

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління організаційною культурою підприємства»
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Київ)**

Студентки 4 курсу 7 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня

Канівецької Евеліни
Вікторівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Шевчун Марина
Борисівна

Гарант освітньо-професійної
програми: кандидат економічних
наук, доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність, типи та роль організаційної культури на підприємстві.....	5
1.2. Механізм формування організаційної культури на підприємстві	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	14
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	14
2.2. Аналіз організаційної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її вплив на ефективність діяльності підприємства.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	30
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління організаційною культурою у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	30
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність роботи. Кризова ситуація в економіці України вимагає від сучасних підприємств пошуку ефективних методів підвищення ефективності діяльності. Внутрішнім резервом підвищення ефективності діяльності підприємств є контрольована організаційна культура, яка є важливою складовою організаційної поведінки, і створює основу для підвищення конкурентоспроможності, ефективності функціонування, розвитку і виживання підприємства у довгостроковій перспективі. Сьогоднішні труднощі багатьох підприємств пов'язані з низьким рівнем організаційної культури, яка б об'єднувала колектив єдиною метою в рамках досягнення місії підприємства. Тому тема управління організаційною культурою підприємства є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Питанням організаційної культури присвячені праці багатьох вітчизняних вчених, серед яких можна виділити таких як: Баннікова К. Б., Белоусова О. С., Бугаєвська Ю. В., Гращенко І. С., Дмитренко М. Й., Дяченко Т. О., Малицький А. А., Міхов Л. І., Овчаренко М. І., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С., Фіщук Н. Ю., Шевченко В. С. та ін. Крім того, істотний внесок у вивчення та розкриття сутності організаційної культури здійснили світові вчені такі як: К. Вейк, П.Б. Вейл, Д. Мейерсон, Г. Мінцберг, Г. Морган, М. Пакановський, А. Петтігрю, С. Роббінс та ін.

Мета випускної кваліфікаційної роботи це дослідження особливостей організаційної культури підприємства та обґрунтування напрямків її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- дослідити сутність, типи та роль організаційної культури на підприємстві;
- обґрунтувати механізм формування організаційної культури на підприємстві;

- надати характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- провести аналіз організаційної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її вплив на ефективність діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесу управління організаційною культурою у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- здійснити прогностну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління організаційною культурою.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади управління організаційною культурою підприємства.

Методи дослідження: індукції та дедукції, аналізі та синтезі, аналогії, системному підході, спостереженні, порівнянні, моделюванні, прикладних економіко-статистичних методах зведення та групування даних, вивченні динаміки та взаємозв'язків. Для накопичення, зберігання, обробки та представлення результатів дослідження використано сучасні комп'ютерні технології.

Інформаційною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері формування системи управління організаційною культурою підприємства; інформація, представлена в мережі Internet на офіційних сайтах, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також результати проведеного автором дослідження системи управління організаційною культурою в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Структура роботи. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 14 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 42 найменування, викладених на 5 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, типи та роль організаційної культури на підприємстві

У сучасних умовах розвитку економіки організаційна культура на підприємстві є сукупністю найважливіших положень діяльності організації, зумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Така культура дозволяє вирізняти організацію, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників [18, с. 98].

Автор Баннікова К. Б. визначає організаційну культуру як «сукупність різних елементів, що включають цінності, норми та правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування), а також процес постановки та реалізації цілей, що відрізняють організацію від інших, що роблять її унікальною» [4, с. 18].

Організаційна культура існує на кожному підприємстві і формується стихійно, або цілеспрямовано. Відсутність уваги з боку керівництва до процесу формування та розвитку організаційної культури, її стихійний характер можуть призвести до появи протиріч між індивідуальними цілями та загально-організаційними [20, с. 84].

Однією із перших спроб структурування і змістовного наповнення організаційної культури стала модель, розроблена Е. Х. Шейном. Аналізуючи структуру організаційної культури, ним запропоновано виділяти три її рівня: поверхневий, підповерхневий (або внутрішній) і глибинний (рис. 1.1).

Перший, «поверхневий» рівень організаційної культури включає всі зовнішні прояви культури, які здатна сприймати людина (архітектура, логотипи, фірмовий одяг і т.п.). На даному рівні елементи і явища можна

легко виявити, але їх досить важко інтерпретувати в термінах організаційної культури без знання інших її рівнів.

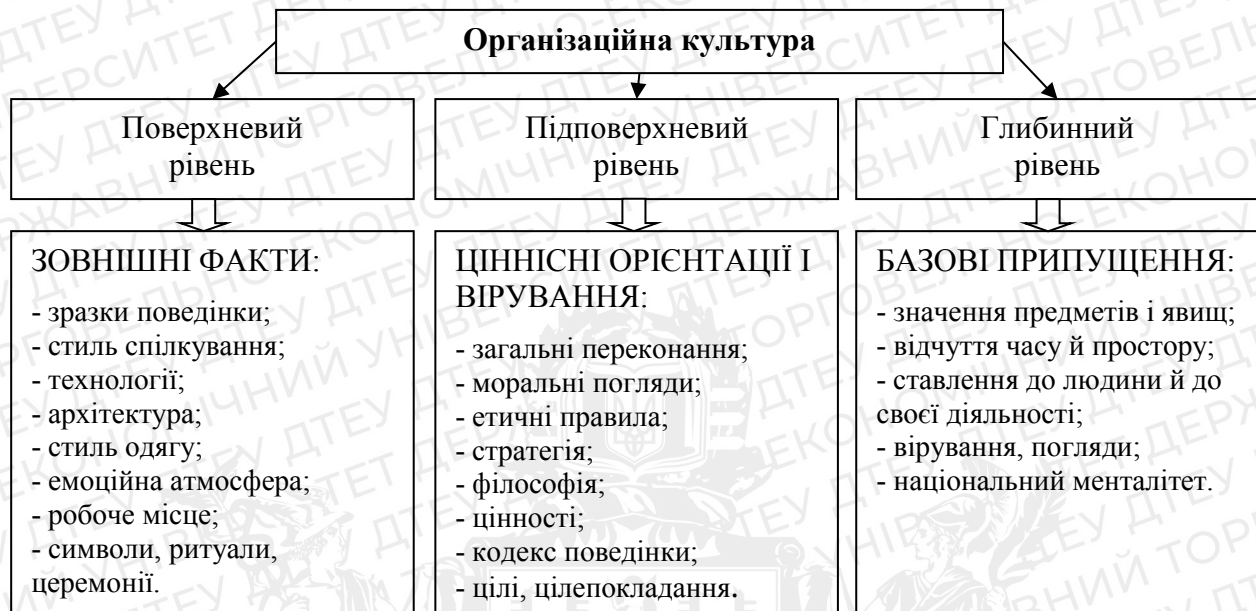


Рис. 1.1. Модель організаційної культури за Е. Х. Шейном

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [4, с. 19]

Другий «підповерхневий» – більш глибокий і неявний рівень вірувань та цінностей, і виявляється або через взаємодію з фізичним оточенням, або через соціальний консенсус. Ціннісні орієнтації, що входять до нього, визначають напрям та траєкторію розвитку підприємства, сприяють підвищенню ефективності бізнесу. Останній «глибинний» рівень – включає базові (фундаментальні) припущення, які важко усвідомити без спеціальної концентрації на цьому питанні, вони приймаються на віру й допомагають співробітникам сприймати атрибути організаційної культури. Таким чином, організаційна культура має складну, багатогранну структуру, яка формулює не тільки вектори теоретичних досліджень, але й обумовлює напрями її практичного аналізу на підприємстві.

Велике значення для формування організаційної культури має загальний політичний курс держави, який орієнтує підприємства до інноваційного розвитку, до роботи над корпоративним іміджем та заходами соціально-культурного направлення. Сприйняття даного курсу трансформує

світогляд керівників підприємств і націлює їх на впровадження міжнародних стандартів ведення бізнесу, нововведень у сфері стандартизації та сертифікації продукції, розвитку нових культурних принципів [20, с. 84].

Основними принципами управління організаційною культурою підприємства є: принцип відповідності організаційної культури елементам системи управління; принцип пріоритету цінностей; принцип відповідності цінностей робітника цінностям підприємства; принцип інноваційної направленості; принцип адаптивності організаційної культури до зміни зовнішнього середовища; принцип цілеспрямованості; принцип системності; принцип контролю [18, с. 67].

Дана класифікація принципів дозволяє менеджменту організації встановити точніші оціночні критерії впливу елементів організаційної культури як на ефективність відносин між співробітниками в колективі, так і в цілому роботи підприємства та його підрозділів.

Організаційна культура виконує такі функції: надання працівникам підприємства організаційної ідентичності, визначення внутрішнього бачення підприємства та його головних цінностей, що є важливим джерелом самоідентифікації співробітників як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складові трудового потенціалу); допомога новим працівникам швидко адаптуватися до ефективної роботи, у правильному сприйнятті явищ, що відбуваються на підприємстві, завдяки знанням головних принципів організаційної культури (це впливає на організованість і трудову активність); стимулювання проявів індивідуальної та колективної відповідальності при реалізації окреслених завдань, зокрема інноваційній сфері (впливає на мобільність та здатність до розроблення інновацій на підприємстві) [41].

Отже, роль формування організаційної культури на підприємстві у сучасних умовах стрімко підвищується. Взаємодія та зіткнення різних культур зустрічається частіше, ніж більшість менеджерів звертають на це увагу. Організаційна культура – це сукупність методів, принципів, способів,

засобів і організаційних форм управління діловими відносинами, що виникають на стику різних культур, що включає: створення толерантного взаємодії і комунікацій, умов плідної праці та успішного бізнесу на перетині різних ділових культур; регулювання міжкультурних конфліктів в бізнес-середовищі; розвиток кроскультурної компетенції власників бізнесу, менеджерів, персоналу.

1.2. Механізм формування організаційної культури на підприємстві

В умовах сучасності культуру організації можна вважати основним осередком конкурентних переваг підприємства. Зокрема, Гурман О. М. зазначає, що «організаційна культура – це один із найважливіших аспектів дослідження управлінської діяльності підприємств та вагомий засіб для підвищення ефективності роботи команди. Культура організації зумовлює відмінність між компаніями та визначає її виживання в конкурентному середовищі» [11].

На даний час актуалізуються проблеми розвитку організаційної культури підприємств різних видів економічної діяльності з урахуванням їх специфіки. Це дозволяє досягти більшої гнучкості й здатності оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, посилити конкурентні позиції на ринках збуту, що відповідає сучасним умовам господарювання. З огляду на це, виникла необхідність теоретичного обґрунтування й розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління розвитком організаційної культури підприємств у контексті корпоративної соціальної відповідальності [26].

З точки зору І. Урміни, існуючі на сьогоднішній день організаційні теорії не дають чіткого уявлення про зміст структурних зв'язків між членами організації в різних соціокультурних ситуаціях діяльності організації, у процесі організаційних змін, які мають трансформаційний характер. Глобалізація та розвиток сучасних організацій породжують нові форми та

методи управління, які базуються на об'єднанні соціальних та культурних концепцій [4, с. 25].

У результаті вчені, зокрема Л. Теплова, виділяють кілька наукових підходів до вивчення сучасної організаційної культури [4, с. 25]:

1. «Соціологічний підхід (передбачає виявлення залежності культури організації від суспільства, соціальної обумовленості культурних явищ, у тому числі оцінку впливу суспільства на культурну систему організації, систему економічних відносин, соціальну структуру, ідеологію).

2. Культурологічний підхід (орієнтований на виявлення залежності культурних процесів, які відбуваються в організації, від національної культури).

3. Нормативно-ціннісний підхід (передбачає виявлення значення культурних явищ для організації та особистості, їх оцінювання з точки зору соціальних норм справедливості, свободи, поваги людської гідності та інших цінностей). Цей підхід орієнтується на розробку ідеальної культури організації і, на наш погляд, являє собою один із напрямків соціологічного аналізу організаційної культури.

4. Інституціональний підхід (спрямований на вивчення інститутів, у рамках яких формується й розвивається та або інша культура організації). На нашу думку, тут також можна простежити соціологічну логіку аналізу.

5. Антропологічний підхід (вивчає обумовленість культури організації природою людського роду, притаманними кожному індивіду потребами). Цей підхід вимагає не обмежуватися вивченням впливу соціального середовища або розумної, раціональної мотивації, а виявляти ірраціональні, інстинктивні, біологічні та інші мотиви поведінки, що обумовлені людською природою [4, с. 26].

6. Психологічний підхід (орієнтований на вивчення суб'єктивних механізмів поведінки індивіда в організації, конкретної організаційної культури, індивідуальних якостей, рис характеру, а також типових механізмів психологічних мотивацій). Предметом дослідження при цьому

підході є такі фактори поведінки, як цілі, ціннісні орієнтації, норми, мотиви, інтереси, бажання, воля та інші особливості співробітників, особливо керівників.

7. Діяльнісний підхід (дозволяє оцінити динамічну картину організаційної культури, він передбачає розгляд культури як специфічного виду живої та упредметненої діяльності людей, як циклічного процесу, що має послідовні стадії та етапи). З використанням цього підходу пов'язане трактування організаційної культури як специфічної форми управління.

8. Критично-діалектичний підхід (орієнтований на критичний аналіз організаційної культури, виявлення її внутрішніх протиріч, конфліктів як джерела її саморозвитку, рушійної сили змін культури в організації).

9. Компаративістський (порівняльний) підхід (звертається до особливостей різних країн та народів у вивченні організаційної культури). Використання даного підходу з урахуванням національної специфіки особливо актуальне для сучасних вітчизняних досліджень організаційної культури.

10. Системний підхід (передбачає цілісний розгляд організаційної культури, її компонентів, їхнього взаємозв'язку і взаємодії, що зумовлює виникнення нових інтегративних властивостей організаційної культури, яких бракує в її складових)» [4, с. 26].

Основними джерелами формування культури організації можна назвати:



Рис. 1.2. Основні джерела формування культури організації

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [11]

Організаційна культура знаходить відображення в думках, намірах, діях і інтерпретаціях членів організації. Здорова культура може надати компанії явну конкурентну перевагу. Коли співробітники довіряють один одному і відчують себе цінними, вони більше залучені в діяльність своєї компанії і у свою роботу. А високий рівень залученості співробітників сприяє більшому успіху компанії [11].

Організаційна культура підприємств мережевих структур за визначенням Гевко В. Л. «є сукупністю різних за природою способів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на їх діяльність та на чинники, від яких залежить результат економічного розвитку підприємницьких структур, задля досягнення стратегічних цілей. Слід відзначити, що при цьому залежно від факторів організаційної культури підприємств мережевих структур, які можуть мати економічну, соціальну, організаційну, політичну і правову природу, виокремлюють економічні, мотиваційні, організаційні, політичні, соціально-гуманітарні та правові механізми, які формуються під впливом організаційно-правових аспектів та які мають застосовуватися у комплексі» [9, с. 203].

Варто відзначити, що до групи формування організаційної культури можна віднести такі механізми, як продумане моделювання ролей в організаційній структурі підприємства, навчання та інструктаж працівників підприємства, критерії для розподілу винагород та зміни статусу, критерії для прийому на роботу, відбору, просування та отримання завдань, а також утвердження існуючих цінностей [4, с. 56]. До групи розвитку організаційної культури можна віднести такі механізми, як: реакція керівників на важливі події та кризи; введення цінностей у дію за допомогою запланованих заходів та акцій, таких як впровадження програм сукупної якості та уваги до клієнтів, надання фінансової та нефінансової нагороди за бажану поведінку; підвищення продуктивності та винагорода за хорошу командну роботу; розвиток організації, що навчається; використання системи цінностей як основи для аналізу показників роботи окремих співробітників і команд,

підкреслюючи при цьому, що працівники будуть підтримувати цінності компанії; забезпечення того, щоб процедури знайомства з організацією охоплювали її ключові цінності та способи їх досягнення; закріплення вхідної підготовки на подальших курсах перепідготовки, що є частиною програми сталого розвитку компанії [4, с. 57].

Алгоритм методичного підходу до програми формування збалансованої організаційної культури підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Алгоритм методичного підходу до програми формування збалансованої організаційної культури підприємства

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [6]

Отже, організаційна культура має досить великий вплив на співробітників та діяльність підприємства. Організаційна культура дозволяє розвивати та підтримувати стабільний соціально-психологічний клімат усередині колективу, забезпечує міцність та розвиток організації та в тому числі розвиває компетенції персоналу. Формування та зміна організаційної культури – це важливий процес діяльності кожного підприємства, саме від цього фактора залежатиме ефективність трудової діяльності підприємства у майбутньому. Володіння високим ступенем сумісності стратегії організації та організаційної культури є важливим фактором для конкурентоспроможності, успіху та розвитку організації в цілому.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

У 1998 році відбулося заснування Мережі «СІЛЬПО-ФУД», відбулося відкриття супермаркету «Сільпо» в м. Києві, на вул. Філатова, 7; відкриття 5 супермаркетів у Києві; розвиток Мережі в Києві, Ніжині, Дніпрі та Хмельницькому; розширення до 23 супермаркетів [42].

Основний напрямок діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД», яке входить до складу Fozzy Group – однієї з найбільших торгово-промислових груп України, є торговельний напрямок: мережа супермаркетів «Сільпо» – 236 супермаркетів у 57 містах України (24 обл.), 4 делікатес-маркети Le Silpo – у 4 містах України (4 обл.), логістика: автопарк, СТО, склади РЦ (розподільчий центр класу А), виробництво продуктів харчування, «Сільпо Resto» – фудкорти у торговельних Мережах та POSITANO – заклад громадського харчування формату італійської піцерії [42]. У Додатку А представлена організаційна структура управління супермаркету «Сільпо».

У 2018 загальна кількість торговельних об'єктів Мереж – 240 у 57 містах України. Середня торговельна площа: супермаркету «Сільпо» – 1435 кв. м Le Silpo – 1794 кв. м. Дохід згідно з фінансовою звітністю Компанії склав 52,5 млрд. грн за рік. Торговий оборот Мережі склав 37,7 млрд. грн. У 5 містах різних областей України. Загальна торговельна площа нових супермаркетів – 7738 кв. м. Загальна площа нових супермаркетів – 16342 кв. м [42].

Практична частина роботи буде написана по супермаркету «Сільпо» в м. Київ по вул. Магнітогорська,1. На рис. 2.1 представлена динаміка персоналу супермаркету «Сільпо» в м. Київ по вул. Магнітогорська,1.

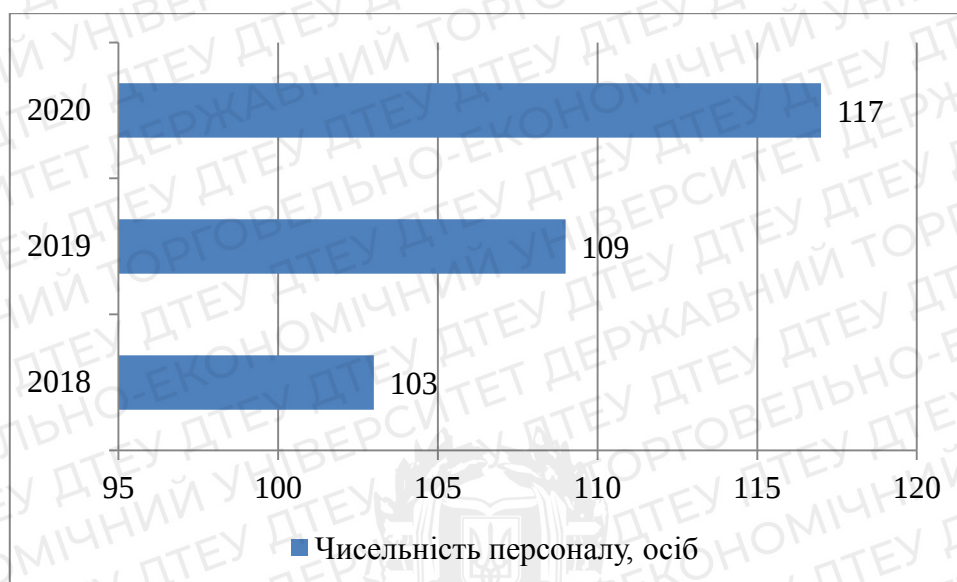


Рис. 2.1. Динаміка середньоспискової чисельності персоналу супермаркету «Сільпо» в м. Київ по вул. Магнітогорська,1 протягом 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [42]

Отже, упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо зростання чисельності персоналу супермаркету «Сільпо» в м. Київ по вул. Магнітогорська,1 на 14 осіб або на 13,59%.

Проведемо детальний аналіз показників чисельності персоналу супермаркету «Сільпо» в м. Київ по вул. Магнітогорська,1 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники чисельності персоналу супермаркету «Сільпо» в м. Київ по вул. Магнітогорська,1*

Назва структурного підрозділу та посада	2018	2019	2020	2020 / 2018 рр.
1	2	3	4	5
Управляючий	1	1	1	0
Заступник управляючого	3	3	3	0
Спеціаліст з персоналу	1	1	1	0
Заступник директора з маркетингу	1	1	1	0
Керівник ОТУ	2	2	2	0
Завідувач складом	1	1	1	0
Юрист	2	2	2	0
Економіст	3	3	3	0
Бухгалтер	3	3	3	0
Завідувач відділом	7	7	8	1

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Комірник	3	3	3	0
Фасувальник	3	3	3	0
Адміністратор	7	7	8	1
Старший касир	4	4	4	0
Оператор ПК	4	4	4	0
Повар	8	8	9	1
Вантажник	4	5	5	1
Продавець-консультант	13	14	15	2
Касир торговельного залу	21	22	24	3
Прибиральниця	3	3	3	0
Начальник служби охорони	1	1	1	0
Начальник зміни	3	3	3	0
Охоронці	9	9	10	1
Всього по штатам	103	109	117	14

*Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [42]

З даних таблиці 2.1 видно, що у 2020 році, порівняно з 2018 роком відбулося зростання чисельності персоналу на 14 осіб, що пов'язано із збільшенням обсягів продажу продукції на підприємстві.

Основна інформація з приводу загальної характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Повне найменування:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
Скорочене найменування:	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
Ідентифікаційний код:	40720198
Місцезнаходження:	02090, м. Київ, вул. Бутлерова, будинок 1
Регіон:	м. Київ
Дата державної реєстрації:	05.08.2016 р.
Орган:	Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація
Види діяльності за КВЕД:	Основний: 47.11 (Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами). Додатковий 47.19 (Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах).

*Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [42]

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність ТОВ «Сільпо-Фуд» (Додатки Б-В) [42]. У табл. 2.3 проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Таблиця 2.3

**Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу
ТОВ «Сільпо-Фуд» упродовж 2018-2020 рр.***

Показники	2018		2019		2020		Відхилення 2020 / 2018 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Активи								
Необоротні активи	9216781	43,7	14694060	51,2	15409290	50,96	6192509	67,19
Оборотні активи	11871964	56,3	14004363	48,8	14826184	49,04	2954220	24,88
- запаси	4023575	19,08	5225826	18,21	5622338	18,6	1598763	39,73
- дебіторська заборгованість	6601283	31,3	5784420	20,16	6684900	22,11	83617	1,27
- грошові кошти	1183908	5,61	2528047	8,81	2398496	7,93	1214588	102,59
- інші оборотні активи	63198	0,3	466070	1,62	120450	0,4	57252	90,59
Всього активів	21088745	100	28698423	100	30235474	100	9146729	43,37
Пасиви								
Власний капітал	1153325	5,47	1827502	6,37	-1107692	-3,66	-2261017	-196,04
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	2093002	9,92	9130904	31,82	12285686	40,63	10192684	486,99
Поточні зобов'язання	17842418	84,61	17740017	61,82	19057480	63,03	1215062	6,81
- короткострокові кредити банків	116376	0,55	85464	0,3	0	0	-116376	-100,00
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	5181382	24,57	2747845	9,57	2506766	8,29	-2674616	-51,62
- кредиторська заборгованість	11256437	53,38	13930026	48,54	15305360	50,62	4048923	35,97
- інші поточні зобов'язання	1288223	6,11	976682	3,4	1245354	4,12	-42869	-3,33
Всього пасивів	21088745	100	28698423	100	30235474	100	9146729	43,37

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Отже, упродовж 2018-2020 рр. відбулося збільшення загальних активів ТОВ «Сільпо-Фуд» на 43,37%, що відбулося за рахунок зростання необоротних та оборотних активів підприємства. Натомість, за 2018-2020 рр. спостерігаємо зростання оборотних активів підприємства за рахунок

збільшення запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. У структурі активів ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільша частка припадає на необоротні активи (50,96% у 2020 р.). Упродовж 2018-2020 рр. загальний капітал ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшився на 43,37%, що відбулося за рахунок зростання довгострокових та поточних зобов'язань.

У табл. 2.4 проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.4

**Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в
ТОВ «Сільпо-Фуд» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн)***

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2018 рр.	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	51842493	62446681	64402634	12560141	24,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39797896	47340607	47249897	7452001	18,72
Валовий прибуток	12044597	15106074	17152737	5108140	42,41
Інші операційні доходи	410646	476469	323521	-87125	-21,22
Адміністративні витрати	738597	814404	1685089	946492	128,15
Витрати на збут	10164364	12940168	15581479	5417115	53,30
Інші операційні витрати	141463	79846	56162	-85301	-60,30
Фінансові результати від операційної діяльності	1410819	1748125	153528	-1257291	-89,12
Інші фінансові доходи	0	122547	201154	201154	x
Інші доходи	215751	844809	578354	362603	168,07
Фінансові витрати	2115785	2105372	2225413	109628	5,18
Втрати від участі в капіталі	303789	106091	22025	-281764	-92,75
Інші витрати	181011	235435	1843445	1662434	918,42
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	30463	20994	43609	13146	43,15
Чистий прибуток (збиток)	-943552	289577	-3114238	-2170686	230,05
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	838573	927802	966221	127648	15,22
Витрати на оплату праці	3419819	4795380	6321110	2901291	84,84
Відрахування на соціальні заходи	754841	1054414	1386776	631935	83,72
Амортизація	475807	3219864	3852363	3376556	709,65
Інші операційні витрати	5573384	3836958	4796260	-777124	-13,94
Всього операційних витрат	11062424	13834418	17322730	6260306	56,59

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Отже, упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства на 24,23%, що відбулося

завдяки зростанню обсягів продажу продукції на підприємстві. Поряд із цим за 2018-2020 рр. відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на досліджуваному підприємстві на 18,71%, що відбулося у зв'язку із зростанням витрат на електроенергію та транспортування продукції. Позитивним моментом у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» стало зростання валового прибутку підприємства за 2018-2020 рр. на 42,41%, що відбулося завдяки збільшенню чистої виручки від реалізації продукції підприємства. У 2018 та 2020 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало чистий збиток. Натомість, у 2019 р. ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало чистий прибуток (289577 тис. грн). Також доцільно відзначити, що протягом 2018-2020 рр. відбулося збільшення операційних витрат на 56,59%, що сталося у зв'язку із зростанням матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та амортизації.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.5), використовуючи дані фінансової звітності за 2018 – 2020 рр. (додатки Б-В).

Таблиця 2.5

Динаміка основних коефіцієнтів фінансового стану в ТОВ «Сільпо-Фуд» упродовж 2018-2020 рр.*

Показники	Формула для розрахунку	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2020 / 2018 рр.
Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, грн.	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,066	0,143	0,126	0,06
Коефіцієнт проміжної ліквідності, грн.	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	0,44	0,495	0,483	0,043
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), грн.	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,665	0,789	0,778	0,113
Власний оборотний капітал, тис. грн.	Власний капітал - Необоротні активи	-5970454	-3735654	-4231296	1739158
Показники ділової активності	Показують швидкість використання залучених ресурсів				
Оборотність дебіторської заборгованості, грн.	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	21,874	20,934	20,385	-1,489
Оборотність кредиторської заборгованості, грн.	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	4,027	3,93	3,4	-0,627

Продовження табл. 2.5

Показники	Формула для розрахунку	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2020 / 2018 рр.
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність дебіторської заборгованості	17	17	18	1
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність кредиторської заборгованості	91	93	107	17
Оборотність постійних активів, грн.	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість постійних активів	9,03	5,223	4,279	-4,751
Оборотність активів, грн.	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	3,171	2,509	2,186	-0,985
Оборотність чистих активів, грн.	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	37,454	8,856	5,492	-31,962
Оборотність товарно-матеріальних запасів, грн.	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість товарно-матеріальних запасів	10,392	10,236	8,711	-1,681
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність товарно-матеріальних запасів	35	36	42	7
Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів	52	53	60	8
Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів - Період погашення кредиторської заборгованості	-39	-40	-48	-9
Показники фінансової стійкості	Показують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), грн.	Власний капітал / Активи	0,055	0,064	-0,037	-0,092
Коефіцієнт фінансової залежності, грн.	Активи / Власний капітал	18,285	15,704	-27,296	-45,581
Коефіцієнт заборгованості, грн.	Позикові кошти / Активи	0,945	0,936	1,037	0,092
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації, грн.	Довгострокові кредити / Капіталізація	0,645	0,833	1,099	0,454
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу, грн.	Довгострокові кредити / Власний капітал	1,815	4,996	-11,091	-12,906
Відношення заборгованості до власного капіталу, грн.	Позичені кошти / Власний капітал	17,285	14,704	-28,296	-45,581
Показники рентабельності	Показують ефективність використання залучених ресурсів				
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	-5,772	1,079	-10,569	-4,797

Продовження табл. 2.5

Показники	Формула для розрахунку	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	2020 / 2018 рр.
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	20,57	18,021	-865,294	-885,864
Рентабельність продажу, %	Операційний прибуток / Чиста виручка	2,721	2,799	0,238	-2,483
Рентабельність чистих активів, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	1711,488	3,782	-28,137	-1739,63
Рентабельність оборотних активів, %	Операційний прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів	14,789	13,511	1,065	-13,724

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності.

Так, протягом 2018-2020 рр. спостерігаємо збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,06 грн. Також за 2018-2020 рр. відбулося зростання коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,043 грн та коефіцієнта загальної ліквідності на 0,113 грн. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал збільшився на 1739158 тис. грн. Зростання показників ліквідності підприємства свідчить про наявність можливості ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Варто відзначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2018-2020 рр. зменшився на 1,489 грн; натомість спостерігаємо скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 0,627 грн. У зв'язку із скороченням оборотності дебіторської та оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зростання середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 1 день та зростання періоду погашення кредиторської заборгованостей на 17 днів. Одночасне збільшення чистої виручки від реалізації продукції та зростання середньорічної вартості активів підприємства вплинуло на зростання оборотності активів на 0,985. Негативною тенденцією господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є скорочення оборотності товарно-матеріальних запасів на 1,681 грн, що позначилося на збільшенні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 7 день. Також, слід відзначити, що протягом 2018-2020 рр. відбулося

збільшення тривалості операційного циклу на 8 днів та скорочення тривалості фінансового циклу на 9 днів.

Протягом 2018-2020 рр. відбулося скорочення коефіцієнта автономії на 0,092 грн, що пов'язано із зменшенням власного капіталу підприємства. Зростання довгострокових зобов'язань підприємства вплинуло на збільшення коефіцієнта фінансової залежності та коефіцієнта заборгованості підприємства.

За 2018-2020 рр. відбулося скорочення рентабельності активів на 4,797%, рентабельності продажу на 2,483% та рентабельності оборотних активів на 13,724% – це сталося у зв'язку із зменшенням величини фінансового результату підприємства.

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує у сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Протягом 2018-2020 рр. загальний капітал ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшився на 9146729 тис. грн або на 43,37%, що відбулося за рахунок зростання довгострокових зобов'язань на 10192684 тис. грн або на 486,99% та поточних зобов'язань на 1215062 тис. грн або на 6,81%. У 2018-2020 рр. спостерігаємо зменшення власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» на 2261017 тис. грн або на 196,04%. Позитивним моментом у діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» стало зростання валового прибутку підприємства за 2018-2020 рр. на 5108140 тис. грн. або на 42,41%. У 2020 р. ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало збиток у результаті своєї діяльності, що свідчить про неефективну фінансово-господарську діяльність підприємства.

2.2. Аналіз організаційної культури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її вплив на ефективність діяльності підприємства

Вищим органом ТОВ «Сільпо-Фуд» є Загальні збори акціонерів. Керівництво поточною діяльністю здійснює Правління. Роботою підприємства керує Голова правління. Діяльність Правління контролює

Наглядова Рада Товариства на чолі з Головою Наглядової ради. Контроль за фінансово-господарською діяльністю забезпечує Ревізійна комісія. Проведемо аналіз фактичного розподілу функцій (повноважень) між органами управління підприємства (Додаток Д).

При детальному вивченні діючої організаційної культури підприємства виявилось, що при її побудові було допущено деякі помилки. Деяким керівникам підпорядковано велику кількість підлеглих, а у деяких їх набагато менше, ніж повинно бути у структурному підрозділі. Проте, зважаючи на те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є середнім за розмірами підприємством, така диспропорція може бути виправданою. Адаптивність та гнучкість організаційної культури є доволі невисокими. Також організація має високу централізацію функцій управління, що також можна частково пояснити помірними, як для виробничого підприємства, розмірами. Голова правління ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснює адаптацію і мотивацію персоналу, стратегічне і оперативне управління, вирішенням організаційних питань, формування організаційної культури, контроль виконання поставлених завдань тощо. Заступник голови правління здійснює організаційне і методичне керівництво у відділах, договірну діяльність, займається розробкою програм з працевлаштування спільно з інформаційним відділом і виконує інші функції. Начальник відділу сприяння працевлаштуванню здійснює контроль, методичне та організаційне управління у відповідному відділі.

Організаційна структура управління (ОСУ) в системі менеджменту зазнає постійних змін під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів господарської діяльності підприємства. В процесі проведення якісного аналізу організаційної культури підприємства з'ясувалось, що діюча структура управління має низку недоліків. Спеціалізація функціональних відділів виступає перешкодою для успішної діяльності підприємства, оскільки ускладнює координацію управлінських впливів. Функціональні відділи більше зацікавлені в реалізації цілей і завдань

своїх підрозділів, ніж в загальних цілях підприємства. Це спричиняє конфлікти між функціональними відділами.

Рівень ефективності формування організаційної культури на підприємстві пропонуємо визначити на основі оцінки рівня задоволеності працівників. Для цього було розроблено відповідну анкету та проведено соціологічне дослідження серед працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» (Додаток Д). Заповнили анкету 38 працівників підприємства. Результати проведеного анкетування показали, що лише 21% опитуваних задоволені роботою в ТОВ «Сільпо-Фуд» на 70% і вище, у 71 % опитуваних рівень задоволення знаходиться в межах від 70 до 30 % та 8% не задоволені роботою (від 20 до 0%). Крім того було виявлено, що на підприємстві наявні такі проблеми:

Проблеми у формуванні організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»:	
	✓ низький рівень залученості працівників до прийняття управлінських рішень;
	✓ відсутність ефективної системи мотивації працівників;
	✓ не відповідність рівня заробітної плати умовам ринка;
	✓ затримка виплати заробітної плати;
	✓ відсутність розвитку та навчання працівників;
	✓ більшість працівників не бачать можливостей кар'єрного росту на підприємстві;
	✓ відсутність підтримки з боку керівництва та колег;
	✓ низький рівень розвитку корпоративної культури;
	✓ недостатня турбота про стан здоров'я працівників;
	✓ невпевненість працівників в завтрашньому дні.

Рис. 2.2. Проблеми у формуванні організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Можна зробити висновок, що гарантії, які, за словами вищого керівництва отримає працівник коли влаштується на роботу в компанію є лише свого роду рекламою для залучення висококваліфікованих працівників.

Для визначення ефективності формування організаційної культури на підприємстві використаємо індексний метод (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Показники оцінки ефективності формування організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» у секторі «Оплата праці та соціальні виплати», %

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Отже, частка фонду оплати праці в виручці від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» щороку збільшується; обсяги реалізованої продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищуються швидшими темпами ніж середньомісячна заробітна плата працівників; на даний момент на підприємстві не здійснюються виплати соціального характеру; також на підприємстві не здійснюються виплати на додаткові соціальні гарантії.

Показники оцінки ефективності формування організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» у секторі «Розвиток персоналу» представлені на рис. 2.4.

Відповідно до вище проведеного дослідження, варто відзначити, що на підприємстві відсутні програми розвитку та навчання працівників; кошти на перепідготовку та підвищення кваліфікації не виділяються; видатки на покращення умов праці зросли на 12 %; витрати на медичне обслуговування підвищуються відповідно до збільшення чисельності персоналу; санаторно-курортне лікування та санаторно-курортні заходи не здійснюються.



Рис. 2.4. Показники оцінки ефективності формування організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» у секторі «Розвиток персоналу», %

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Показники оцінки ефективності формування організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» у секторі «Реалізація соціальних програм» представлені на рис. 2.5.

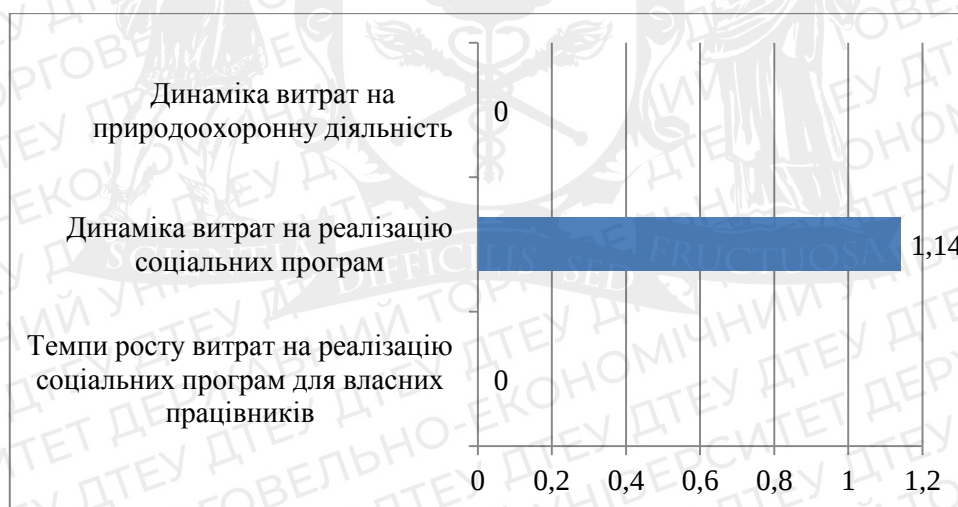


Рис. 2.5. Показники оцінки ефективності формування організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» у секторі «Реалізація соціальних програм», %

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Варто відзначити, що підприємство не здійснює соціальні програми для працівників; витрати на реалізацію соціальних програм в 2020 році зросли на 14 % порівняно з 2019 р., але на підприємстві не передбачені витрати на природоохоронну діяльність.

Отже, за допомогою статистичних розрахунків було визначено середній темп розвитку формування організаційної культури на підприємстві, який становить 1,09, тобто в 2020 році рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності порівняно з 2019 роком покращився на 9% по досліджуваним напрямкам. Динаміка вимірів ефективності забезпечення розвитку процесу формування організаційної культури на підприємстві дає можливість виконати її аналіз в співставленні з доходами самого підприємства. Так, чистий прибуток в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком підвищився в 7,16 разів, а витрати на соціальну сферу лише в 1,09 рази. Це може свідчити про те, що підприємство не використало власні можливості на покращення показників соціальної відповідальності.

Також для оцінки ефективності формування організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» було запропоновано п'ятьом топ-менеджерам підприємства оцінити за шкалою від 0 до 5 рівень дотримання принципів організаційної системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2.6).

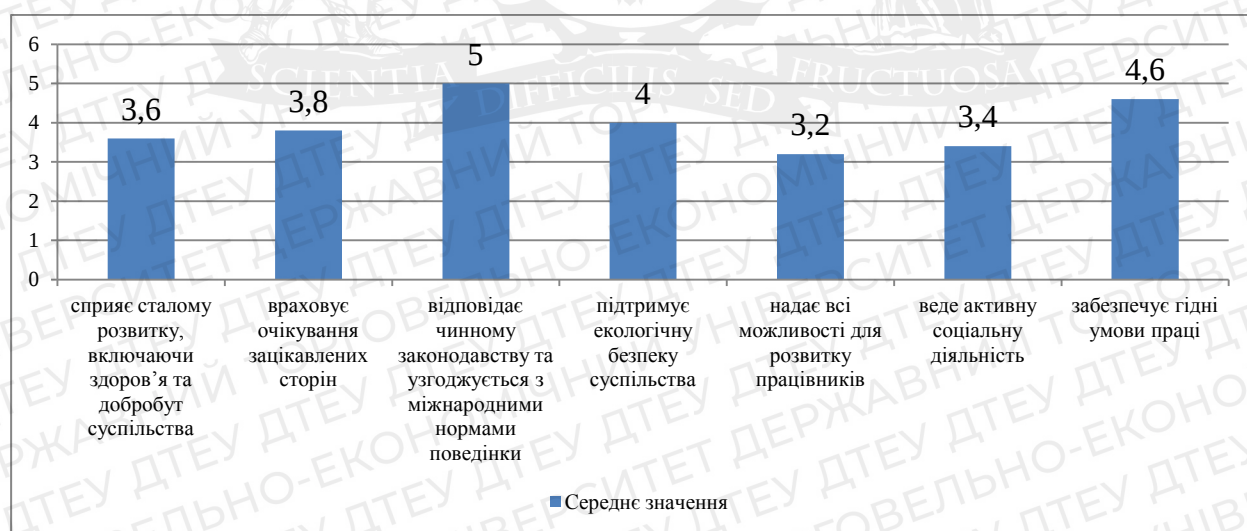


Рис. 2.6. Результати експертної оцінки ефективності формування організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд», %

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Отже, на думку менеджменту підприємства діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» повністю відповідає чинному законодавству та узгоджується з

міжнародними нормами поведінки, на другому місці по кількості балів знаходиться забезпечення гідних умов праці. І відповідно найменша кількість балів, а отже і найменша увага на підприємстві приділяється соціальній активності та можливостям для розвитку працівників.

За результатами проведеної оцінки ефективності побудови організаційної культури підприємства можна зробити висновок про те, що компанія не піклується про розвиток ефективної організаційної культури підприємства, та не ставить собі за мету посилити соціальний вектор своєї політики, отже і ефективність такої тактики ведення діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» дуже низька.

На основі проведеної оцінки ефективності побудови організаційної культури підприємства проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Потенційно високий попит на нестандартне обладнання, вузли та деталі по кресленням 2. Велика кількість висококваліфікованого технічного персоналу 3. Значний потенціал підвищення іміджу 4. Відпрацьовані канали збуту 5. Розширення продаж продукції за кордон 6. Відкриття нових представництв на території України 7. Збільшення обсягів продукції	1. Високий рівень конкуренції 2. Використання сировини, яка швидко псується і потребує особливих умов зберігання 3. Недостатня представленість ТОВ «Сільпо-Фуд» у різних нішах ринку 4. Проблеми з поверненням ПДВ 5. Зовнішні загрози 6. Зниження попиту на продукцію 7. Недосконалість податкової та законодавчої бази
Можливості	Загрози
1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок привабливого цінового коливання. 2. Розвиток рекламних технологій. 3. Розвиток, удосконалення інфраструктури ринку збуту продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів.	1. Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі. 2. Зміна споживчих уподобань. 3. Збільшення імпорту із-за кордону. 4. Зміни у митному законодавстві.

Джерело: побудовано автором на основі [42]

Варто відзначити, що головні загрози для ТОВ «Сільпо-Фуд» – це непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів

іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі; зміна споживчих уподобань; збільшення імпорту із-за кордону; зміни у митному законодавстві країн-експортерів. Основними сильними сторонами ТОВ «Сільпо-Фуд» є: широкий асортимент продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів і їх достатня популярність; висока якість продукції; висококваліфікований персонал; вихід ТОВ «Сільпо-Фуд» на нові ринки збуту. Проведений аналіз показує, що ТОВ «Сільпо-Фуд» за сприятливих умов може застосовувати ряд різних видів конкурентних стратегій, що мають бути направлені на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей або використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, чи використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз.

Підсумовуючи вище проведений SWOT-аналіз, варто відзначити, що оскільки підприємство відноситься до лідерів та має стійкі конкурентні позиції, для нього більш вдалим будуть варіанти SO та ST-стратегій. Використовуючи метод SWOT-аналізу було обґрунтовано групи стратегій для лідера ринку збуту продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів, які є актуальними в умовах кризи у галузі. Вказані стратегії можуть бути використані для інших підприємств-конкурентів з врахуванням їх специфіки та положення на ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ У ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління організаційною культурою у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Формування організаційної культури залишається важливим складником структурного реформування, що зумовлює актуалізацію управлінських досліджень різнопланового соціально-економічного змісту. Ефективне удосконалення організаційної культури є складним та необхідним завданням менеджменту. Складність перетворень зумовлює необхідність своєчасних та комплексних змін у діяльності підприємств – у технологіях, що використовуються, у методах управління, у вимогах до компетенції фахівців, до форм взаємодії із зовнішнім середовищем. Ефективна реалізація змін на підприємстві багато в чому залежить від того, наскільки суб'єкт господарювання готовий до налагодженого процесу впровадження запланованих змін.

Удосконалення процесу формування організаційної культури – це головний показник ефективного організаційного перетворення. Варто відзначити, що якісно побудована організаційна структура сама собою ще нічого не значить. Проте погано створена організаційна структура унеможливорює конструктивну роботу незалежно від рівня менеджерів.

Таким чином, удосконалюючи організаційну культуру, можна удосконалити виконання роботи персоналом підприємства (табл. 3.1). Організаційну культуру необхідно розвивати і підвищувати її рівень, так як знання особливостей організаційної культури організації дозволяє оцінити ступінь стабільності організації, її конкурентоспроможність, припустити можливі напрями управлінських рішень, а також здатність досягати запланованих результатів.

Таблиця 3.1

Комплексний проект удосконалення процесу управління організаційною культурою ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Напрямок удосконалення	Стосовно:	Очікуваний результат
I. Впровадження змін до організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»		
1. Організаційна структура управління	Створення у межах адміністративної групи сектора прийому та розміщення клієнтів	Збільшення клієнтів внаслідок активної маркетингової поведінки
2. Управління підрозділами	Чітка регламентація механізмів координації та субординації між підрозділами	Уникнення ситуацій двозначності наказів та подвійного підпорядкування
3. Штатний розклад	Новий відповідно до змін	Чітка злагоджена робота
4. Положення про підрозділи, посадові інструкції	Чітко розробити посадові інструкції у повній відповідності до стратегічних цілей підприємства	Підвищення службової дисципліни, об'єднаність механізмів
II. Раціоналізація інформаційно-документаційного обслуговування апарату управління		
1. Раціоналізація документообігу	Створення локальної мережі для обміну даними між адміністраторами і керівництвом у реальному режимі часу	Підвищення оперативності управління, контроль виконання
2. Впровадження нової системи обробки даних і реєстрації клієнтів	Купівля і використання програми для ведення бази даних про клієнтів	Прискорення процедури обслуговування замовлень, широкі можливості для маркетингового аналізу
III. Механізація й автоматизація праці		
1. Придбання ноутбуків	Адміністратори	Підвищення мобільності
2. Оновлення обладнання	Перший заступник голови правління та інженерна група	Підвищення якості та прискорення робіт
IV. Удосконалювання організації робочих місць і умов праці		
1. Створення кімнати відпочинку для персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»	Виробничий персонал	Підвищення комфорту

Джерело: розроблено автором

Таким чином, внесення вище запропонованих змін у організаційну культуру ТОВ «Сільпо-Фуд» є доцільним як з економічної, так і з загально-організаційної точки зору. Переваги оновленої організаційної культури ТОВ

«Сільпо-Фуд»: чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів; чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету; ясно виражена відповідальність; швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівництва.

Отже, для підвищення значення узагальнюючого показника ефективності організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно здійснити певні заходи:

- 1) оптимізувати використання робочого часу за рахунок зменшення втрат робочого часу працівниками на невластиві функції;
- 2) посилити регламентацію праці в управлінні шляхом забезпечення всіх виконавців посадовими положеннями, інструкціями;
- 3) підвищити ефективність організації робочих місць, для чого необхідно ретельно спланувати робочі місця, забезпечити працівників службовими приміщеннями і відповідно їх обладнати;
- 4) забезпечити засобами оргтехніки персонал.

Всі вищенаведені заходи, на нашу думку, при правильному їх впровадженні та одночасному використанні дадуть досить позитивний ефект, що виявиться у покращенні функціонування організаційної структури управління (ОСУ). Для досягнення поставлених цілей і завдань на підприємстві повинна бути розроблена остаточна організаційна структура, а робота в ній повинна бути розділена між усіма працівниками. Структура потрібна також для ефективного перетворення ключових функцій працівників, визначення їхньої підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу.

Побудова або перебудова організаційної культури підприємством на вищезначених принципах вимагає врахування великої кількості чинників прямого і непрямого впливу на структуру управління. Станом на 31.12.2020 р. організаційна структура управління досліджуваного підприємства була незбалансованою, адже в ТОВ «Сільпо-Фуд» не було окремого відділу

кадрів. Функціональні обов'язки працівника по управлінню персоналом виконував працівник бухгалтерського відділу, який по сумісництву був відповідальним за оформлення нового працівника на роботу, звільнення персоналу та інші обов'язки з приводу формування соціально-трудових відносин на досліджуваному підприємстві. Тому пропонуємо створити окремий відділ – кадрову службу, яка буде відповідати за: планування та облік кадрів; пошук кадрів; відбір кадрів; визначення заробітної плати і пільг; професійна адаптація; навчання персоналу; атестація кадрів; перестановка кадрів за результатами атестації; підготовка керівних кадрів; соціальний захист персоналу; юридичні та дисциплінарні аспекти. Це дозволить стимулювати розвиток персоналу та підвищити продуктивність праці працівників ТОВ «Сільпо-Фуд». Запропонована схема організаційної структури управління в ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена на рис. 3.1.

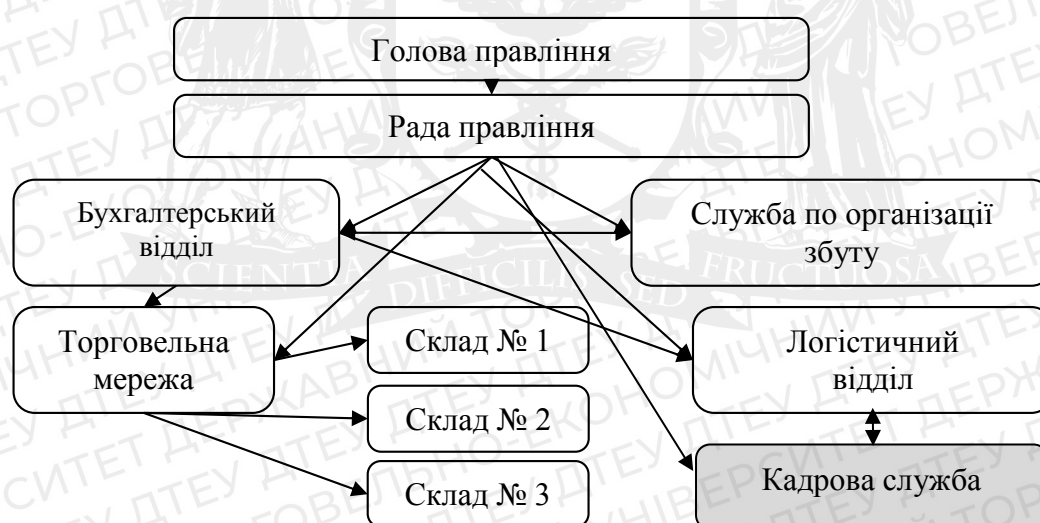


Рис. 3.1. Схема вдосконаленої організаційної структури
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Головні чинники, які впливають на етапи організаційних змін структури управління підприємства: розмір підприємства; життєвий цикл підприємства; зміна організаційних форм, за якими функціонує підприємство; рівень розвитку на підприємстві інформаційних технологій. Швидка адаптація організаційних змін структури підприємства має

забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку.

Таким чином, узагальнюючи проведене дослідження удосконалення організаційної культури та виокремлення складових його механізму, мною запропоновано його структуру, яка охоплює: принципи удосконалення організаційної культури, методи, етапи процесу, сфери здійснення, критерії ефективності та цілі управління. Управління через всі ці складові команди впровадження змін разом з керівництвом має забезпечити досягнення поставлених цілей та необхідних результатів. З метою забезпечення стабільності функціонування підприємства та його збалансованого розвитку важливим процесом є ініціювання та удосконалення організаційної культури, що дозволить нівелювати можливі ризики та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності

Для підвищення значення узагальнюючого показника ефективності організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» рекомендую здійснити певні заходи:

- оптимізувати використання робочого часу за рахунок зменшення втрат робочого часу працівниками на невласиві функції (резерви поліпшення використання робочої сили, пов'язані з удосконаленням організації, умов праці, підвищенням працездатності, кваліфікації, мотивованості працівників, вдосконаленням структури та розстановки кадрів тощо);
- посилити регламентацію праці в управлінні шляхом забезпечення всіх виконавців посадовими положеннями, інструкціями;
- підвищити ефективність організації робочих місць, для чого необхідно ретельно спланувати робочі місця, забезпечити працівників службовими приміщеннями і відповідно їх обладнати;
- забезпечити засобами оргтехніки персонал (у новоствореній кадровій службі доцільно створити умови для нормальної роботи і підвищення кваліфікації працівників відділу, організаційної роботи та взаємодії з іншими

відділами підприємства, забезпечити дану службу приміщенням, телефонним зв'язком, засобами оргтехніки, відповідно обладнаними місцями зберігання документів, а також законодавчими та іншими нормативно-правовими актами і довідковими матеріалами).

Організаційні зміни та організаційний розвиток повинні бути спрямовані на підвищення економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту. Ці складові і показують ефективність підприємства в цілому. Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності підприємства при певній системі управління. Також економічну ефективність менеджменту характеризує рівень автоматизації і технічної озброєності робочих місць управлінців. Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на організаційні зміни тощо. Із розвитком ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно було б покращити координацію дій персоналу. Це є нагальною проблемою у більшості мереж, де на великій території розташовані окремі структурні підрозділи. Тому необхідно удосконалити управління потоками інформації та товарів всередині ТОВ «Сільпо-Фуд», тобто логістичне управління підприємством. Нині у ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовується лише лінійно-функціональний тип організації. І, як наслідок, існує недосконала система як управління, так і інформатизації. Тобто не всі матеріальні потоки супроводжуються інформаційними достатньо. Існують окремі інформаційні потоки, які не мають зворотного зв'язку, а, відповідно, не задовольняють відділи підприємства необхідною інформацією.

Далі наведені особливості досліджуваної організації, які б дозволили оптимізувати діяльність розширеної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- низький рівень спеціалізації співробітників служби логістики, що дозволить залучити вже працюючих співробітників до служби логістики і не витрачати додаткові кошти на пошуки нового персоналу та його навчання;

- звільнення від формалізму, але при цьому розробляється низка спеціальних інструкцій, відповідно до яких і функціонує служба логістики, а не відповідно до загального виробничого плану;
- децентралізація управління;
- низька інтенсивність контролю, завдяки децентралізації та тому, що діяльність відбувається відповідно до встановлених інструкцій, що створені для кожної структурної одиниці.

Отже, всі вищенаведені заходи, на нашу думку, при правильному їх впровадженні та одночасному використанні дадуть досить позитивний ефект, що виявиться у покращенні функціонування ОСУ.

Для розрахунку економічної ефективності вище наведених пропозицій доцільно надати динаміку показників ефективності ОСУ в ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка показників ефективності ОСУ в ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Показники	Фактичні		Плановий 2021 р.
	2019 р.	2020 р.	
Коефіцієнт використання робочого часу	0,66	0,67	0,77
Коефіцієнт регламентації праці в управлінні	0,79	0,81	0,93
Коефіцієнт плановості та якості роботи	0,90	0,91	0,94
Коефіцієнт організації робочих місць	0,76	0,78	0,95
Коефіцієнт застосування засобів оргтехніки	0,64	0,66	0,87
Коефіцієнт стабільності управлінських кадрів	0,94	0,96	0,97
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,86	0,88	0,99
Інтегрований коефіцієнт організації управлінської праці	0,69	0,71	0,88

*Джерело: розроблено автором

На рис. 3.2 представлено криву ефективності організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд».

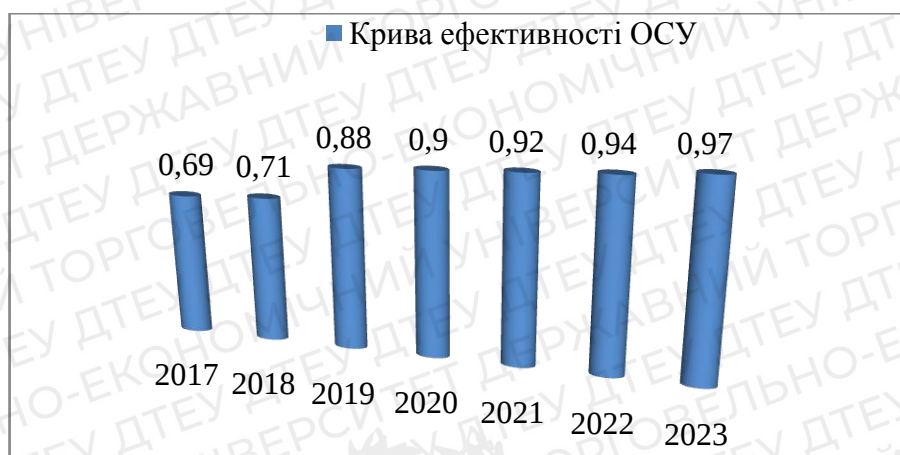


Рис. 3.2. Крива ефективності ОСУ в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Із рис. 3.2 видно, що після раціоналізації організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» вона є досконалішою та має тенденцію до зростання ефективності. Лінія тренду дає змогу передбачити ефективність ОСУ в наступні періоди. Так, при подальшому щорічному впровадженні заходів щодо її покращення у 2023 році вона буде максимально наближена до досконалої та найбільш ефективної. Графік кривої ефективності ОСУ показує тенденцію подальшого розвитку структури управління.

Таким чином, удосконалення організації управління підприємством передбачає використання різних методів проектування організаційної культури залежно від специфіки поставлених завдань. Проведені дослідження існуючих методів проектування організаційних структур управління показали, що для забезпечення ефективного функціонування організаційного механізму управління підприємством необхідно використовувати комплексний метод розробки організаційної культури, котрий з'єднає в собі кращі елементи кожного з існуючих методів.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

З проведеного аналізу поточної діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» можна зробити висновок, що підприємство на даному етапі розвитку потребує вдосконалення організаційної культури в менеджменті. Функціонування системи вдосконалення організаційної культури в менеджменті в ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямоване на формування інформації визначеної якості, що дозволить керівництву приймати оптимальні управлінські рішення максимально оперативно. Для вдосконалення організаційної культури в менеджменті в ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується розглянути два альтернативні варіанти вдосконалення організаційної культури в менеджменті підприємства:

1. Централізована система вдосконалення організаційної культури в менеджменті. За наведеного варіанту створюється окрема служба вдосконалення організаційної культури в менеджменті, що підпорядковується адміністративному керівництву вищого рівня. Службі функціонально підпорядковуватимуться керівники підрозділів нижчого рівня (та їх структурних підрозділів) щодо надання інформації про стан виконання бюджетів та планових показників. Кадровики взаємодіють з керівниками функціональних напрямків.

Таким чином, служба системи вдосконалення організаційної культури в менеджменті в ТОВ «Сільпо-Фуд» повинна виконувати наступні задачі:

- своєчасно одержувати необхідну для аналізу інформацію з бухгалтерії, фінвідділу, планово-фінансового відділу та служби збуту;
- організовувати за допомогою інших фінансових служб збір додаткової інформації, необхідної їй для аналізу і висновків, але що не міститься в типовій фінансовій та управлінській звітності підприємства;
- впровадити нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі;

- швидко доводити інформацію про відхилення від намічених планів до відома вищого керівництва підприємства;
- повинна бути незалежною від того чи іншого відділу.

Згідно даного варіанту в централізованій службі вдосконалення організаційної культури в менеджменті передбачається 4 працівника. Розглянемо матрицю відповідальності вдосконаленої організаційної культури в менеджменті на основі централізації в ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця відповідальності вдосконаленої організаційної культури в менеджменті на основі централізації в ТОВ «Сільпо-Фуд» *

Подія	Вище керівництво	Начальник відділу кадрів	Кадровик	Керівник функціонального підрозділу	Працівники функціонального підрозділу
Розробка карти ефективності (перелік показників)	Р, П	У		У	
Встановлення планового рівня	Р, П	У		У	
Розробка оперативних та тактичних планів		К		Р, П	
Реалізація					В
Контроль відхилень			К	К	
Аналіз відхилень		К	В	У	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		П	В		
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У			

Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В – виконання рішень; К – контроль.

*Джерело: розроблено автором

2. Децентралізована система вдосконалення організаційної культури в менеджменті. Згідно даного альтернативного варіанту не створюється окремої вдосконаленої організаційної культури в менеджменті. Кадровики входять до складу функціональних підрозділів, мають лінійне підпорядкування керівникам підрозділів, та функціональне підпорядкування головному кадровику. Провідний спеціаліст відділу кадрів підпорядковується голові правління. Слід відмітити, що при даній схемі функції кадровиків в

окремих підрозділів можуть бути суміщені з іншими посадами. Підпорядковуватися всі процеси вдосконалення організаційної культури в менеджменті будуть керівникам функціональних підрозділів та керівнику вдосконаленої організаційної культури в менеджменті.

Розглянемо матрицю відповідальності вдосконаленої організаційної культури в менеджменті на основі децентралізації в ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності вдосконаленої організаційної культури в менеджменті на основі децентралізації в ТОВ «Сільпо-Фуд» *

Подія	Вище керівництво підприємства	Провідний спеціаліст відділу кадрів	Керівник функціонального підрозділу	Кадровик	Працівники функціонального підрозділу
Розробка карти ефективності (перелік показників)	Р, П	У	У		
Встановлення планового рівня	Р, П	У	У		
Розробка оперативних та тактичних планів		К	Р, П		
Реалізація					В
Контроль відхилень		К	К	В	
Аналіз відхилень		К	К	В	
Формування рекомендацій щодо усунення відхилень		У, К	К	У, П	
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У			

Р – прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В – виконання рішень; К – контроль.

*Джерело: розроблено автором

Так, децентралізована система управління передбачає те, що в кожному підрозділі працює внутрішній кадровик, підпорядковується керівнику підрозділу (лінійна підпорядкованість). Зокрема, керівників та існуючих працівників потрібно буде додатково навчати на тренінгах. При чому існуючих працівників треба вчити методам та інструментам вдосконалення організаційної культури в менеджменті «з нуля», так як вони є фахівцями у

своїх підрозділах, а не в вдосконалення організаційної культури в менеджменті.

Слід відмітити, що підсистеми стратегічного вдосконалення організаційної культури в менеджменті та бюджетування будуть функціонувати практично однаково за обох систем організації системи вдосконалення організаційної культури в менеджменті.

В результаті розгляду альтернативних варіантів вдосконалення організаційної культури в менеджменті на підприємстві можна виділити наступні їх переваги та недоліки (рис. 3.3).

	1 варіант ↓	2 варіант ↓
Переваги	Кадровик працює значною мірою самостійно. Інтереси підрозділів підкоряються інтересам центральної вдосконаленої організаційної культури в менеджменті	Кадровик працює у команді з керівниками підрозділів
Недоліки	Якщо блокувати зв'язок підрозділу з головним кадровиком, то підрозділ одержує зайву самостійність, що небажано	Служба не має бажаної самостійності

Рис. 3.3. Переваги та недоліки вдосконалення організаційної культури в менеджменті децентралізованого підпорядкування

Джерело: розроблено автором

Отже, особливістю вдосконаленої організаційної культури в менеджменті на основі централізації в ТОВ «Сільпо-Фуд» є те, що формування нового підрозділу із нових працівників, які мають стаж роботи кадровиками буде більш швидким, ніж в 2-й альтернативі (навчання своїх працівників). Однак, можна передбачити, що при 2 варіанті організацію системи вдосконалення організаційної культури в менеджменті можна провести більш економно. Впровадження рекомендованих альтернативних проектів вдосконалення організаційної культури в менеджменті дозволить керувати процесом реалізації соціально-фінансових цілей діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» на всіх рівнях ієрархії. Це досягається завдяки пошуку найважливіших сфер діяльності: обліку, аналізу та планування результатів, контролю, аналізу потенціалу підприємства, пошуку «вузьких місць»,

зростання підприємства, стратегії просування товару на ринок, управління стратегічним розвитком.

Також з метою управління змінами в організаційній структурі у ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонуємо впровадити новітню систему електронного документообороту. Система «ДІЛО» – комплексний інформаційно-комунікаційний додаток, який реалізує автоматизацію управлінського процесу, а також здійснення цілковито електронного документообігу компанії. Переваги системи інформаційного забезпечення «ДІЛО»:



Рис. 3.4. Переваги системи інформаційного забезпечення «ДІЛО»

Джерело: розроблено автором

Загальна схема функціонування новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО», що планується до встановлення у операційній системі БЕК-ОФІС підприємства наведена в Додатку В. Ефект від втілення в системі застосування ІКТ автоматизованої системи електронного документообігу «ДІЛО» виявляється у двох головних частинах:

1. Прямий ефект від втілення автоматизованої системи «ДІЛО» у ТОВ «Сільпо-Фуд», що піддається кількісним підрахункам.

До першої групи ефектів відносяться:

1.1. Економія засобів (завдяки використанню більш дешевої технології обробки документів в електронній формі): на видаткові матеріали (папір); на обладнання (копіювально-розмножувальну техніку й ін.); на доставку інформації в паперовому виді; на зберігання паперових документів (у т. ч. фізичне звільнення місця).

1.2. Економія робочого часу співробітників: на ручну обробку даних і виконання обслуговуючих функцій (передача, копіювання та ін.); на проходження документів; на пошук потрібних документів; на повторне використання документів.

Запланований ефект від впровадження новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО» в ТОВ «Сільпо-Фуд» представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Запланований ефект від впровадження новітньої системи електронного документообороту (СЕД) «ДІЛО» в ТОВ «Сільпо-Фуд» *

Робота з паперовими документами (традиційна технологія)	Робота з електронними документами (автоматизована технологія)
Майже 15% усіх документів безповоротно втрачається	Зростання продуктивності праці працівників складає 25-50%
до 30% робочого часу працівників витрачається на пошуки потрібних інформаційних джерел	Строк обробки одного документа скорочується більше ніж на 75%
на кожний документ припадає в середньому 19 його копій	Термін створення нового документа зменшується на 20-30% (завдяки швидкості пошуку й наявності прототипів)

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, впровадження сучасної системи електронного документообігу є необхідною умовою для переходу на якісно новий рівень застосування ІКТ в ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для аналізу економічної доцільності впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС ТОВ «Сільпо-Фуд» узагальнимо ці параметри й розглянемо їх у Додатку Ж. Водночас, необхідно оцінити не тільки

управлінські, а й фінансові показники ефективності впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки вони напряму впливатимуть на підвищення ступеня прибутковості та фінансової стійкості, а в підсумку і загальної якості торговельних послуг.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від втілення СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС застосування ІКТ в ТОВ «Сільпо-Фуд». Оскільки впровадження СЕД «ДІЛО» передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів операційної діяльності. Вихідна умова – вхідні інвестиції, пов'язані з впровадженням СЕД «ДІЛО» становлять 700000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг ТОВ «Сільпо-Фуд» будемо приймати на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Планування грошових потоків від реалізації проекту
впровадження СЕД «ДІЛО» ***

№ п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	700000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від збуту продукції, всього, тис. грн.	908409	908409	908409	908409	908409
3	Грошові видатки на збуту продукції, всього, тис. грн.	611532	611532	611532	611532	611532
4	Амортизаційні відрахування	100000	100000	100000	100000	100000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	296877	296877	296877	296877	296877
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	243439	243439	243439	243439	243439
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	343439	343439	343439	343439	343439
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	269459	211415	165874	130144	102109
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	269459	480875	646749	776892	879002

*Джерело: розроблено автором

Розрахунок чистого приведенного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту:

$$ЧТВ = \left(\frac{343439}{(1+0,27)^1} + \frac{343439}{(1+0,27)^2} + \frac{343439}{(1+0,27)^3} + \frac{343439}{(1+0,27)^4} + \frac{343438}{(1+0,27)^5} \right) - 700000 = 179001 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору: D1= 39%, D2=41%; ЧТВ d1 = 12153,41 грн.; ЧТВ d2 = -10394,51 грн.

$$ВНР = 0,39 + \frac{12153,41 * (0,41 - 0,39)}{12153,41 - (-10394,51)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$П = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в забезпечення вдосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» наведений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Дані для розрахунку періоду окупності*

Період	Гпi	Гпдi	Баланс на кінець року
0	343439		-700000
1	343439	269459	-430541
2	343439	211415	-219126
3	343439	165874	-53251
4	343439	130144	76892
5	343439	102109	179002

*Джерело: розроблено автором

$$Мп = 12 * (700000 - (269459 + 211415 + 165874)) / 130143 = 6 \text{ міс.}$$

ТО = 4 роки 6 місяців.

Зведена таблиця показників ефективності реалізації проекту представлена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження
СЕД «ДІЛО» ***

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	179001
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ІП (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

*Джерело: розроблено автором

Графічно зростання грошових потоків за проектом відображається за допомогою фінансового профілю проекту (рис. 3.5). Цей графік розробляється за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому потрібно визначити такі індикатори ефективності проекту: величину інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), строк реалізації проекту (n), термін окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – $ГВ_{\text{тах}}$.

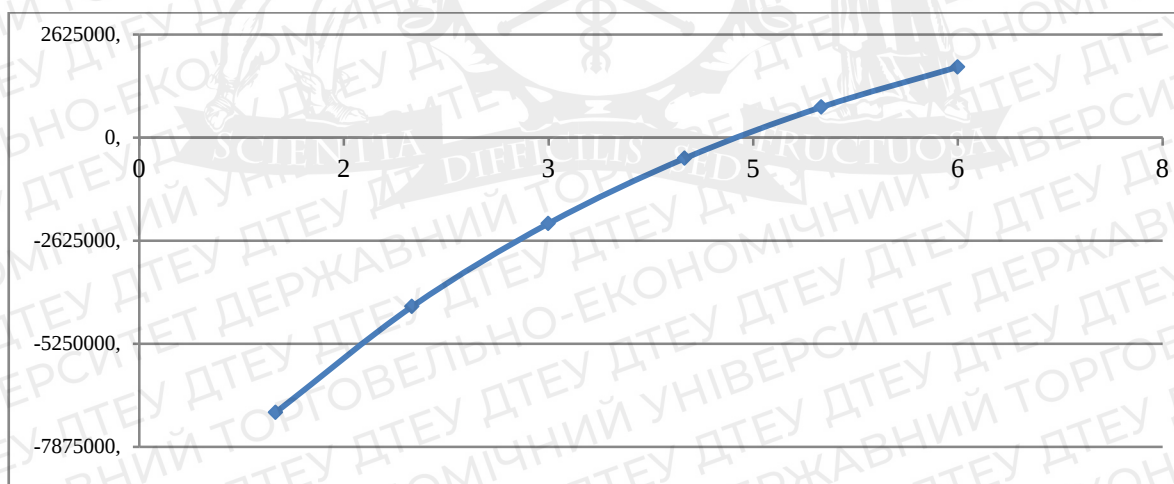


Рис. 3.5. Фінансовий профіль проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в забезпечення вдосконалення організаційної культури у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект

доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та сприятиме зростанню якості обслуговування клієнтів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Отже, можна зробити висновок, що впровадження СЕД «ДІЛО» в забезпечення вдосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечить зростання ефективності роботи управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено сутність, типи та роль організаційної культури на підприємстві. Роль формування організаційної культури на підприємстві у вітчизняному соціумі стрімко підвищується. Взаємодія і зіткнення різних культур зустрічається частіше, ніж більшість менеджерів звертають на це увагу. На основі викладеного ми вважаємо, що організаційна культура – це відгалуження від загального менеджменту і нова галузь знань для України. Пропонуємо розглядати його як сукупність методів, принципів, способів, засобів і організаційних форм управління діловими відносинами, що виникають на стику різних культур, що включає: створення толерантного взаємодії і комунікацій, умов плідної праці та успішного бізнесу на перетині різних ділових культур; регулювання міжкультурних конфліктів в бізнес-середовищі; розвиток кроскультурної компетенції власників бізнесу, менеджерів, персоналу.

Досліджено механізм формування організаційної культури на підприємстві. Проблема оцінки ефективності організаційної культури об'єктивно ускладнюється наявністю різно-орієнтованих ціннісних пріоритетів учасників організаційних відносин, які зацікавлені у досягненні успіху в діяльності підприємства, тоді як шляхи й методи його забезпечення можуть значно відрізнятись. Саме тому адекватне оцінювання рівня організаційної культури дає змогу визначити можливість створення балансу інтересів зацікавлених сторін. Управління організаційною культурою повинно здійснюватись постійно, під час її формування та розвитку. Тому всі дії менеджерів повинні бути сумісні з поняттями та цінностями організаційної культури. Управління організаційною культурою полягає в створенні умов, що забезпечують її формування та розвиток.

Охарактеризовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує у сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Протягом 2018-2020 рр. загальний капітал ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшився на 43,37%, що відбулося за рахунок зростання довгострокових та поточних зобов'язань підприємства. У 2020 р. ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало збиток у результаті своєї діяльності, що свідчить про неефективну фінансово-господарську діяльність підприємства.

Проаналізовано організаційну культуру ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та її вплив на ефективність діяльності підприємства. З розрахованих даних бачимо, що на підприємстві в основному дотримуються норм керованості, але є деякі відхилення. Не менш важливий ступінь регламентації праці в сфері управління. Цей показник характеризується наявністю та використанням посадових інструкцій працівниками апарату управління. Коефіцієнт склав 0,81. На цьому підприємстві високий рівень планування робіт (0,91), забезпеченість керівників та персоналу засобами оргтехніки задовільна (0,66), організація робочих місць працівників становить 0,78. Рівень трудової дисципліни та виконання обов'язків персоналом має середній рівень – 0,88. Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як середній із окремих коефіцієнтів, склав 0,71. В підрозділах цей коефіцієнт іще досить мінливий. Докладання зусиль для його вирівнювання залишається одним із суттєвих завдань адміністрації. В процесі проведення якісного аналізу організаційної культури підприємства з'ясувалось, що діюча структура управління має низку недоліків. Спеціалізація функціональних відділів виступає перешкодою для успішної діяльності підприємства, оскільки ускладнює координацію управлінських впливів. Функціональні відділи більше зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж в загальних цілях підприємства. Це спричиняє конфлікти між функціональними відділами.

Обґрунтовано напрями удосконалення процесу управління організаційною культурою у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Ефективне удосконалення організаційної культури є складним та необхідним завданням менеджменту. Складність перетворень зумовлює необхідність своєчасних та комплексних змін у діяльності підприємств – у технологіях, що використовуються, у методах управління, у вимогах до компетенції фахівців, до форм взаємодії із зовнішнім середовищем. Із розвитком ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно було б покращити координацію дій персоналу. Це є нагальною проблемою у більшості мереж, де на великій території розташовані окремі структурні підрозділи. Тому необхідно удосконалити управління потоками інформації та товарів всередині ТОВ «Сільпо-Фуд», тобто логістичне управління підприємством.

Проведено прогнозну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів. Розроблено напрями удосконалення процесу вдосконалення організаційної культури в менеджменті. Також з метою вдосконалення організаційної культури у ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонуємо впровадити новітню систему електронного документообороту. Варто відзначити, що впровадження СЕД «ДІЛО» в забезпечення вдосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечить зростання ефективності роботи управлінського персоналу, знижуватиме частку ручного документообороту, та в підсумку збільшить його фінансовий результат.

Таким чином, удосконалення організації управління підприємством передбачає використання різних методів проектування організаційної структури управління залежно від специфіки поставлених завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3 (93). С. 64-72.
2. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2010. № 917. С. 91-99.
3. Бандилет А. Стан і перспективи розвитку корпоративних структур власності. *Економіка України*. 2012. № 11. С. 55-61.
4. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.
5. Белоусова О. С. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України. *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 3. С. 199-202.
6. Білявська Ю. В. Формування збалансованої організаційної культури в контексті соціальної відповідальності бізнесу. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31060/1/%D0%91%D1%96%D0%BB%D1%8F%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D0%B0.pdf
7. Брустинов Д. М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів. *Держава та регіони*. 2015. №1. С. 31-33.
8. Бугаєвська Ю. В. Корпоративна культура як основа професійної підготовки майбутніх фахівців. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип.32(85). С. 149–154.
9. Гевко В. Л. Формування компоненти організаційної культури підприємств мережових структур: мейнстрим та альтернативи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 203-206.

10. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 2 (16). С. 25-33.
11. Гурман О., Лукашук А. Формування організаційної культури підприємства. *InterConf*. 2021. № 79. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/15143>
12. Гриценко А. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 11-17.
13. Гудзь О. Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні. *Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.* 2930 квітня 2014 р. Тернопіль: Крок, 2014. –С. 165-167.
14. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету. Філософські науки*. 2014. Випуск 5 (77). С. 3-7.
15. Дьобіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій. *Економічні реформи сьогодні*. 2015. № 25. С. 12-18.
16. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. К.:КНЕУ, 2010. Т.3. С. 94-100.
17. Дяченко Т.О. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6 (73) С. 71-75.
18. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: Навчальний посібник; під загальною редакцією Г. М. Захарчин. Львів. 2011. 345 с.
19. Ковтун О. С. Методологічні засади формування корпоративної культури господарської організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2013. Вип. 19. С. 50-55.
20. Малицький А. А. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури

підприємства. *Економічні перспективи України та світу: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів). Чернігівський державний технологічний університет, 2013. С. 83–86.

21. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3(31). С. 42–46.

22. Носков В., Психологічні детермінанти корпоративної культури. *Політичний менеджмент*. 2016. №3 (17). С. 76–88

23. Овчаренко М. І. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141.

24. Овчаренко М. І. Підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в контексті корпоративної культури. *Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах : матеріали I Міжнар. наук.–практ. конф.* (14–15 лютого, 2013 р., м. Полтава). У 3 т. Дніпропетровськ : ФОП Біла К.О., 2013. Т. 2. С. 55–63.

25. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81–87.

26. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/153.pdf

27. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41>

28. Семененко І. С. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015 Вип. 2 (49). С. 2–8

29. Семикіна М. В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.* 2015. № 2 (10). С.54-63.

30. Серебряк К. І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля.* 2016. № 6 (230). С. 135-138.

31. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірювальна техніка та метрологія.* 2017. № 78. С. 118-123.

32. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Вип. 5. Ч. 3. 2014. С. 255-261.

33. Слабко Я. Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики: міжсвузівський збірник наукових праць.* 2010. № 44. С. 256-262.

34. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. Ч. II. С. 153-155.

35. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості.* № 3 (19). 2013. с. 28-32.

36. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2019. Вип. 6(23). С. 415-425.

37. Українська Л. О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка.* 2012. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1483>.

38. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №1 (56). Том 4. С.81–85

39. Химич І. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. №3(32). С.113–122

40. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. №114. С. 157–161.

41. Шолохова К., Брусенцева О. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія економіка та управління*. 2019. Вип. 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%A8%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf

42. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: http://silpo-fud.emitents.net.ua/files/40720198_772e409b28004961f35881dd48327712.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

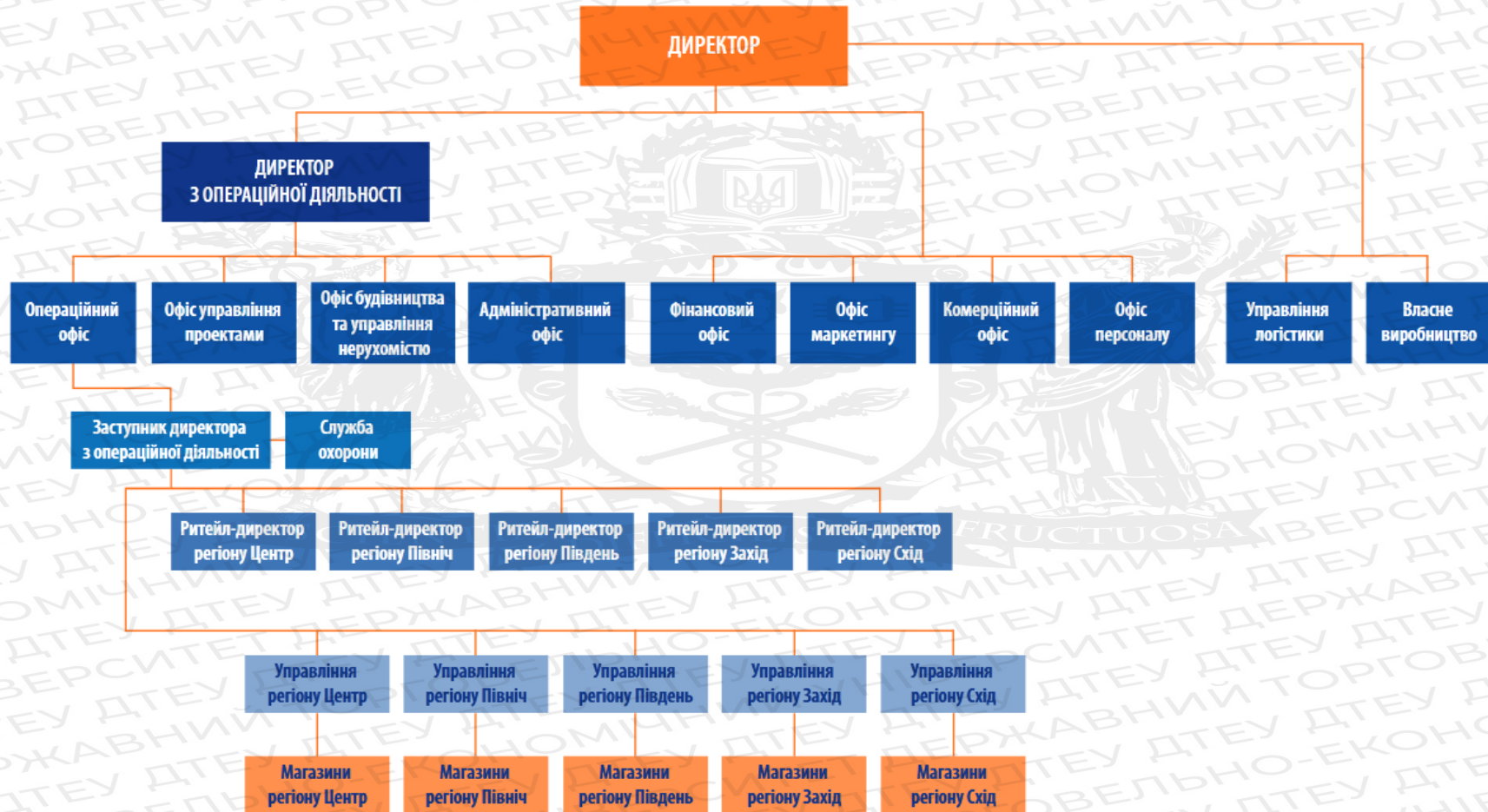


Рис. А.1. Організаційна структура управління супермаркету «Сільпо»

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [42]

Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників¹ 34 192

Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції; які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	-	305 687	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I	1095		14 694 060	9 216 781	2 265 048
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	1 18 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II	1195		14 004 363	11 871 964	7 207 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
	1200	17	-	-	2 134 510
Баланс	1300		28 698 423	21 088 745	11 607 226

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Видучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	1495		1 827 502	1 153 325	(10 327 561)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	1595		9 130 904	2 093 002	6 970 973
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	85 464	116 376	192 548
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624
товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	1695		17 740 017	17 842 418	14 963 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-	-
Баланс	1900		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Терешенко Т.І.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
Валовий прибуток	2090		15 106 074	12 044 597
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		1 748 125	1 410 819
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		268 583	-
збиток	2295		-	(974 015)
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		289 577	-
збиток	2355		-	(943 552)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		289 577	(943 552)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	27, 28, 29	927 802	838 573
Витрати на оплату праці	2505	27, 28	4 795 380	3 419 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	27, 28	1 054 414	754 841
Амортизація	2515	27, 28	3 219 861	475 807
Інші операційні витрати	2520	27, 28, 29	3 836 958	5 573 384
Разом	2550		13 834 418	11 044 424

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Терещенко Т.І.

Додаток В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
 Територія ДНІПРОВСЬКА
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
 Середня кількість працівників 39 434
 Адреса, телефон вулиця Батлерова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2020	12	31
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року

			Форма № 1	Код за ДКУД
Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
I	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векеєлі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Пояснв	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	13 047 703	12 846 065
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700		-	-
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий:				
прибуток	2090		17 152 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		153 528	1 638 317
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290			268 583
збиток	2295		(3 157 847)	-
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350			289 577
збиток	2355		(3 114 238)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(3 114 238)	289 577

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	24, 26, 27, 28	966 221	927 801
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	6 321 110	4 795 380
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	26, 27	3 852 363	3 219 864
Інші операційні витрати	2520	26, 27, 28	4 796 260	3 836 959
Разом	2550		17 322 730	13 834 418

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

Додаток Д

Анкета задоволеності працівників

Твердження	Повністю не згоден	Скоріше не згоден	Скоріше згоден	Повністю згоден
Я порадив би своєму близькому другу роботу в ТОВ «Сільпо-Фуд»				
Я маю всі необхідні матеріали і обладнання для якісного виконання своєї роботи				
Я працюю в безпечних умовах				
Робочий графік дозволяє мені ефективно збалансувати роботу і особисте життя				
Офісне приміщення та інтер'єр налаштовують на продуктивну роботу				
Робота в повній мірі дозволяє реалізувати мої здібності				
В мене є можливість проявляти ініціативу і втілювати свої ідеї				
Роя робота дає мені можливість розвиватися як професіоналу				
Мені відомі і зрозумілі стратегічні цілі ТОВ «Сільпо-Фуд»				
Поставлені переді мною задачі відповідають моєму рівню професіоналізму				
Взаємодія працівників мого відділення гарно організована				
Я регулярно отримую оцінку своєї роботи від безпосереднього керівника				
Оцінка моєї роботи об'єктивна і справедлива				
Керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» відноситься до мене з повагою				
Моя заробітна плата відповідає ситуації на ринку				
Я чітко розумію, за що отримую винагороду				
Я завжди вчасно і в повному обсязі отримую заробітну плату				
Я відчуваю впевненість в завтрашньому дні, працюючи в ТОВ «Сільпо-Фуд»				
Компанія піклується про професійний ріст своїх працівників				
Компанія надає можливості отримати знання і навички, необхідні для виконання поставлених задач				
Моя посада повністю відповідає рівню професіоналізму та заслугам перед компанією				
Я бачу реальну можливість зробити кар'єру в ТОВ «Сільпо-Фуд»				
Я знаю як і за яким принципом компанія дає підвищення працівникам				
Я оцінюю атмосферу в ТОВ «Сільпо-Фуд» як доброзичливу і спрямовану на продуктивну роботу				
В випадку звернення за допомогою до колег я скоріше всього її отримаю				
Компанія піклується про корпоративну культуру				
Я маю можливості не тільки професійного а й особистісного розвитку				
Я отримую додаткове медичне та соціальне страхування				
В ТОВ «Сільпо-Фуд» створені всі умови відпочинку та дозвілля				

На скільки ви задоволені роботою в ТОВ «Сільпо-Фуд»?

☐ 0%	☐ 30%	☐ 60%	☐ 90%
☐ 10%	☐ 40%	☐ 70%	☐ 100%
☐ 20%	☐ 50%	☐ 80%	

1. Рівень вашої посади :

- ☐ Керівна посада
- ☐ Некерівна посада

2. Ваш вік _____

3. Структурний підрозділ _____

Параметри оцінки економічної доцільності впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС у ТОВ «Сільпо-Фуд»:

1. Зменшення затрат на паперові документи. Звільнення площ, відведених під зберігання паперових документів, може дати більш істотний ефект. Вартість архівного зберігання електронних документів на 80% нижче в порівнянні з паперовими.

2. Підвищення продуктивності праці. Визначимо фінансові втрати через рутинну роботу. Розглянемо модель «Робочий час»: Всього, затрат = $N \cdot T \cdot Z$; N – число працівників в організації; T – доля часу витрачена на «рутинні» операції з документами; Z – середня зарплата в місяць. При штаті в 100 працівників, 20% часу, середня заробітна плата 10000грн: Затра-ти= $100 \cdot 0,2 \cdot 10000 = 200$ тис. грн в місяць. Очевидно, що для підвищення продуктивності праці необхідно збільшувати час на творчу частину роботи й скорочувати рутинну. З цим завданням дозволяє впоратися СЕД «ДІЛО». Згідно з оцінками західних консалтингових компаній, частка рутинних операцій, більшу частину з яких можна перекласти на автоматизовані системи, може становити 20-30 % робочого часу. Припустимо, що продуктивність кожного співробітника ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшиться в середньому на 5%. При зарплаті в 10000 грн. на місяць кожний співробітник буде додатково виконувати роботи приблизно на 500 грн. У рік це складе 6000 грн., а для 100 співробітників – 600 тис.грн. Як наслідок перерахованого вище – підвищення загальної продуктивності праці й кількості виконуваних робіт.

2. Підвищення продуктивності праці. Визначимо фінансові втрати через рутинну роботу. Розглянемо модель «Робочий час»: Всього, затрат = $N \cdot T \cdot Z$; N – число працівників в організації; T – доля часу витрачена на «рутинні» операції з документами; Z – середня зарплата в місяць. При штаті в 100 працівників, 20% часу, середня заробітна плата 10000грн: Затра-ти= $100 \cdot 0,2 \cdot 10000 = 200$ тис. грн в місяць. Очевидно, що для підвищення продуктивності праці необхідно збільшувати час на творчу частину роботи й скорочувати рутинну. З цим завданням дозволяє впоратися СЕД «ДІЛО». Згідно з оцінками західних консалтингових компаній, частка рутинних операцій, більшу частину з яких можна перекласти на автоматизовані системи, може становити 20-30 % робочого часу. Припустимо, що продуктивність кожного співробітника ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшиться в середньому на 5%. При зарплаті в 10000 грн. на місяць кожний співробітник буде додатково виконувати роботи приблизно на 500 грн. У рік це складе 6000 грн., а для 100 співробітників – 600 тис.грн. Як наслідок перерахованого вище – підвищення загальної продуктивності праці й кількості виконуваних робіт.

3. Економія часу на різні операції: 20 % – пошук і очікування надісланих документів; 20 % – узгодження й затвердження документів; 10% – передача документів між відділами; 10% – підготовка звітів про рух документів. Таким чином, сумарний середній час, зекономлений СЕД – більше 60%.

Рис. Ж.1. Параметри оцінки економічної доцільності впровадження СЕД «ДІЛО» в системі БЕК-ОФІС у ТОВ «Сільпо-Фуд»