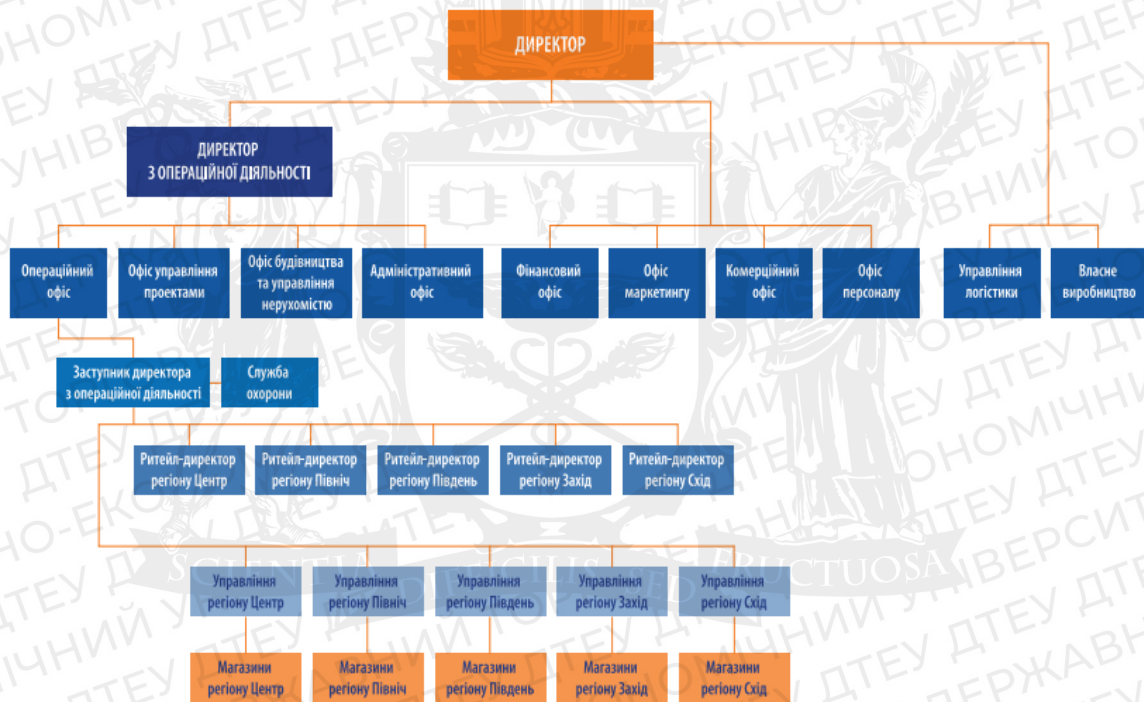


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [37]

Подивившись на організаційну структуру стає зрозуміло, що головним органом управління є генеральний директор. Всі підрозділи компанії на пряму підпорядковуються генеральному директору для хорошої продуктивності в компанії.

Враховуючи переваги цієї структури управління, ми можемо бачити, що вони мають більше, ніж недоліків, наприклад: установка між структурами чітка і точна, ефективність та координація у прийнятті рішень, чітка схема

настанови, гармонія в діях завдання для виконавця та отримання ресурсів, відповідальність за фінальний результат покладається на менеджера.

Але є кілька недоліків, серед яких: директор повинен бути з багаторічним досвідом роботи в різних сферах, на який ви можете покластися складні завдання та високі вимоги можуть обмежити ефективність керівництва, такий недолік через великий потік інформації та документації, часті контакти з підлеглими та колегами, на вищій і нижчому рівні, також відсутність спеціалістів з певних функцій управління.

Організаційна структура повинна бути оптимальною з міркувань ефективності вплив на процес управління, а саме надання послуг та виробничий процес. Лише тому що для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, такі як: ефективність, адаптивність (здатність адаптуватися до зовнішніх змін, навколишнє середовище), доречність, гнучкість (динамічна здатність до змін) з точки зору попиту, вдосконалення технологій та інновацій, стійкості (Можливість забезпечити реальну передачу інформації).

У магазині ТОВ «Сільпо-Фуд» надається покупцям найкращий рівень обслуговування, а саме: можливість паркування, завжди чисте і комфортне внутрішнє середовище, автоматичні двері, купівельні візки, оперативне обслуговування в касі, привітний, завжди готовий допомогти персонал, завжди працює система оповіщення відвідувачів щодо пропонованих товарів та акцій, звучить ненав'язлива фонова музика, відбувається постійне стимулювання покупок, наприклад, купонами та рекламними акціями.

До магазину ТОВ «Сільпо-Фуд» постачання товарів здійснюється за договорами поставки. В супермаркеті «Сільпо» діє графік централізованої доставки товарів, яка здійснюється зі складів постачальників та власного розподільчого складу у передбачені терміни.

Підвищення ефективності діяльності досліджуваного супермаркету залежить від результатів фінансово-економічної діяльності.

Товарообіг в цілому мережі ТОВ «Сільпо-Фуд», до складу якого

входить досліджуваний супермаркет «Сільпо», становить 37,7 млрд. грн. за 2021 р.



Рис. 2.3 Динаміка операційних показників торговельної мережі

Джерело

У 2020 загальна кількість торговельних об'єктів мережі становить 276 у 57 містах України. Середня торговельна площа: супермаркету «Сільпо» – 1 435 кв. м, «Le Silpo» – 1 794 кв. м. Дохід згідно з фінансовою звітністю Компанії склав 52,5 млрд. грн за 2021 рік. Торговий оборот мережі «Сільпо» у 2021 р. склав 37,7 млрд. грн.

ДИНАМІКА КІЛЬКОСТІ ОБ'ЄКТІВ «СІЛЬПО», LE SILPO

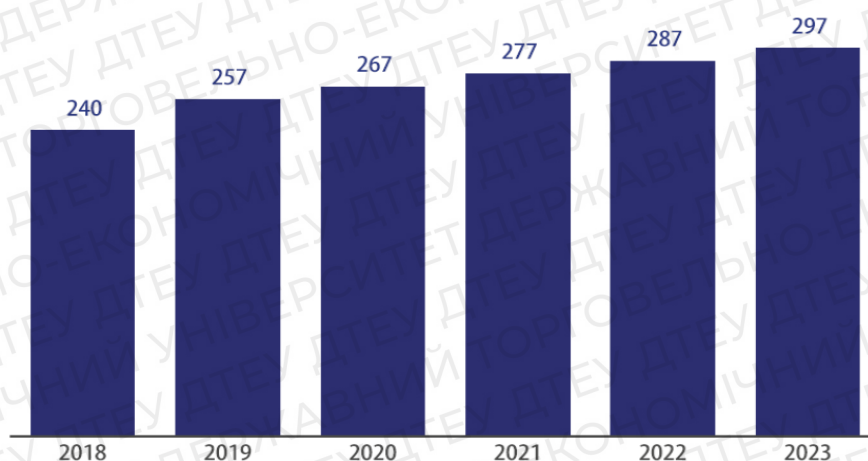


Рис. 2.4. Наявна та прогнозна кількість торговельних об'єктів ТОВ «Сільпо-Фуд»

У 2018 р. було відкрито 7 нових супермаркетів у 5 містах різних областей України. Загальна торговельна площа нових супермаркетів – 7 738 кв. м, загальна площа нових супермаркетів – 16 342 кв. м.

«СІЛЬПО», LE SILPO. КАРТА ПОКРИТТЯ

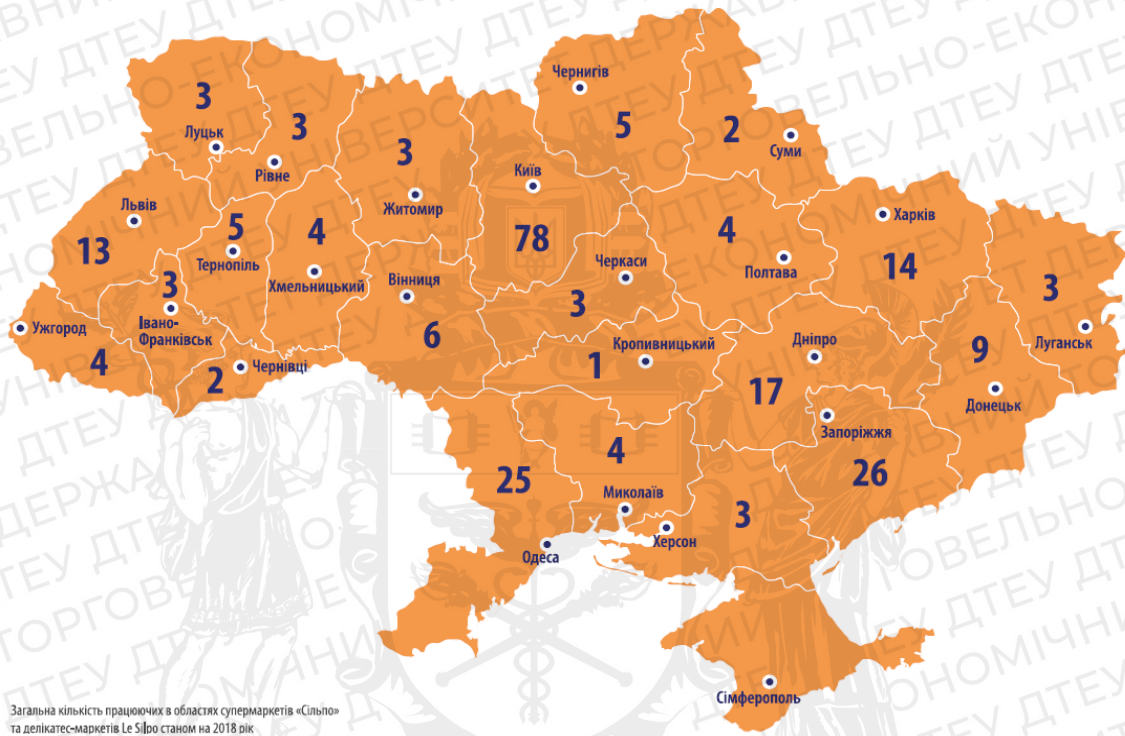


Рис. 2.5. Територіальна дислокація торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

В торговельній мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» запроваджена програма лояльності «Власний Рахунок» з механізмом накопичення балів (40% споживачів, які беруть участь у подібних програмах, є учасниками «Власного Рахунку»). Картки програми мають високу ступінь поширення – 33% покупців користуються картою «Власного Рахунку». Програма стартувала 2007 р. і відтоді постійно розвивається, пропонуючи покупцям нові послуги. Учасники програми накопичують бали за свої покупки та отримують бонуси і спеціальні пропозиції, що дає можливість заощаджувати на нових покупках.

Також торговельна мережа ТОВ «Сільпо-Фуд» постійно розширює асортимент власних торговельних марок (BTM), які користуються попитом у

споживачів зрізними доходами. ВТМ торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» представлені на рис. 2.6.

ВЛАСНІ ТОРГОВЕЛЬНІ МАРКИ (ВТМ)



Понад 5%
частки ВТМ в обороті
мережі «Сільпо»



252
виробники з прямими
контрактами, третина
яких — іноземні



ВТМ «Премія» — якісні товари
за розумною ціною з асортиментом
понад **2 622 найменувань**
у 432 категоріях



ВТМ Premiya Select — продукція
ексклюзивної якості для вибагливих
гурманів. Понад **93 найменувань**
у 37 категоріях, зокрема колекція
тріюфельних продуктів, чорна ікра,
французькі сири, конфітюри тощо



ВТМ «Повна Чаша» — товари низького
цінового сегмента, які дають можливість
економити. Понад **1 007 найменувань**
у 258 категоріях

Дані ТОВ «Сільпо-Фуд»



Piki Tiki

ВТМ «Премія Пікі Тікі» — яскраві товари
з веселим героєм-мангустом, створені
спеціально для дітей від 3 до 12 років
та їхніх батьків. Понад **107 найменувань**
у 43 категоріях

Рис. 2.6 Власні торговельні марки ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія має у наявності власний розподільчий склад класу «А»: висота до 12,5 м; $t^{\circ}C$ режим від -18 до +25; загальна площа — 150 780 м², штат — 1 864 чол., кількість складської техніки — 281 одиниці, загальна кількість місць зберігання — 99 183; загальна кількість прийнятих авто за рік — 172 280, відвантажених — 208 415; кількість відвантажених палет за рік — 2 584 370 шт., асортимент — до 40 000 шт.; система управління: WMS G.O.L.D. Stock, G.O.L.D. Central (адресне зберігання, облік-контроль в онлайн режимі всіх операцій, термінів); тип товару: продукти харчування, заморожена та охолоджена продукція, молочна / м'ясна, елітний товар, овочі-фрукти, упаковка, ін.; тип зберігання: стелажний, штабельний, набивний; тип

відбору: «Голосовий» (voice picking, pick by line), «Відбір під нуль» (pick to zero), «Мульти-замовлення» (multi order), «Крос-докінг».

Компанія має розгалужений автопарк, що використовується для перевезень вантажів та доставки товарів в торговельну мережу «Сільпо»:

1. Рухомий склад: 450 вантажних автомобілів (в планах – виведення з експлуатації вітчизняної техніки та заміна її на імпорتنу.
2. Середній пробіг за рік – 40 500 000 км.
3. Головний офіс, СТО (2 500 кв. м), паркінг – в с. Требухів (Броварський р-н, Київська обл.).
4. 3 розподільчих центра (РЦ): в Запоріжжі, Одесі та Харкові. В Одеському РЦ відкрито новий сучасний комплекс з порталною мийкою для обслуговування транспорту.
5. Послуги: повний цикл обслуговування та ремонту транспорту завдяки постійній модернізації СТО, підвищенню кваліфікації технічних фахівців.
6. Маршрути / диспетчери: TMS ORD (ORTEC Routing & Dispatch).
7. Відстеження і контроль авто: GPS система ELCAR.

Торговельна мережа «Сільпо» має власне виробництво. Заморожені напівфабрикати, хліб та хлібобулочні вироби виробляються на власному заводі, розташованому в смт. Ворзель (Київська область). Власний цех у смт. Ворзелі, який має провідне італійське обладнання, створює різноманітні кондитерські вироби: мармелад, трюфелі, горіхове драже, шоколадні цукерки та плитки з начинками за оригінальною рецептурою тощо – понад 300 т готової продукції на місяць, 290 найменувань.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Відома торговельна марка 2. Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей країни 3. Ефективне використання ефекту масштабу 4. Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання	Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому – це поширена практика на ринку
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Подальше розширення Мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів 2. Подальший розвиток Компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростанням споживання 3. Впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками	1. Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют 2. Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній 3. Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування 4. Погіршення платоспроможності населення

Ключові ризики, які мають суттєвий вплив на діяльність:

1. Економічні: ризики погіршення економічної ситуації в країні, що може бути спричинено внутрішніми та зовнішніми факторами
2. Фінансові: ризики, пов'язані із погіршенням стану фінансового та банківського секторів економіки України.
3. Політичні: ризики, пов'язані із проведенням виборів Президента України у березні-2019 р. та Парламентських виборів у жовтні-2019 р.
4. Ризики зміни правового середовища (в т.ч. податкової політики), які спричиняються зміною в законодавстві України.
5. Ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку, які можуть

змінити ринкове становище та вплинути на стан попиту.

Ключові фактори мінімізації ризиків:

1. Налагодження системи внутрішнього контролю за діяльністю, що здійснюється керівними органами ТОВ «Сільпо-Фуд».

2. Відпрацювання технологій в торгівлі й виробництві.

3. Впровадження схеми розмежування повноважень та контролю.

Було розглянуто загальну характеристику ТОВ «Сільпо-фуд» мету та цілі організації. Також висвітлено структуру, яка на мою добре підходить даній мережі супермаркетів.

2.2. Стан інноваційної діяльності підприємства

Процес запровадження інноваційних технологій в торгово-технологічний процес торговельної мережі «Сільпо» відбувається за декількома напрямками. Розглянемо основні з них.

Відзначимо, що вже втретє торговельну мережу «Сільпо» визнають найінноваційнішою компанією 2020 р. українського ритейлу у рейтингу «ТОП-50 інноваційних компаній України» журналу «ТОП-100» і Delo.ua (Ekonomika Communication Hub). Для складання рейтингу редакція видання розглянула більш як 160 компаній із різних галузей. До лонг-листа увійшли ті, річний оборот яких становив від 100 млн грн і більше. До списку потрапили компанії, що розробили новий або вдосконалили наявний продукт, технологію чи послугу, а також ті, які використовують інноваційні підходи в управлінні бізнес-процесами. Серед останніх враховувалися новачки у виробництві, логістиці, управлінні, фінансах і продажах.

Фінальний список рейтингу формувався з трьох оцінок: 20% – голосування читачів на сайті delo.ua; 40% – оцінка експертів; 40% – оцінка редакційної колегії. Членам журі запропонували заповнити анкету, в якій було подано список більш як із 140 компаній з різних галузей. Експерти оцінювали претендентів за 5-бальною шкалою згідно з трьома параметрами:

- інноваційність продукту: розробка та впровадження нових або вдосконалених продуктів, послуг, технології виробництва;
- інноваційні підходи в управлінні бізнес-процесами: організації виробництва, логістиці, управлінні персоналом, фінансами, продажами тощо;
- масштаб інновацій: якого поширення набула інновація.

У підсумку в шорт-лист потрапили 50 компаній – по п'ять у кожній галузі. Експерти вказали значущі, на їхню думку, інновації в компанії - у мережі «Сільпо» такими стали дизайнерські супермаркети і поєднання традиційного ритейлу з фуд-кортом та ресторанами.

Раніше мережа стала єдиним ритейлером у топ-20 інноваційних компаній України в рейтингу видання «Власть денег», а за результатами дослідження Mind Innovation Index 2020, Fozzy Group була названа «Інноваційним лідером галузі «Ритейл», а мережа супермаркетів «Сільпо» отримала нагороду в спеціальній номінації «Інноваційність у роботі з клієнтами». В 2020 р. також три дизайнерські супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2020 – топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine.

Мережа супермаркетів «Сільпо» від свого заснування експериментує з інтер'єром торговельних залів. Понад п'ять років тому ритейлер почав розробляти власний авторський концептуальний дизайн для окремих супермаркетів, а в 2019 р. поширив експеримент на всю мережу. Тепер кожен новий «Сільпо» має індивідуальне оформлення, крім того, діє програма оновлення дизайну й концепції вже наявних магазинів. Отже, зараз торговельна мережа «Сільпо» - один із небагатьох у світі великих мережевих продуктових ритейлерів, який створює індивідуальний дизайн для кожного магазину.

У мережі є супермаркети, зокрема, в таких стилях: Всесвіт Мавки, Ван Гог, музичний, стародавня друкарня, яхт-клуб або морський порт, азіатська культура, Дикий Захід, є магазин із написами клінгонською мовою (вигаданою мовою серіалу «Зоряний шлях») та рок-зірками тощо.

Асортимент кожного магазину «Сільпо» налічує понад 15000 товарів і є досить великим. Асортимент «Сільпо» включає такі екзотичні для споживачів товари, як лічі (китайська груша) та м'ясо риби фонду. Нові товари поступають в супермаркет «Сільпо» кожного дня. Менеджери по закупках постійно перебувають в пошуках нових товарів, які можуть зацікавити споживачів і підвищити кількість товарів «ринкової новизни» в магазині. Якщо якась новинка поступає на український продуктовий ринок, можна бути впевненим, що вона з'явиться в «Сільпо». Загалом ціни досліджуваної торговельної мережі і конкурентів приблизно однакові, отже в ціновій стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримується стратегії встановлення цін відповідно до своїх витрат. Не можна нехтувати і додатковими послугами, які надає супермаркет «Сільпо» своїм споживачам. Це – камери схову, де споживачі можуть залишити свої речі та покупки, здійснені в інших магазинах; візки, які полегшують покупцям процес покупок, та нещодавно встановлені телеекрани, де покупці можуть почути про нові товари в магазині та акції, що зараз проводяться.

Інтер'єр в супермаркетах «Сільпо» завжди сприятливий для здійснення покупок: теплі тони в інтер'єрі підсвідомо створюють комфорт для покупців, локація відділів логічна і зручна, можна швидко знайти потрібний відділ супермаркету. Музика створює гарну загальну атмосферу в закладах мережі. Розташування відділів в «Сільпо» впроваджується за всіма принципами мерчандайзингу. Так, наприклад, товари першої необхідності розташовані досить далеко. Тому споживачеві щоб дібратися до них, треба пройти через декілька інших відділів. Цей метод досить ефективний і використаний для того, щоб клієнти супермаркету здійснювали незаплановані покупки. Стимулювання продажу шляхом розміщення дрібних товарів на касі теж активно використовується в мережі супермаркетів «Сільпо». На касі знаходяться полиці з такими товарами як кава, шоколад, шоколадні батончики, жуйки, серветки, запальнички. Подібні дрібні товари привертають увагу покупців і підштовхують їх до здійснення спонтанних

покупок.

Завдяки гарному оформленню залів, вдалому розташуванню відділів, а також створенню особливої атмосфери, здатної налаштувати покупця на рішення придбати той чи інший товар, супермаркет «Сільпо» мотивує клієнтів до здійснення покупок.

Торгово-промислова група (ТПГ) Fozzy Group 6 листопада 2020 р. відкрила новий супермаркет "Сільпо Re Cycling" у с. Софіївська Борщагівка, побудований за стандартами екологічного будівництва BREEAM - міжнародної системи сертифікації екологічності будівель. Серед її ключових умов: мінімальний вплив на довкілля, використання енергоефективного обладнання і відповідність екологічним цілям.

Основними «зеленими» рішеннями нового «Сільпо» є наступні:

- Геотермальне опалення і кондиціонування. За скляною стіною у спеціальному тепловому пункті встановлено два геотермальні насоси, які використовують енергію тепла землі для опалення й охолодження супермаркету. Таке обладнання споживає в 5 разів менше електроенергії порівняно з електричними котлами.
- Візочки з рибальських сіток. Для покупок Гості «Сільпо» можуть використовувати візочки, виготовлені на 25% з переробленого пластику з рибальських сіток і мотузок. До речі, вони становлять 27% від усього сміття, що забруднює Світовий океан.
- Сонячна електростанція на даху. На всій вільній площі даху «Сільпо» розміщено 664 сонячні панелі, кожна з яких генерує до 410 ват-годин електроенергії. Планується отримувати 259000 кіловат-годин сонячної енергії щороку й використовувати її для потреб супермаркету, мінімізуючи споживання електрики з мережі.
- Холодильні установки без фреону. У холодильниках як холодоагент використовується вуглекислий газ. Він, на відміну від фреону, має вищі показники енергоефективності та нульовий

потенціал руйнування озонового шару Землі.

- Заправка для електромобілів. На парковці супермаркету розташовано 6 точок підключення для швидкої зарядки електромобілів.
- Зовнішнє освітлення від сонячної енергії. Навколо супермаркету встановлено 16 опор із ліхтарями, обладнаних сонячними панелями й акумуляторами. Останні заряджаються протягом світлового дня і віддають електроенергію ліхтарям у темний час доби.
- Станція з прийому вторсировини. До станції Silpo Recycling можна принести відсортовані відходи: пластик, папір, скло тощо. За кожен кілограм вторсировини нараховуються екобали на «Власний Рахунок», які можна використовувати для купівлі в мережі «Сільпо».

Запровадження вищезазначених заходів в процес обслуговування споживачів спрямований на створення позитивного споживчого досвіду покупців та формування їх лояльності. Відзначимо, що останнім часом експерти відзначають зростання впливу на процес продажу такого фактору, як позитивний споживчий досвід. Саме тому, торговельна мережа «Сільпо» акцентує увагу на створенні відповідної атмосфери в магазині та розширення досвіду споживача у торговому просторі магазину.

Як відомо, одним із факторів удосконалення діяльності торговельної мережі є науково-технічний прогрес, який відбувається безперервно і є необхідною умовою економічного і соціального розвитку. Сьогодні важливим аспектом успішної діяльності підприємства є його оснащеність необоротними активами (табл. 2.2), а також результативного їх використання.

Таблиця 2.2

Необоротні активи ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2019-2021 рр.

Показники	Обсяг, тис. грн	Абсолютна зміна,	Темп приросту,
-----------	-----------------	------------------	----------------

необоротних активів				тис. грн		%	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2019 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Нематеріальні активи	77000	6500000	7290000	6423000	790000	8342,0	112,1
первісна вартість	87000	6500000	7290000	6413000	790000	7371,0	112,1
Незавершені капітальні інвестиції	51000	120000	320000	69000	200000	2,4 р.	2,7 р.
Основні засоби	1300000	1800000	3800000	500000	2000000	138,0	2,11 р.
первісна вартість	1900000	2700000	3700000	800000	1000000	42,0	1,4 р.
Знос	530000	950000	1100000	420000	150000	179,2	115,8
інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	87000	0	0	- 87000	0	-	0,00
Відстрочені податкові активи	0	51000	51000	51000	0	1,00	1,00
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Усього	14000000	8800000	10800000	- 5200000	2000000	62,8	122,7

Звернемо увагу на основні засоби компанії: частка основних засобів в складі необоротних активів у 2019 р. складала 9,2 %, у 2020 р. вже значно вищий показник – 20,4 %, у 2021 р. -35% .Підвищення показника у 2020 та 2021 рр. включно обумовлюється тим, що було оновлено частину вантажних автомобілів, відкрито нові супермаркети та проведено релампінг системи освітлення усіх супермаркетів мережі, також закуплено частину нового обладнання для власних пекарень та кавових точок. Загалом спостерігається позитивна тенденція наявності необоротних активів, особливо у 2021 р., це означає що їх наявність збільшується та забезпечують ефективне функціонування.

Значні інвестиції спрямовані на удосконалення бізнес-процесів, які сприяють ТОВ «Сільпо-Фуд» та в цілому компанії «Fozzy Group» відповідно утримувати високі позиції на ринку рітейлу. Оновлений автопарк є

підтвердженням цього. Крім того, ці інвестиції варто розглядати не тільки зі сторони бізнесу, а й екологічної сторони. Керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» бажає максимально наблизити автопарк до європейських стандартів і скорочувати рівень викидів шкідливих речовин в атмосферу.

Процес оновлення автопарку ставить за мету удосконалити товаропостачання торговельної мережі «Сільпо» з точки зору як дотримання умов доставки товарів, так і з позиції підвищення ефективності процесу доставки. Наявність власного сучасного автопарку ТОВ «Сільпо-Фуд» вантажних автомобілів та потужностей проведення їх ремонту надає вагому конкурентну перевагу.

Одним з головних завдань торговельної мережі є створення відповідних умов для перетворення потреби потенційного покупця в реальний попит на відповідний товар. Збутова політика, організація товароруку (логістичні операції) відносяться до таких умов.

Основними елементами збутової політики досліджуваної торговельної мережі є наступні: доставка продукції; підбір, сортування, підготовка до продажу та інше, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання; зберігання продукції на складах; організація створення і підтримання необхідних її запасів; дії щодо фізичної передачі товару, оформлення замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживача про товар і фірму, а також збору інформації про ринок [39].

Логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» – складна логістична система, яка взаємопов'язана в єдиному процесі управління матеріальними, сервісними та супутніми їм потоками на підприємстві.



Рис. 2.7 Організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

З рис. 2.7 видно, що організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є дивізіональною, яка поєднує лінійно-функціональні структури, забезпечує тісніший взаємозв'язок зі споживачами, прискорює реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, підвищує ефективність діяльності відділів. Зважаючи на те, що дивізіональні структури призводять до дублювання функцій логістичного управління в центрі і на місцях, однак на ТОВ «Сільпо-Фуд» (оскільки це торговельна мережа з різною географією продажів, широким асортиментом продукції) цей недолік компенсується швидкими і гнучкими рішеннями регіональних відділень.

Також, в ТОВ «Сільпо-Фуд» організована власна система контролю якості, яка забезпечує дотримання міжнародних стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів.

Функціональний цикл в логістиці ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з трьох фаз:

1. Логістика закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд». Компанія має велику частку зовнішніх постачальників, тому цей процес позначають як «логістика на вході». Головна ціль – організація закупівель з мінімальними загальними витратами. Включає: прогнозування потреб, планування закупівель, вибір джерел поставок, тендери, розміщення замовлення, перевезення, отримання, перевірку, зберігання тощо.

2. Внутрішня логістика у магазинах ТОВ «Сільпо-Фуд». Забезпечує обробку товарних потоків, починаючи з надходження товарів в магазин і закінчуючи повною підготовкою їх до продажу. Складається з наступних операцій: приймання товарів за кількістю і якістю, зберігання, фасування і пакування товарів, їх переміщення та викладка в торгових залах магазинів, організація зберігання та ін. Ці операції є продовженням процесу виробництва в сфері обігу, вони здійснюються без участі покупців і безпосередньо впливають на споживчі властивості товарів. Всі магазини, що належать ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа магазинів «Сільпо») мають на своїй території невеликий за розмірами склад, відведений для зберігання товарних запасів, передпродажної підготовки товарів. До складських приміщень в магазин товари надходять з центрального складу ТОВ «Сільпо-Фуд».

3. Логістика продажів ТОВ «Сільпо-Фуд». Включає виконання таких операцій як вивчення попиту та формування асортименту товарів, вибір форм та методів продажу товарів, касове обслуговування, відпуск товару (включаючи пакування та перевірку функціонування товару), а також операції післяпродажного обслуговування (доставка товарів на замовлення).

Зазначимо, що центральний склад – це структурний елемент ТОВ «Сільпо-Фуд», на якому організований відбір, зберігання і розподіл товарів для магазинів роздрібної мережі «Сільпо». Завдяки регіональним центрам дистрибуції і налагодженню автоматизованої системи управління товарними запасами, мережі «Сільпо» вдалося запровадити ефективну систему логістики. Розподільчий центр має змогу знижувати закупівельні ціни мережевим магазинам «Сільпо», а також зменшити навантаження на магазини при розвантаженні товару, що сприяє більш ефективній організації торгово-технологічного процесу.

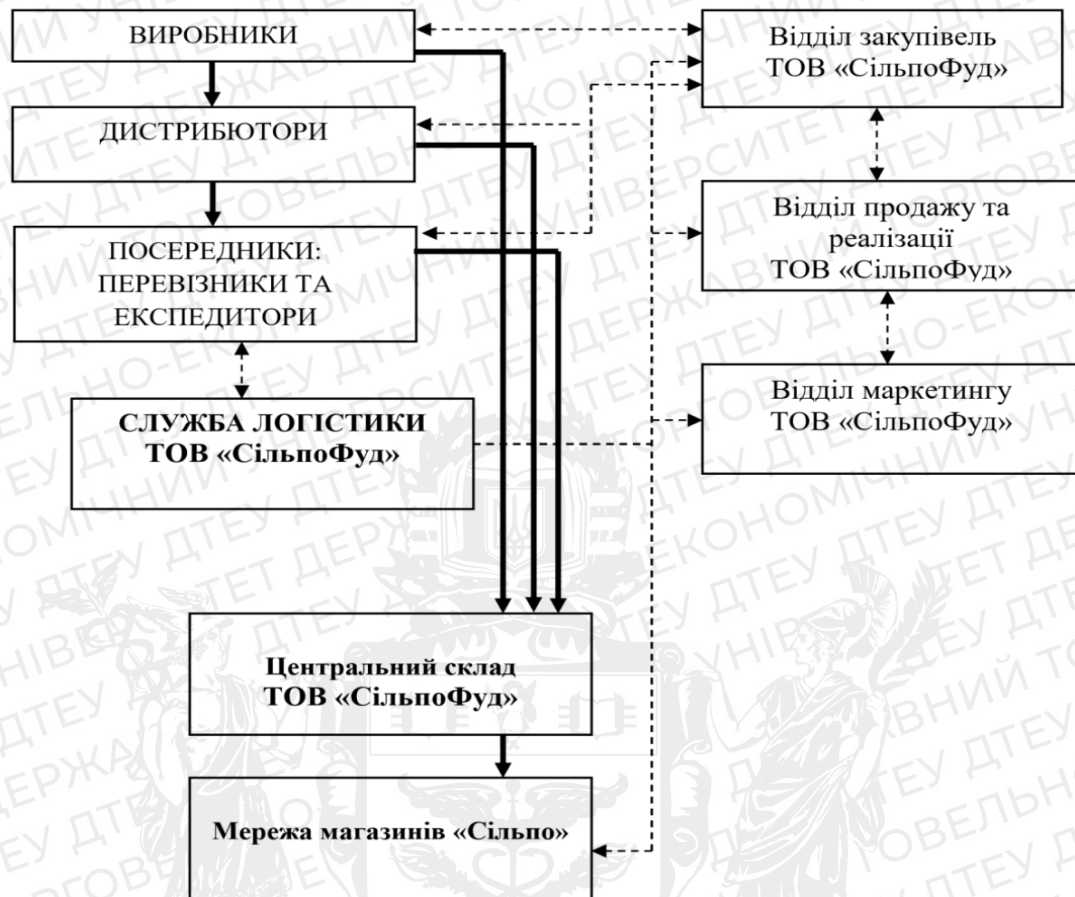


Рис. 2.8 Схема логістичної системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Складено за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Транспортна логістика ТОВ «Сільпо-Фуд» має перспективний напрямок міжнародних перевезень та організовує власний імпорт без посередників, тим самим сприяючи оптимізації витрат та зменшенню кінцевої вартості імпортованої продукції.

Маршрутизація перевезень - це найбільш ефективний спосіб організації матеріальних потоків вантажів, що впливає на прискорений обіг вантажного автомобіля при оптимальному і раціональному його використанні. Маршрутизація ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає в створенні таких маршрутів руху, які відповідають умовам перевезення та економічно вигідні для ТОВ «Сільпо-Фуд».

Вибір маршруту зазвичай залежить від локації навантажувально-

розвантажувальних пунктів в Україні та за кордоном, розміру партій вантажу і типу транспортного засобу.

Розробка оптимальних маршрутів логістами дає змогу:

- визначати масу замовлень;
- визначати кількість вантажних автомобілів та їх види;
- сприяти зменшенню простоїв автомобілів під час процесу навантаження та розвантаження замовлень.

Логісти ТОВ «Сільпо-Фуд» використовують при плануванні маршрутів саме кільцеві, вони є найбільш раціональними та передбачають замкнуту систему кільцевих маршрутів з заїздом за один рейс в декілька пунктів, це означає що початок та кінець в більшості випадків це розподільчий центр.

Кільцеві маршрути поділяються на збірні, розвізні та збірно-розвізні. Саме збірний кільцевий маршрут найчастіше використовується, послідовно проходячи навантажувальні пункти, відповідно до замовлень завантажується з розвантаженням у кінцевому пункті маршруту, а продукція отримується у декількох постачальників і доставляється до розподільчого центру. Рідше використовується розвізний, при якому рухомий склад, завантажений наприклад у розподільчому центрі, розвантажується поступово партіями по магазинах.

Процедура вибору раціонального маршруту ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Ознайомлення з вимогами до маршруту.
2. Попередній відбір можливих варіантів маршруту.

таких пропусків тексту не має бути

3. Технічна оцінка враховуючи критерії зазначені на рис. 2.9.



Рис. 2.9 Критерії, що впливають на вибір маршруту доставки товарів в торговельну мережу «Сільпо» (за даними відділу логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»)

4. Відбір двох альтернативних варіантів маршруту, що мають найбільше значення за допомогою власного розробленого програмного забезпечення.

5. Розрахунок собівартості роботи рухомого складу на маршруті.

В цілому, процес закупівель та взаємодії з магазинами мережі представлений на рис. 2.10.

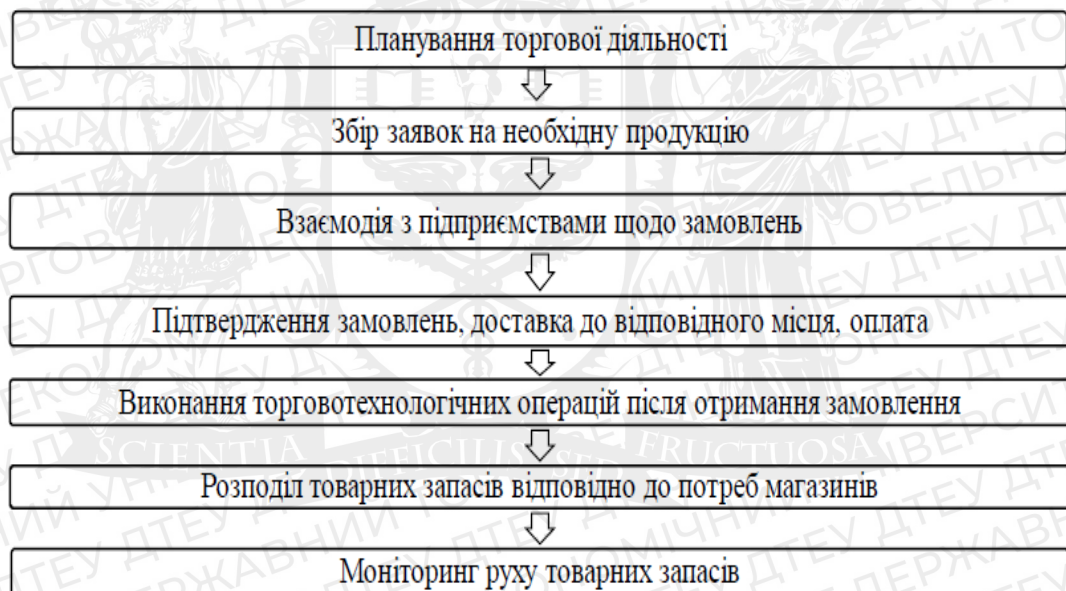


Рис. 2.10 Процесу логістики закупівель ТОВ «Сільпо-Фуд»

Заходи, які планують впровадити в логістичну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», є такі:

- 1) Удосконалення програмного забезпечення пов'язаного з відслідковуванням транспортних перевезень.
- 2) Заміна автомобільних вантажних перевезень від порту до складів на залізничні вантажні перевезення.
- 3) Автоматизація процесу інвентаризації за допомогою безпілотних пристроїв.

На даний момент логісти компанії використовують внутрішню програму FozzyClient, в яку вносять дані про місце знаходження вантажних автомобілів та планують їх вигрузки у відповідних розподільчих центрах. Близько 2-ох годин протягом робочого дня логісти відводять на контроль перевізників та вчасність їхньої доставки товару. Тому, варто удосконалити існуюче програмне забезпечення для того, щоб контрагенти мали змогу самостійно вносити зміни щодо відслідковування вантажу. Вирішенням даної ситуації може бути удосконалення інформаційного програмного забезпечення, яке дозволить вносити зміни з двох сторін, тобто зі сторони ТОВ «Сільпо-Фуд» та зі сторони контрагента. GPS моніторинг має бути включений у ряд програм, які будуть застосовуватись, а також удосконалити внутрішню програму, яка буде задовольняти потреби логістів.

Отже, як показали проведені дослідження, основні напрями впровадження інноваційних технологій в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та торговельної мережі «Сільпо» пов'язані з: удосконаленням торговельного простору магазинів, що входять до складу торговельної мережі «Сільпо»; удосконаленням окремих бізнес-процес, що суттєво впливають на ефективність діяльності мережі та задоволення попиту споживачів (наприклад, логістичні операції); запровадження енергозберігаючих технологій як в організацію торгово-технологічного процесу в магазинах мережі, так і в процеси обробки, зберігання, відбирання та транспортування товарів.

Проаналізовані основні показники діяльності торговельної мережі «Сільпо», визначені сильні та слабкі сторони її діяльності, встановлені загрози та можливості щодо удосконалення діяльності за сучасних умов.

Досліджений торгово-технологічний процес в торговельній мережі «Сільпо», акцентована увага на інноваційних технологіях, які вже запроваджені в діяльність досліджуваної торговельної мережі.

Проаналізовані бізнес-процеси з логістичного обслуговування діяльності торговельної мережі на основі інноваційних технологій.

Встановлено, що пріоритетними постачальниками для «Сільпо» є виробники, що впровадили в свою діяльність міжнародні системи управління якістю, орієнтовані на клієнта, і такі, що поставили собі високу планку виробничої культури. Робота з постачальниками у «Сільпо» здійснюється на таких принципах: формування асортименту з урахуванням високої оборотності товарів; застосування системного підходу, який передбачає автоматизацію процесу формування асортименту, роботи з постачальниками тощо; застосування системи відпрацьованих підходів до роботи з постачальниками кожної групи (ліміти з заборгованості, типи контрактів, розміри відстрочки платежу).

Проведені дослідження показують, що основні напрями впровадження інноваційних технологій в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та торговельної мережі «Сільпо» пов'язані з: удосконаленням торговельного простору магазинів, що входять до складу торговельної мережі «Сільпо»; удосконаленням окремих бізнес-процес, що суттєво впливають на ефективність діяльності мережі та задоволення попиту споживачів (наприклад, логістичні операції); запровадження енергозберігаючих технологій як в організацію торгово-технологічного процесу в магазинах мережі, так і в процеси обробки, зберігання, відбирання та транспортування товарів.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ НА ТОВ СІЛЬПО ФУД

Інноваційний розвиток підприємства можна визначити як здатність динамічно розвиватися на власній основі за рахунок систематичного формування комплексу дій, спрямованих на розробку, впровадження, подальшу модифікацію нововведень [1, с. 18].

До основних сучасних інноваційних технологій торговельних підприємств відносять:

- інтерактив і візуалізацію, наприклад, технологію доповненої реальності, яка дозволяє;
- прискорений процес обслуговування;
- автоматизацію в торгових залах;
- «покупку без зайвих рухів» за допомогою мобільних додатків;
- індивідуальний підхід до програм лояльності залежно від уподобань кожного клієнта.

Зокрема, використання «розумних візків», що дозволяють ідентифікувати покупця, після отримання е-списку необхідних йому продуктів, зорієнтувати його серед відділів магазину, допомогти знайти потрібні товари, поінформувати про їх корисність, калорійність, склад на дисплеї візка та ін.; – трансформування формату «місце продажу» у формат «шоу-рум»

Одним з інноваційних підприємств роздрібної торгівлі є ТОВ «Сільпо-Фуд», який у 2019 р визнано найінноваційнішою компанією 2019 року українського ритейлу. Раніше мережа стала єдиним ритейлером у топ-20 інноваційних компаній України в рейтингу видання «Власть денег», а за результатами дослідження Mind Innovation Index 2019, Fozzy Group була названа «Інноваційним лідером галузі «Ритейл», а мережа супермаркетів «Сільпо» отримала нагороду в спеціальній номінації «Інноваційність у роботі

з клієнтами». В 2019 році також три дизайнерські супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2019 – топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine.

Серед основних інновацій мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» слід визначити:

1) власний авторський концептуальний дизайн для окремих супермаркетів. У мережі є супермаркети, зокрема, в таких стилях: Всесвіт Мавки, Ван Гог, музичний, стародавня друкарня, яхт-клуб або морський порт, азіатська культура, Дикий Захід, є магазин із написами клінгонською мовою (вигаданою мовою серіалу «Зоряний шлях») та рок-зірками тощо.

2) програма штучного інтелекту KISSA, яка підвищить якість взаємодії з клієнтами та автоматизує бізнес-процеси;

3) діджиталізація фішок-наклейок з акціями;

4) власний мобільний додаток;

5) введення програми для постійних клієнтів «Власний рахунок».

Такі інновації дозволили ТОВ «Сільпо-Фуд» стати однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України з асортиментом близько 76 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів, а також товарами власних торгових марок і власного імпорту [40].

Управління комерційною діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд» базується на принципах та методах управління.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має широкий асортимент і займає на ринку одне з лідируючих місць, завдяки невисоким цінам і високому рівню обслуговування.

Систематичне вивчення торгової кон'юнктури, встановлення постійного зв'язку з постачальниками дозволяють своєчасно визначати зміну кон'юнктури ринку, вивчати виробничі можливості розширення асортименту продукції, що випускається. Все це дає можливість пред'являти постачальникам більш обґрунтовані вимоги щодо кількості, якості, асортименту товарів.

Вибір тієї чи іншої форми товару вимагає обліку конкретних умов і залежить від специфіки асортименту товарів, місця розташування постачальника і покупця, від потужності магазину (величина товарообігу, розмірів торгових і складських площ), транспортних умов та економічної доцільності тієї чи іншої форми завезення.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовують лінійний спосіб доставки товарів.

Надходження товарів від постачальників провадиться на підставі укладених між постачальниками та покупцями господарських договорів. У договорах, що укладаються між постачальниками та покупцями, обумовлюються: види товарів, що поставляються, комерційні умови поставки, кількісні та вартісні показники товарів, терміни виконання договорів, порядок розрахунків, а також відповідальність сторін за неналежне виконання договору

Для аналізу товаропостачання на підприємстві існують спеціальні методики, однією з таких методик є «розрахунок показників постачання». Ця методика передбачає обчислення показників ритмічності, аритмічності, планомірності та варіації.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» сформовано список потенційних постачальників, який постійно оновлюється та доповнюється. Складений перелік постачальників аналізується на підставі спеціальних критеріїв: ціна, якість продукції, що поставляється, надійність поставок. До інших критеріїв, що приймаються до уваги при виборі постачальника, відносять такі: віддаленість постачальника від споживача, терміни виконання замовлень, організація управління якістю у постачальника, фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність.

Для формування достатньої та лояльної клієнтури ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно постійно розширювати та вдосконалювати свій асортимент. Не широкий асортимент призводить до того, що покупець, одного разу звернувшись за будь-яким товаром або продукцією і не знайшовши його в

організації, або втрачає лояльність до нього, або ТОВ «Сільпо-Фуд» втрачає даного клієнта.

Найменшою групою споживачів продукції підприємства є споживачі віком понад 56 років, у 2020 р. – 3,5%, що на 3,8% менше, ніж 2019 р., споживачі віком від 46 до 55 років у 2018 р. складають 11, 1%, що у порівнянні з 2019 р. менше на 0,9%.

Споживачі віком до 18 років займають у структурі споживачів 11,1% у 2020 р., що у порівнянні з 2019 р. більше на 1,7%.

Споживачі віком від 16 до 35 років становлять у 2020 р. 23,4%, що порівняно з 2019 р. більше на 0,5%.

Отже, збут продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» переважно відбувається покупцям віком від 26 до 35 років.

Збутова політика супермаркету ґрунтується на таких маркетингових принципах: націленість на задоволення споживачів, безперервний збір та обробка інформації про стан ринку продовольчих товарів, розвиток підприємницької ініціативи, орієнтація на досягнення довгострокового комерційного успіху, безперервний фінансово-економічний аналіз.

Далі проаналізуємо інноваційну діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

У ТОВ «Сільпо-Фуд» немає жодних документів, які регламентують інноваційну діяльність. Проте інноваційні технології у супермаркеті є.

ТОВ «Сільпо-Фуд» приділяє велику увагу покращенню операційних показників ефективності бізнесу, удосконаленню системи руху товару, в тому числі за рахунок запуску нових розподільних центрів площею понад 50 тисяч квадратних метрів складських площ, а також за допомогою впровадження нових інформаційних систем.

Для зниження негативного ефекту факторів та умов, що впливають на діяльність супермаркету, постійно ведуться роботи з питань:

- поліпшення умов постачання товарів, тобто. робота з постачальниками;
- розроблення проектів щодо зниження собівартості;

- націленість на регіональну експансію;
- робота з підвищення якості обслуговування;
- поліпшення системи матеріально-технічного забезпечення;
- підвищує ефективність маркетингової політики.

Керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» прагне враховувати споживчі переваги найрізноманітніших покупців, хоча перевага надається товарам середньої та низької цінової категорії, зростання прибутку від продажу за рахунок ефекту масштабу. Тому розподіл товарів за ціновим показником в асортименті супермаркету такий: 40% товарної матриці припадає на товари класу супереконом та економ; 50% – на товари середньої цінової категорії та 10% – на товари вище середнього рівня та класу «преміум».

Не менш важливим є і комплекс сучасних послуг, що надаються ТОВ «Сільпо-Фуд», які, крім іншого, мають значення з погляду мерчандайзингової діяльності. У супермаркеті випікається хліб та гарячим подається на полиці, в акваріумах плаває жива риба – покупець може вибрати будь-яку. Тут же представлено понад 180 видів напівфабрикатів власного виробництва – свіже м'ясо обробляється на очах у покупців. Площі кондитерського цеху та сучасне обладнання дозволяють виробляти за добу до 1,5 тонн тортів, рулетів, тістечок та інших солодошів.

Наявність власного виробництва є рисою ТОВ «Сільпо-Фуд». Відвідувачі мають можливість у будь-який час доби купувати свіжі, щойно виготовлені продукти харчування. М'ясні охолоджені напівфабрикати найвищої якості, понад 70 найменувань салатів, понад 100 найменувань хлібобулочних виробів виробляють цехи ТОВ «Сільпо-Фуд».

У ТОВ «Сільпо-Фуд» використовується лінійне планування, при якому вся зона розміщення товарів і проходів для покупців є прямими лініями в поздовжньому, поперечному та змішаному напрямках по відношенню до поздовжньої осі торгового залу. Для кращого використання торгової площі у супермаркеті лінії з товарами розміщуються вздовж стін. Лінійне планування створює сприятливі умови для раціональної технології роботи супермаркету:

дає можливість організувати централізовані касові операції в єдиному вузлі розрахунку, що дозволяє покупцям вільно пересуватися по всьому торговому залу.

За такого планування найбільш оптимально використовується площа торгового залу. При подібному плануванні торгового залу розміщуються товари повсякденного попиту далекої частини торгового залу, а товари, яких покупці можуть виявити раптовий інтерес, розміщуються на початку і середині зали. При такій викладці покупець шляхом за товаром першої необхідності бачить і придбає той товар, який він спочатку купувати не планував, але який йому сподобався.

Усі перелічені чинники позитивно відбиваються на інноваційної діяльності підприємства міста і на процесі організації збуту продукції, але безсумнівно є позитивним фактором.

Для впровадження нових способів продаж супермаркет самостійно організує тренінги для торгово-операційного персоналу, раз на півріччя, а також при кожному завезенні нової продукції. Захід включає теоретичну та практичну частину. У теоретичній розглядаються характеристики нового продукту, його властивості та відмінні риси, у практичній – способи подачі інформації для потенційних покупців. Для зміни торгової обстановки раз на півроку відбувається переоформлення виставкового залу (вітрин). Це здійснюється для оптимального піднесення товару, для розміщення продукції, а також для створення постійної динаміки руху продукції.

Таким чином, ефективне використання інноваційних технологій у ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє вирішувати і тактичні завдання, такі як своєчасне поповнення складів, оптимізація зберігання запасів, ефективна взаємодія з постачальниками продукції, так і завдання стратегічного характеру, пошук нових цільових груп споживачів, забезпечення їхньої лояльності, підвищення конкурентоспроможності та ринкової стійкості торгових організацій

Для реалізації проекту щодо впровадження інноваційних технологій керівництвом торгових об'єктів передбачається використати принципи

комерційної інновації роздрібної торгівлі. Головною метою цього проекту є впровадження технологій для подальшого перспективного розвитку торгової мережі, підвищення прибутку та подальше вдосконалення за допомогою нових інноваційних впроваджень.

Реалізація інноваційного проекту проводиться на основі інвестиційних вкладень у торговельну мережу.

Для підвищення прибутку та вдосконалення інноваційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно запровадити такі інновації:

1. Використання комп'ютеризованих візків (MediaCart) та рекламно-інформаційної системи, що базується на технології Microsoft Atlas.
2. Впровадження сучасних ІТ-рішень, що висувають нові вимоги до роботи з персоналом.
3. Впровадження дисконтних карток для постійних клієнтів.
4. Використання інформаційних терміналів, електронних рекламних дисплеїв.

Розглянемо використання кожної інновації докладніше.

1. Оскільки в супермаркеті існує самообслуговування, то нині йому актуальний проект застосування системи управління покупками з допомогою мікрокомп'ютерів. Потрапляючи в супермаркет, покупці часто не знають, де знаходиться потрібний товар, не мають поняття про знижки, рекламні акції та бонуси. Хаотично переміщаючись торговельним залом і товплячись біля кас, вони значно скорочують прохідність торгової точки.

Для вирішення цієї проблеми та підвищення лояльності клієнтів у супермаркетах мережі планується використовувати комп'ютеризовані візки (MediaCart) та рекламно-інформаційну систему, засновану на технології Microsoft Atlas. Заздалегідь склавши на сайті супермаркету список покупок, покупець зможе побачити його на дисплеї візка після реєстрації за допомогою іменної магнітної картки. При цьому список буде відсортовано відповідно до розміщення товарів у торговому залі.

Переміщення візка відстежується за допомогою технології радіочастотної ідентифікації (RFID), тому система показуватиме рекламу товарів, розташованих поблизу. Користуючись обладнанням медіатеги, покупець зможе порівняти ціни на аналогічні продукти, прочитати кулінарні рецепти, підрахувати загальну вартість покупок і швидко розплатитися на касі.

2. Важливо відзначити, що зараз саме кадрова політика є для супермаркету ключовим аспектом у досягненні стратегічних цілей. Технічне переозброєння виробництва та впровадження сучасних ІТ-рішень висуває нові вимоги до роботи з персоналом.

Для реалізації проекту потрібно 36000 грн., причому у підприємства є власні кошти. Дані кошти необхідні формування початкового капіталу по бізнес-проекту, основними витратними статтями елементами якого будуть кошти оренду торгової площі та оборотний капітал (первинну закупівлю товару).

В даний час найбільшу можливість застосування комп'ютерних засобів та автоматизації повинні мати кадрові технології оцінки, відбору, підбору, тестування персоналу. Достатнє комп'ютерне та програмне забезпечення мають отримати всілякі тести, що сприяють оцінці професіоналізму персоналу. Автоматизація кадрових процесів та кадрових технологій у ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволить:

- забезпечити оперативне отримання об'єктивної інформації про стан та тенденції розвитку ділових та особистісних характеристик персоналу супермаркету;
- своєчасно виробити та прийняти необхідні управлінські рішення у практиці роботи з персоналом;

Існує два методологічні підходи до оцінки ефективності систем професійної підготовки кадрів, які укладаються,

по-перше, у визначенні відношення інтегрального соціально-економічного ефекту, вираженого у вартісній формі, отриманого в результаті

реалізації процесу навчання до загальної суми витрат, що зумовили цей ефект;

по-друге, у порівнянні отриманого кінцевого результату, що утворюється при вирішенні завдань професійної підготовки персоналу, з попередньо поставленим керівництвом підприємства завданням або метою.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій дозволить:

- підвищити ефективність процесу продажу, оптимізувати витрати, збільшити конкурентоспроможність організації внаслідок використання бездротових та радіочастотних технологій на 25%;
- забезпечити покупця максимально можливим обсягом інформації про товари та послуги;
- підвищити продуктивність роботи працівників на 15%;
- покращити показники фінансово-економічної діяльності на 15%;
- збільшити прибуток на 20 – 25%.

Підбиваючи підсумки, ми можемо зробити висновок, що внутрішній контроль за реалізацією інновацій. Необхідною умовою успішної реалізації інноваційного проекту є контроль із боку суб'єктів інноваційної діяльності – керівництва та власників суб'єкта господарювання, тобто. внутрішній контроль інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інноваційні процеси необхідні в кожній галузі економіки країни, оскільки вони є двигуном розвитку прогресу, нових технологій і, як наслідок, підвищення якості товарів та послуг. Так як торгові мережі це найбільш передовий вид торгового бізнесу, то всі нововведення та технології у роздрібній торгівлі розробляються та впроваджуються в основному саме на цих підприємствах.

У ході написання роботи, нами було встановлено, що впровадження інноваційних технологій дозволить:

- підвищити ефективність процесу продажу, оптимізувати витрати, збільшити конкурентоспроможність організації внаслідок використання бездротових та радіочастотних технологій на 25%;
- забезпечити покупця максимально можливим обсягом інформації про товари та послуги;
- підвищити продуктивність роботи працівників на 15%;
- покращити показники фінансово-економічної діяльності на 15%;
- збільшити прибуток на 20 – 25%.

Проект обов'язково має бути спостерігаємо та керуємо. При цьому спостережуваність передбачає, що виділено деякі характеристики, якими можна проконтролювати хід виконання проекту. Контролером із впровадження інноваційних технологій є інвестор та керівник компанії.

У дослідженні ми розглянули рішення в управлінні операційної (виробничої) діяльності організацій під час впровадження технологічних, інновацій чи організаційних змін, виявили особливості організації процесу впровадження технологічних, продуктових інновацій чи організаційних змін.

В результаті проведених досліджень встановлено наступне.

1. Роздрібна торгівля є важливою сферою формування споживчого ринку, дзеркалом відображення економічного розвитку країни, координуючою ланкою в системі міжгалузевих і регіональних зв'язків,

дійовим засобом задоволення потреб населення у товарах та послугах. Це є завершальна стадія руху товарної продукції, яка забезпечує умови для збуту, поповнює державний та місцевий бюджети, сприяє зміцненню фінансової системи, дає імпульс для нарощування обсягів виробництва і розробки нових товарів. Характерними ознаками сучасного стану ринку роздрібної торгівлі в Україні є: висока привабливість ринку для розвитку торгових мереж; відсутність кардинальних змін у складі мережевих операторів; переважання вітчизняних бізнес-структур організації мережевої торгівлі; стирання локальних меж розвитку мережених бізнес-одиниць; дефіцит якісних торгових площ та високі орендні ставки на торгові площі.

2. Значиме місце за темпами впровадження й розвитку в торговельній інфраструктурі займають корпоративні торговельні мережі, що є новим торговельним елементом інфраструктури на споживчому ринку України. Якщо припустити, що сценарій розвитку споживчого ринку України буде здійснюватися за аналогією із країнами Західної Європи й США, те, безсумнівно, протягом найближчих років саме вони домінуватимуть в торговельному обслуговуванні населення.

Проаналізовано сутність мережевої організаційної форми в роздрібній торгівлі, яка являє собою сукупність зв'язків між підприємствами, що сформувалися в результаті господарської діяльності, та спрямовані на досягнення визначених цілей і набуття учасниками мережі додаткових конкурентних переваг за рахунок координації ресурсів в середині мережі на основі єдиної стратегії, загальної системи інформаційної взаємодії та сітьового бренду. Також досліджені основні тенденції розвитку мережевої роздрібної торгівлі в Україні.

3. Визначено, що інноваційний розвиток роздрібного торговельного підприємства – це механізм формування відповідної інноваційної атмосфери, впровадження нових технологій, нових товарів або послуг, що дозволяє реалізувати конкурентні переваги підприємства, досягти поставленої мети та задовольнити потреби споживачів на основі підвищення інноваційного

потенціалу підприємства торгівлі.

Досліджені основні види інновацій, які можуть бути реалізовані на підприємствах роздрібної торгівлі України: товарні; організаційно-економічні; фінансові; інформаційно-технологічні.

Встановлено, що в узагальненому вигляді напрями інноваційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі, полягають в: удосконаленні або створенні нового способу надання послуги, пов'язаною з реалізацією товару; створенні нового способу обслуговування клієнта (покупця) при контактному та безконтактному здійсненні послуги; створенні торгових підприємств нового формату, що змінюють технологію процесу здійснення послуги; наданні для продажу нового товару, що в змозі задовольнити сучасні потреби споживача.

Визначено, що не зважаючи на позитивні зміни у впровадженні новітніх технологій серед ритейл-компаній в Україні існують перешкоди, які заважають підвищувати свою конкурентоздатність, а саме: відсутність вдосконалення бізнес-моделей, орієнтація на традиційні для галузі; малу частку інноваційних оновлених продуктів, класичне орієнтування в бізнес-процесах, низький відсоток автоматизації завдань; неготовність споживачів сприймати інновації; неготовність корпоративної культури до digital трансформації – ступінь залучення лінійних працівників до генерації ідей та змін.

4. В роботі визначено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» – це одна з найбільших в Україні мереж супермаркетів, яка нараховує 268 магазини як у Києві, так і в регіонах України. ТОВ «Сільпо-Фуд» – це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від розміру торгової площі магазину.

Проаналізовані основні показники діяльності торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд», визначені сильні та слабкі сторони її діяльності, встановлені загрози та можливості щодо удосконалення діяльності за сучасних умов.

Досліджений торгово-технологічний процес в торговельній мережі

ТОВ «Сільпо-Фуд», акцентована увага на інноваційних технологіях, які вже запроваджені в діяльність досліджуваної торговельної мережі.

5. Проаналізовані бізнес-процеси з логістичного обслуговування діяльності торговельної мережі на основі інноваційних технологій. Встановлено, що пріоритетними постачальниками для ТОВ «Сільпо-Фуд» є виробники, що впровадили в свою діяльність міжнародні системи управління якістю, орієнтовані на клієнта, і такі, що поставили собі високу планку виробничої культури. Робота з постачальниками у «Сільпо» здійснюється на таких принципах: формування асортименту з урахуванням високої оборотності товарів; застосування системного підходу, який передбачає автоматизацію процесу формування асортименту, роботи з постачальниками тощо; застосування системи відпрацьованих підходів до роботи з постачальниками кожної групи (ліміти з заборгованості, типи контрактів, розміри відстрочки платежу).

6. Проведені дослідження показують, що основні напрями впровадження інноваційних технологій в діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» та торговельної мережі «Сільпо» пов'язані з: удосконаленням торговельного простору магазинів, що входять до складу торговельної мережі «Сільпо»; удосконаленням окремих бізнес-процес, що суттєво впливають на ефективність діяльності мережі та задоволення попиту споживачів (наприклад, логістичні операції); запровадження енергозберігаючих технологій як в організацію торгово-технологічного процесу в магазинах мережі, так і в процеси обробки, зберігання, відбирання та транспортування товарів.

В результаті проведених досліджень визначимо пропозиції щодо удосконалення торговельної діяльності досліджуваного підприємства.

1. Для подальшого покращення торговельної діяльності слід більш детально приділити увагу наступним напрямам: системі факторів, які впливають на торговельну діяльність торговельної мережі; технології оцінювання попиту на товари; формуванню стратегії інноваційного розвитку;

методам досягнення стратегічних цілей торговельної мережі як на національному рівні, так і на рівні певних локальних територій.

Відповідно, актуальними напрямками підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є рішення наступних задач: оптимізувати витрати магазину на збут продукції без негативного впливу щодо удосконалення торгово-технологічних процесів в магазині; вести кадрову політику, направлену на залучення висококваліфікованого персоналу; досягти визначеного бізнес-планом рівня фінансової стійкості та прибутковості.

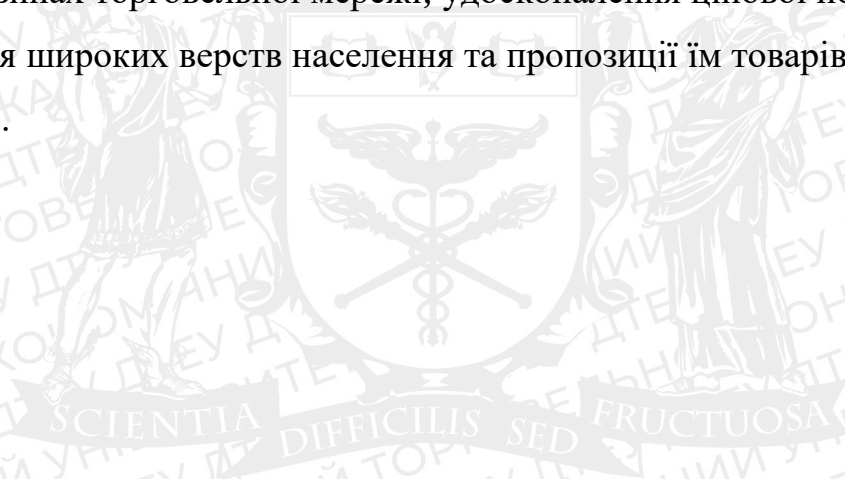
2. Одним із основних напрямів інноваційного розвитку торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» має стати перехід на омніканальність та створення «безшовного» досвіду покупки у споживача. Це також потребує трансформацію сайту компанії в напрямку підлаштування до потреб кожного споживача персоналізовано.

3. В найближчому майбутньому ТОВ «Сільпо-Фуд» варто: фокусуватися на еко-відповідальності, пропонувати екологічно чисту продукцію особливо фрукти та овочі; масштабувати формати торгових об'єктів мережі, де швидко і зручно можна здійснити покупки; продовжувати культурну трансформацію та підвищення сервісності; впроваджувати послуги доставки продуктів додому, що останнім часом стає важливою конкурентною перевагою; оптимізувати роботу з Big Data щодо збору, аналізу та використання даних про покупців з різних джерел: соціальних мереж; датчиків IoT, розроблених на основі і AI і Deep Learning, чат-ботів, месенджерів тощо.

4. Для упровадження інновацій потрібно на особливу увагу приділяти якісному складу персоналу, застосовувати новітні форми та методи організації праці, розвивати підприємницькі здібності персоналу, підвищувати рівень його освіченості та кваліфікації.

5. Посилити діяльність торговельної мережі в напрямку: подальших досліджень ринку та можливості розширення масштабів діяльності ТОВ

«Сільпо-Фуд»; проведення заходів щодо зниження залежності споживання певних продовольчих товарів від сезонних коливань, в тому числі за рахунок удосконалення асортименту товарів, введення нових позицій, проведення заходів, що мають вплинути на мотивацію споживачів щодо купівлі продукції незалежно від сезону тощо; удосконалення маркетингової діяльності з вивчення попиту та ринку: оптимізації системи мотиваційних заходів та програм лояльності; забезпечення надійності та якості джерел надходження товарів в магазини торговельної мережі на основі сучасних логістичних принципах; формування іміджу торговельної мережі, яка пропонує високу якість товарів та високий рівень сервісу обслуговування в усіх магазинах торговельної мережі; удосконалення цінової політики з метою охоплення широких верств населення та пропозиції їм товарів різних цінових сегментів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Я. М. Ефективність управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств роздрібної торгівлі. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. Вип. 17. С. 12-15.
2. Апопій В.В. Система регулювання внутрішньої торгівлі України: монографія; за ред. В.В. Апопія та ін. Київ: Академвидав, 2015. 424 с.
3. Апопій В.В. Внутрішня торгівля України: нові вектори розвитку. Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком Маркетинг і менеджмент інновацій, 2017, № 1 <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>
4. Бакунов О. О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку [Текст] : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2015. 184 с.
5. Безус А.М. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 22—25.
6. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації. Вісник Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. 2017. № 92. С. 79–87.
7. Бондарчук М.К. Характеристика складових інноваційного потенціалу господарських структур в системі «інновації – фінанси – виробництво». Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Львівська політехніка, 2015. С. 197–198.
8. Васільєва Л.М. Формування інноваційної моделі розвитку національної економіки. Вісник Дніпропетровського державного аграрноекономічного університету. 2016. № 1 (39). С. 117-120.
9. Васильчук І.П. «Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій». Проблеми економіки № 4, 2014 «Економіка та управління підприємствами» [Електроний ресурс]. URL:

http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0-pages-256_261.pdf

10. Внутрішня торгівля в Україні: економічні умови ефективного розвитку : монографія / [А.А. Мазаракі, І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва та ін.] ; за заг. наук. ред. А.А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2016. 195 с.

11. Верна, В.В. Управління персоналом організації як основний фактор її сталого розвитку. Успіхи сучасної науки. 2019. Т. 3. № 1. С. 171-173.

12. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020, №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf (дата звернення 25.03.2021).

13. Говоруха Ж. А. Питання розвитку інноваційної діяльності підприємств України. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 8. С. 107-110.

14. Горбаченко С. А. Інституційні умови впровадження управлінських інновацій у морегосподарській сфері. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 4 (1). С. 43-49.

15. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж України. Ринкові дослідження. 2016. № 1. С. 15-23.

16. Голошубова Н. О. Організація торгівлі [Текст] : підручник. Київ: Книга, 2016. – 680 с.

17. Гуторов О. І., Ярута М. Ю, Сисоева С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. Харків: Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2019. 227 с.

18. Гуштан Т.В. Сутність управління асортиментом в діяльності торговельного підприємства. Формування ринкових відносин в Україні; наук. ред. І.Г. Манцуrow. 2016. Вип. 9 (184). С. 91–94.

19. Давлетбаєва Н. Упровадження управлінських інновацій на підприємствах харчової промисловості як запорука підвищення їх конкурентоспроможності. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 48-54.

20. Дацій О. І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України. Київ: Вид-во ННЦ ІАЕ, 2015. 428 с.
21. Завлин П. Н. Инновационный менеджмент, 2017. 558 с.
22. Захарченко Н. В. Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 134-139.
23. Звіт про управління ТОВ «Сільпо–Фуд». Офіційний сайт ТОВ «СільпоФуд»: вебсайт. URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.PDF>
24. Іванченко Я.А., Ситник Н.І. «Роль стійкого інноваційного розвитку на підприємствах малого та середнього бізнесу у формуванні загального росту економіки України». НТУУ КПП: 2018 рік, *Сучасні підходи до управління підприємством*.
25. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань», 2016. 192 с
26. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту / В.В. Гурочкіна // Економіка: реалії часу. 2015. № 5(21). С. 51–57
27. Кавун О. О. Торговельні мережі [Текст] : наук. видання. Київ: КНТЕУ, 2016. 47 с.
28. Карантин vs бізнес: як діяти в епоху обмежень URL: <https://mind.ua/publications/20208709-karantin-vs-biznes-yak-diyati-v-epohu-obmezhzen> (дата звернення: 01.06.2020). – Назва з екрана.
29. Легомінова С. В. «Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства» - Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 15, частина 1. 2017 рік
30. Лігоненко Л.О. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні. 2017. №1. С. 7-14.

31. Лігоненко Л. О. Роздрібна торгівля України в дзеркалі світових тенденції розвитку галузі. Вісник КНТЕУ. 2015. № 5. С. 12-22.
32. Мазаракі А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник КНТЕУ. 2015. № 2. С. 5-17.
33. Матеріали сайту Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.06.2020). – Назва з екрана.
34. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
35. Нові умови буття українського ритейлу та дистриб'юторів URL: <https://trademaster.ua/articles/313132> (дата звернення: 28.05.2020). – Назва з екрана.
36. Область застосування технології RFID у сфері торгівлі. URL: <http://www.rbc.ua/ukr/digests/oblast-primeneniya-tehnologii-rfid-v-sfere-torgovli-08072013113800>
37. Онишко О. С. Економічна сутність інноваційної діяльності торговельних підприємств : зб. наук.-техн. Праць. Наук. вісн. НЛТУ України. Львів: РВВ НЛТУ України. 2017. Вип. 17.5. С. 167—171.
38. Орлова В.М. «Стратегія інноваційного розвитку підприємства» - *Економічний нобелівський вісник* №1. 2015 рік
39. Осокіна А. В., Сергієнко Н. С. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 973-977.
40. Офіційний сайт групи компаній Fozzt URL: https://www.fozzy.ua/ru/retail_chains/silpo/ – Назва з екрана
41. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. Київ: Лібра, 2015. 472 с.
42. Писаренко Т.В., Кваша Т. К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К: УкрІНТЕІ, 2020. 45 с.

43. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 101-104.
44. Пономаренко І. В. Аналіз ринку продуктового ритейлу в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2019. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/30.pdf.]
45. Проблеми, напрями та чинники сприяння розвитку внутрішнього ринку України: монографія / Л.В. Дейнеко, Т.О. Осташко, В.О. Точилін та ін.; Інст-т екон. та прогноз. НАН України. Київ, 2016. 392 с.
46. Радкевич Л. А. Стратегія розвитку Інтернет-торгівлі торгової мережі на ринку ІТ-техніки : моногр. Донецьк : ДонНУЕТ, 2016. 248 с.
47. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. 136 с.
48. Трефилова А.А., Коршунов И.А. Современный инновационный менеджмент. Инновации. 2016. № 2-3. С. 77–86.
49. Турун Л. Інноваційний розвиток підприємств. Мат. V Всеукраїн. наук.-практ. конф. (27–30 листоп. 2019 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет; редкол. : О. І. Копилук, Є. М. Палига, Я. Я. Пушак та ін. Львів: Укр. акад. друкарства, 2019. 413 с
50. Управління інноваціями в сучасній організації; за ред. В. А. Свтушевського. Київ : Нічлава, 2016. 359 с.
51. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 326 с.
52. Ціна, швидкість і досвід покупки. Як змінюються тренди сучасної торгівлі – дослідження Nielsen [Електронний ресурс] // RAU. 2020. URL: <https://rau.ua/novyni/trendytorgivli-nielsen/>
53. Чухно І. Роль інновацій в забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону. Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 7. – С. 71–74.

54. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: Монографія. Львів: Націон. ун-т "Львівська політехніка", 2015. 315 с.
55. Чухрай Н. І. Товарна інноваційна політика : підруч. / Н. І. Чухрай, Р. В. Патора. Київ: КОНДОР, 2016. 398 с.
56. Філіпішина Л.М. «Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств» - Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, збірник *«Глобальні та національні проблеми економіки»* Випуск 19, 2017 URL: <http://globalnational.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>
57. Шацька З. Я. Досвід зарубіжних підприємств з використання управлінських інновацій. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=707>
58. Шишло С., Усевич В., Андросик Ю. Стійкий розвиток підприємства як драйвер інтеграційних процесів. Труды БГТУ. 2016. No 7. С. 297-300
59. Шипуліна Ю.С. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. Т. 1, № 4. С. 103-112.
60. Adams J.S. Inequity in social exchange [Electronic recourse]. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267-299
61. Bezus A.M. Development of innovative activity of Ukrainian enterprises. Research: tendencies and prospects: Collection of scientific articles. Editorial Arane, S.A. de C.V., Mexico City, Mexico, 2017. P. 18-22.
62. Food retail innovation: Five trends leading the future of the industry [Електронний ресурс] // Retail insight network. 2019. URL: <https://www.retail-insight-network.com/features/foodretail-innovation/>.
63. Jaeho Shin et al. "The Effect of Sustainability as Innovation Objectives on Innovation Efficiency" *Sustainability*. 2018. №10

64. Kuo-Jui Wu et al. "Understanding Innovation for Sustainable Business Management Capabilities and Competencies under Uncertainty". *Sustainability*. 2015. №7
65. Mind Innovation Index 2019: штучний інтелект, але піратський софт [Електронний ресурс] // mind. 2019. URL: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>.
66. Porter L.W. Managerial Attitudes and Performance. Homewood : Richard D. Irwin, 1968. 165 p.
67. Rauter R., et al. Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge* (2018) URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.004>.

Додаток А

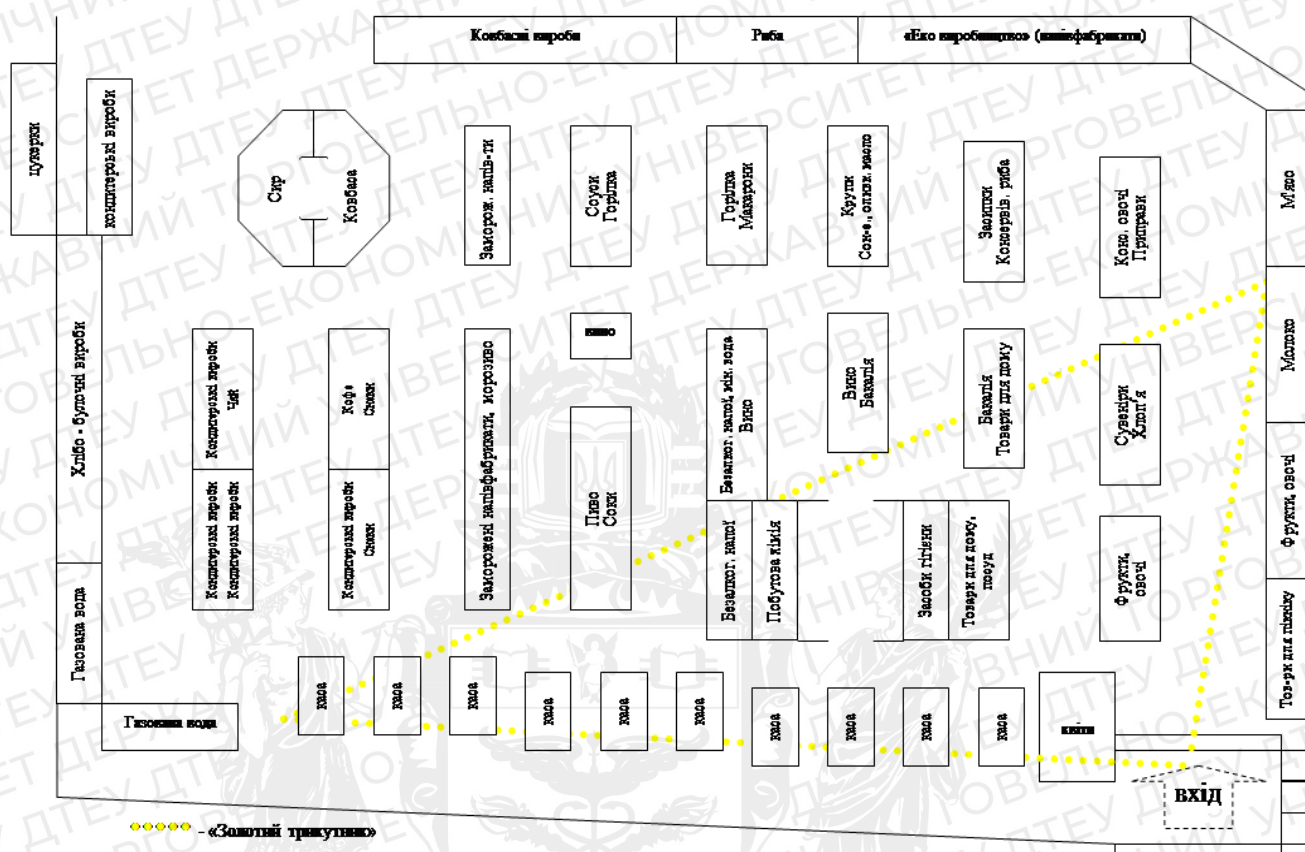


Рис. 1 План торговельного залу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Додаток Б

Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу супермаркету
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фактори	Характеристика
Соціальний	Цей фактор дуже важливий, так як він надає вплив на інші складові зовнішнього середовища і навнутрішнє середовище супермаркету. До соціологічних факторів належать: народжуваність, середній вік населення та ін. Основний вплив на розвиток діяльності магазину надають такі явища: зростання населення, демографічна структура суспільства, віково-статеві характеристики.
Економічний	Цей фактор безпосередньо впливає на розвиток магазину, так як дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. Економічні процеси, що протікають на всьому протязі існування магазину, що безумовно вплинули на його функціонування. Нестабільність економіки, вплив таких чинників як інфляція, рівень цін, безпосередньо позначаються на діяльності супермаркету
Технологічний	Цей фактор прямо або побічно впливає на роботу магазину. Новинки в області технології, зокрема персональний комп'ютер, селекторний зв'язок між різними відділами супермаркету покращують, роблять роботу зручнішою. Всі бухгалтерські документи оформляються за допомогою комп'ютера.
Політичний	Інфляційне очікування, можлива зміна політичної влади, поява нових законів впливають на попит і пропозицію, і, відповідно на ціни реалізованих товарів. Тому керівник «Сільпо» повинен негайно реагувати на будь-які зміни, щоб уникнути небажаних наслідків. Такі складові політичного чинника як оподаткування доходів організації, встановлення податкових пільг, контроль цін мають важливе значення для керівництва.

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу супермаркету ТОВ

«Сільпо-Фуд»

Фактори	Характеристика
Споживачі	Можна сказати, що магазини займають досить вигідні місця розташування, так як вбезпосередній близькості більше немає торгових об'єктів з таким асортиментом товарів, тому повне і якісне задоволення попиту споживачів супермаркету повністю вдається.
Постачальники	Всі види товару, необхідні для реалізації діяльності, компанія набуває у постачальників. Надходження товарів повинні бути рівномірними, інакше незадоволений попит призводить до упущення прибутку і втрати клієнтів. Постачальники, в основному, постійні, надають максимальні знижки.
Конкуренти	Це організація якій доводиться боротися за покупців, щоб забезпечити своє існування. Вивчення конкурентів є важливим для керівництва компанії і направлено на виявлення слабких і сильних сторін конкурентів, для подальшої побудови своєї стратегії. Основні конкуренти - «Екомаркет», «Ашан Україна», «Новус», «АТБ-маркет» вони займаються тим же видом діяльності.

Додаток Г

Необоротні активи ТОВ «Сільпо-Фуд», 2019-2021 р

Показники необоротних активів	Обсяг, тис.грн			Абсолютна зміна, тис.грн		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Нематеріальні активи	77000	6500000	7290000	6423000	790000	83,42	85,4
первісна вартість	87000	6500000	7290000	6413000	790000	73,71	76,2
накопичена амортизація	9500	29000	29000	19500	0	2,05	1,00
Незавершені капітальні інвестиції	51000	120000	320000	69000	200000	1,35	2,67
Основні засоби	1300000	1800000	3800000	500000	2000000	0,38	2,11
первісна вартість	1900000	2700000	3700000	800000	1000000	0,42	0,42
Знос	530000	950 000	1100 000	420000	150000	0,80	1,1
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції:							
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1400000	300000	240000	1100000	-60000	- 0,79	0,8
інші фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	87000	0	0	-87000	0	- 1,00	0,00

Додаток Д

Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд», 2019-2021 р

Показник	2019 р., тис. грн.	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020- 2019	2021- 2020	2020- 2019	2021- 2020
1.Фонд основної заробітної плати	44590,6	55760,9	70310,7	11170,3	14549,8	20,03	20,69
2.Фонд додаткової заробітної плати	18471,9	21431,2	31740,5	2959,3	10309,3	13,8	32,47
у тому числі:							
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	10610,1	12910	2289,4	2299,9	21,57	17,81
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	6000,8	14330,2	2480,4	8329,4	41,33	58,12
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	4820,3	4500,3	-1810,5	-320	- 37,55	-7,11
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати,	9181,6	9161,1	11601,1	-20,5	2440	-0,22	21,03
у тому числі							
матеріальна допомога	2860,7	3660,5	4550	799,8	889,5	21,84	19,54
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	600,1	690,8	279,3	90,7	46,54	13,12

оплата за невідпрацьовани й час	6000,1	4900,5	6360,3	-1099,6	1459,8	- 22,43	22,95
Фонд оплати праці	72244,1	86353,2	113652,3	14109,1	27299,1	16,33	24,01



Додаток Е

Структура фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд», 2019-2021 р

Показник	2019р., тис. грн.	%	2020 р., тис. грн.	%	2021 р., тис. грн.	%
1.Фонд основної заробітної плати	44590,6	61,72	55760,9	64,57	70310,7	61,86
2. Фонд додаткової заробітної плати,	18471,9	25,56	21431,2	24,81	31740,5	27,92
у тому числі:						
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8320,7	11,51	10610,1	12,28	12910	11,35
премії та винагороди, що носять систематичний характер	3520,4	4,87	6000,8	6,94	14330,2	12,6
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	6630,8	9,17	4820,3	5,58	4500,3	3,95
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати	9181,6	12,7	9161,1	10,6	11601,1	10,2
у тому числі:						
матеріальна допомога	2860,7	3,95	3660,5	4,23	4550	4,0
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	320,8	0,44	600,1	0,69	690,8	0,6

оплата за невідпрацьований час	6000,1	8,30	4900,5	5,67	6360,3	5,59
Фонд оплати праці	72244,1	100	86353,2	100	113652	100

