

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування програми удосконалення організаційної структури підприємства»

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Київ (магазин №72))

Студента 4 курсу 10 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Ярош Романа
Олеговича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Ціпурина Володимир
Степанович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Організаційна структура управління підприємством: сутність, типи, значення в діяльності підприємства	6
1.2. Методичні засади формування програми удосконалення організаційної структури підприємства	12
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	18
2.1. Фінансово-економічна діяльність підприємства.....	18
2.2. Організаційно-управлінська структура підприємства.....	32
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	45
3.1. Шляхи вирішення проблем у системі управління цивільним захистом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»	45
3.2. Раціоналізація окремих видів діяльності підрозділів організаційної структури підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Важливим заходом для стратегічного управління організацією є належне формування та удосконалення (за необхідністю) організаційної структури у відповідності до життєвого циклу підприємства, маючи одночасно відповідний потенціал розвитку. Від організаційної структури управління очікується своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища, вона повинна адаптуватися до наявних змін, спиратись на вибрані характеристики з огляду на місію й стратегію.

Організаційна структура підприємства являє собою механізм управління, даючи змогу ефективніше досягати поставлених цілей. Аналіз і зміна організаційної структури потрібні для успішного функціонування підприємств. Відомо, що організаційна структура відображаються у схемі управління підприємством та штатному розкладі підприємства. Кожним підприємством для процвітання здійснюється низка функцій управління. В свою чергу, управління на підприємстві здійснюється на основі структури. Вибір структури підприємства є складовою стратегічного планування. Організаційна структура є найважливішим механізмом управління. Тому актуальним є процес удосконалення організаційної структури з правильним розподілом функцій між підрозділами і співробітниками підприємства особливо при умові динамічного розвитку зовнішнього середовища і високого рівня конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед досліджень з обраної тематики кваліфікаційної роботи можна навести вчених: Ю. Бойкова, А. Жемчугов, І. Ступникова, І. Ансофф, О. Кузьмін, А. Шегда, Б. Мільнер, В. Геєць, Ф. Хміль, М. Мескон, М. Альберт, Г. Міцберг, Б. Андрушків, Г. Щокін.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка програми організаційної структури підприємства.

Досягнення цієї мети передбачає розв'язання комплексу наукових та методичних завдань, а саме:

- вивчити сутність, типи і значення організаційної структури управління підприємством в діяльності підприємства;
- розглянути методичні засади формування програми удосконалення організаційної структури підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- ознайомитись з діючою організаційно-управлінською структурою підприємства;
- розробити шляхи вирішення проблем у системі управління цивільним захистом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- запропонувати напрями раціоналізації окремих видів діяльності підрозділів організаційної структури підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес побудови організаційної структури підприємства в сучасних умовах господарювання. Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів формування програми удосконалення організаційної структури підприємства.

Перелік методів дослідження. Результати досліджень кваліфікаційної роботи отримано завдяки використанню таких методів: загальні методи ідентифікації і формалізації, аналіз, синтез, класифікація, систематизація, крім того використання спеціальних методів дослідження, серед яких метод фінансового аналізу для оцінки ефективності програми удосконалення організаційної структури ТОВ «Сільпо-Фуд».

Інформаційна база дослідження. Джерелом інформації при написанні кваліфікаційної роботи були фундаментальні положення і результати теоретичних напрацювань, які опубліковані у наукових працях (статті, монографії, журнали) зарубіжних і вітчизняних вчених; дані фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд», дані з офіційних веб-сайтів мережі Інтернет.

Структура роботи. Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 55 сторінок, в т.ч. 14 таблиць, 6 рисунків.

Список використаних джерел містить 24 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 20 додатків, викладених на 28 сторінках.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційна структура управління підприємством: сутність, типи, значення в діяльності підприємства

Основа підприємства, його концептуальна схема – це правильно організована структура: підпорядкованість співробітників, принципи укладення рішень. Організаційний механізм показує напрям, в якому рухається підприємство. Чіткість у встановленій структурі об'єднує працівників (командний дух).

Структура управління є інституційним явищем, як забезпечує цілісність усіх процесів при веденні бізнесу. Організаційна структура управління підприємством являє собою підпорядкованість, склад, взаємодію, розподілення роботи у підрозділах і керівних органах. Важливою є роль з формування відносин, які пов'язані з реалізацією різних завдань і повноважень. Для вибору найбільш успішної на підприємстві організаційної структури управління, потрібно знати принципи функціонування її основних видів [23].

В табл. 1.1 представлений огляд різних підходів до визначення сутності організаційної структури управління підприємством.

Організаційна структура підприємства є будовою фірми, її механізмом заради досягнення мети господарювання. Затверджується на підприємствах також внутрішній однойменний документ, який містить відображення структури організації, а також підпорядкованість її підрозділів один одному.

Сутність «організаційна структура управління підприємством» з різних точок зору

Вчений	Його погляд на термін «організаційна структура управління підприємством»
Бабич Д. Проскуріна Т. Маковій Д.	«Впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх розвиток і функціонування як єдиного цілого» [1, С.92]
Микитюк П.	«Організаційна структура підприємства (організації) – упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування підприємства як одного цілого. Елементами структури є підрозділи, служби, відділи, окремі працівники та інші ланки, а також підтримувані ними зв'язки. Структура підпорядкована цілям і завданням організації, процесу виробництва та змінюється разом з перетвореннями, які в ньому відбуваються» [11, С.451].
Онащенко Д.	«Організаційна структура, що представляє поділ підприємства на відповідні підрозділи з метою упорядкування управління, налагодження взаємодії ланок, встановлення підпорядкованості і співпідпорядкованості, відповідальності» [13, С.80]
Плекан У.	«Для підприємства використовується термін «організаційна структура» – схема його побудови з окремих підрозділів з їхніми взаємозв'язками, які визначаються поставленими цілями й розподілом функцій та форма поділу праці з управління» [17, С.56].
Сумець О.	«Організаційна структура управління зорієнтована на розробку і впровадження стратегії. Здійснення стратегічної та оперативної діяльності вимагає зусиль різних організаційних структур» [21, С.16].
Шацька З.	«Ототожнення понять підприємницька структура та підприємство» [23, С.117]
Шубалий О.	«Організаційна структура – це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства» [22, С.14]

Підсумовуючи матеріал з табл. 1,1, можна говорити про переважання у визначенні організаційної структури управління підприємством такого підходу: «це сукупність підрозділів, створених для управління організацією». Окремі вчені вважають, що структура управління – форма взаємодії елементів управління. У широкому значенні визначення організаційної структури підприємства трактується як динамічний формальний і неформальний розподіл завдань, повноважень, відповідальності у відтворюваних відносинах людей, встановлення взаємовідносин у колективі, який є схильним до суттєвих змін. У вузькому розумінні організаційна структура підприємства сприймається як упорядкована сукупність органів,

які здійснюють управління господарською діяльністю, а сукупність і підпорядкованість організаційних підрозділів і керівників виконують різні функціональні обов'язки з управління підприємницькою діяльністю.

Персонал підприємства розглядається за такими ознаками (рис. 1.1).

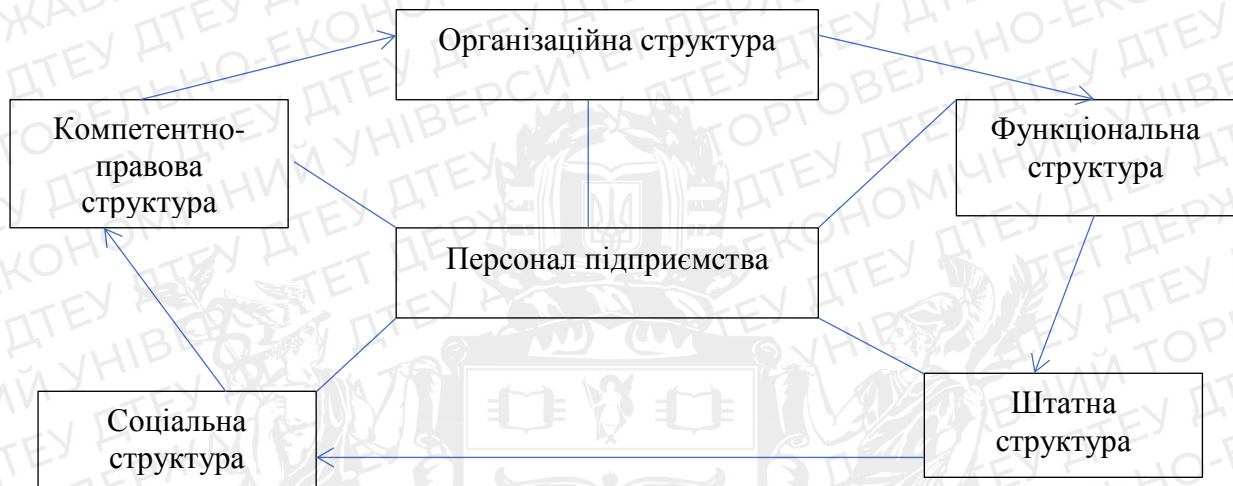


Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства [17]

Виходить, що персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів (продуктова характеристика, технологічні особливості, організаційні виробничі моменти) і зовнішніх факторів (демографія, правові норми, моральні суспільні норми, характер ринку праці та ін.).

Розподіл функціональних обов'язків, прав, відповідальності, порядку, форм взаємодії як система представлені у Додатку А [1].

Виконувані роботи поділяються функціонально, забезпечуючи відповідальність управлінського персоналу згідно розподілених повноважень. Класифікація організаційних структур за типами (видами) узагальнено показана на рис. 1.2.

Підходи при побудові організаційних структур управління підприємствами відрізняються один від одного, тому в Додатку Б окреслені переваги і недоліки існуючих наукових типів організаційних структур управління підприємством.



Рис. 1.2. Організаційні структури управління підприємством за типами
[17]

Сучасні проблеми формування оргструктур управління пов'язані з факторами глобалізації, об'єднання діяльності учасників управлінського процесу, корпоративності інтересів. Розвиваючись ці процеси впливають на ієрархію та лінійність управління, що звужує організаційні й інтелектуальні можливості організаційної структури. На сьогодні оцінка особливостей побудови, переваг і недоліків організаційних структур управління підприємствами дає можливість вибрати певну структуру, маючи співвідношення зі стратегічними цілями компанії. Удосконалення оргструктур на підприємстві є сукупністю раціонального співвідношення централізації та децентралізації управління, поєднання вертикального (лінійного) та горизонтального (функціонального) керівництва з

оптимальним розподілом функцій, прав та обов'язків між підрозділами та посадовими особами (Додаток В).

В форматі вертикальної структури управління присутній контроль нижчих рівнів вищими, – піраміда, бюрократична структура. Центральна ознака – централізація через зосередженість влади в особі директора або органі управління. Держава сама по собі є яскравим прикладом вертикальної структури управління. Нижній рівень такої структури – рядові співробітники, яким не мають широти повноважень і статусу. Їхня кількість найбільша, влади вони не мають, але суттєво впливають на підсумки діяльності підприємства. Керівництво знаходиться зверху вертикальної структури, воно має невелику чисельність, яка наділена значним статусом і широкими повноваженнями, – керівництво (голова компанії). Проміжні ланки мають і статус, і широту повноважень, впливаючи на якість і мотивацію нижніх складових структури.

Вертикальній структурі характерні низька норма управління і велика кількість рівнів ієрархії; горизонтальній структурі – висока норма управління і невелика кількість рівнів ієрархії. Часто зустрічаються випадки поєднання організаційної структури управління підприємством вертикального і горизонтального типів, хоча превалює перша. Найпоширенішими є три типи вертикальної структури управління: лінійна, функціональна, матрична.

Лінійна структура управління (Додаток Г) є класичною вертикальною структурою, в якій головному керівнику підпорядковується і звітує керівник нижчої ланки, а йому — колектив працівників компанії. Співробітники в такій структурі звітують тільки перед своїм безпосереднім керівником, який відповідальний за результати їх роботи перед вищим керівництвом.

Функціональна структура (Додаток Д): спеціалісти одного рівня об'єднуються в спеціалізовані підрозділи. До середньої ланки така структура є аналогічною до лінійної, а нижче формується за функціональною ознакою. Спеціалізація співробітників відділів дозволяє досягти якості управлінських рішень і знизити навантаження на керівництво вищої ланки.

Лінійно-штабна структура управління: при лінійних керівниках утворені спецпідрозділи, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (Додаток Е). Функціональні підрозділи впроваджують власні рішення через лінійних керівників. Використовується принцип єдиноначальства. Лінійні керівники координують дії функціональних служб і спрямовують їх у напрям інтересів підприємства.

Лінійно-функціональна структура управління: функціональні підрозділи віддають розпорядження нижчим ланкам за окремим колом питань, пов'язаних з їхньою спеціалізацією (Додаток Ж).

Дивізіональна організаційна структура (Додаток З) – організаційна структура, розроблена для великих підприємств (з великими масштабами господарювання, процесами диверсифікації). Основні типи таких структур: орієнтовані на покупця; регіональні; продуктові; структура на основі стратегічних одиниць бізнесу.

Матрична структура (Додаток И): містить елементи горизонтальної та вертикальної структур управління, є вертикальна побудова (відділи) і горизонтальне управління проектами.

Проектні структури є структурами управління з веденням комплексних видів діяльності, вони вимагають забезпечення безперервного впливу при обмежених витратах, часі виконання, якості робіт. Проектна структура управління є тимчасовою, утворюється з метою вирішення певного завдання (впровадження проекту). У команду збираються кваліфіковані працівники з різними професіями задля впровадження певного проекту у визначені терміни із заделегідь передбаченою якістю за рахунок наявних матеріальних, фінансових, трудових ресурсів (Додаток К). Коли проект виконується, члени тимчасово створеної команди або переходять до нового проекту, або продовжують виконувати свої функціональні обов'язки, або припиняють працювати на підприємстві.

Мережні оргструктури. Цінності на такому підприємстві засновані на партнерській довірі (формальні договори і неформальні домовленості), тнери

готові відмовитись від власної вигоди заради мережевого розвитку. Керівна роль належить фірмі, яку називають ядром, її повноваження встановлюються консенсусним чином членів мережі. Відповідальність розподілена однаково між партнерами-підприємствами. Головна фірма (ядро) координує плани, здійснює обмін інформацією, регулює поточну діяльність мережі [14].

Аналіз зовнішньої та внутрішньої ситуації організації дає можливість вибрати схему її побудови. Всім типам організаційних структур властиві три основні складові (рис. 1.3).

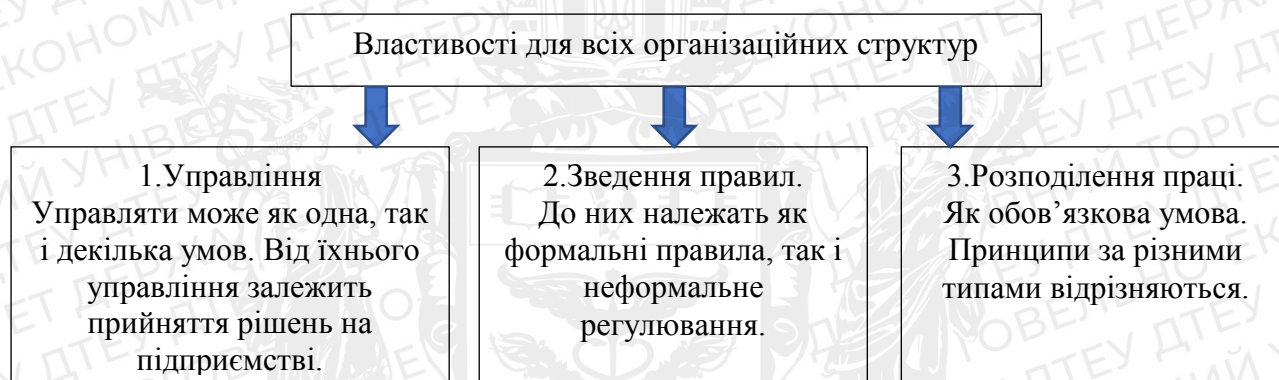


Рис. 1.3. Основні властивості всіх типів організаційних структур підприємств [17]

Отже, метою організаційної структури управління підприємством є забезпечення досягнення завдань, а проектування організаційних форм управління повинно ґрунтуватись на стратегічних планах організації. Структура допомагає працівникам усвідомлювати власне місце на підприємстві і забезпечити координування функцій, які вони виконують [4].

1.2. Методичні засади формування програми удосконалення організаційної структури підприємства

Організаційна структура повинна відповідати таким вимогам: бути прозорою, добре керуватись, бути гнучкою і рентабельною. Організаційна структура має бути сформованою в унісон до стратегії підприємства,

забезпечуючи оперативність взаємодії із зовнішнім середовищем, якість і своєчасність досягнення головної мети [3].

Формування програми удосконалення організаційної структури підприємства спрямована на те, щоб створити таку модель, яка буде адекватно і постійно працювати у змінних умовах господарювання підприємства. Удосконалення оргструктури як напрямок управління організаційним розвитком організації вирішує організаційні проблеми через формування нової оргструктури, розподілення і перерозподілення функцій і відповідальностей.

Різноманіття організаційних структур, чинників, визначальних умов пояснюють застосування різних методичних засад щодо вдосконалення оргструктур. Серед найвідоміших методів є експертний метод, метод порівняння та аналогії, метод структуризації цілей, організаційне моделювання, метод самодіагностики.

На сьогодні для більш оперативного застосування досвіду в управлінні підприємством поширеними є метод аналогій, метод порівнянь, метод експертних оцінок. Такі методи, як організаційне моделювання і самодіагностика на практиці не застосовуються.

Експертний метод – це дослідження існуючої структури управління, пошук «слабких» складових. Для такої діагностики обстежують систему управління, вивчаючи її становище, зокрема, порівнюють фактичні значення показників і нормативні або планові. Оцінка такого плану дозволяє встановити слабкі місця у резервах господарської діяльності системи управління. Перевага експертного методу – швидкість результатів проведеного аналізу та розробка заходів усунення недоліків організаційної структури.

Метод порівняння та аналогії використовується для удосконалення організації управління складових у механізмі управління, організаційній формі або рішеннях, які проявили себе практично з позитивного боку на інших підприємствах. Зазначений метод містить процедури розробки та

удосконалення типової структури управління, нормативів керованості, типових функцій управління. Для цього виділяються групи однорідних підприємств на основі показників обсягу й складності робіт в управлінні.

Метод самодіагностики є привабливим з точки зору того, що навіть найнятий фахівець з високою кваліфікацією швидко при діагностиці не зможе вказати на недоліки організаційної структури управління підприємством. Вважається, що при проведенні систематичного і результативного аналізу ефективною є самодіагностика організаційних структур управління працівниками самої організації. Для цього створюється система внутрішньої документації:

– карта самодіагностики типології організаційної структури управління. Вказаний документ визначає тип існуючої організаційної структури управління підприємства. Керівники малих і середніх фірм навіть не уявляють типу організації, яка встановлена у них, а також рівня делегування повноважень на даний момент часу, міри відповідності чинної організаційної структури організаційній культурі компанії.

– ще одним документом є карта типових переваг і недоліків різних організаційних структур управління з врахуванням швидкості прийняття управлінських рішень: вона систематизує управлінську інформацію, щоб мати орієнтири та вдало застосувувати переваги структури та зменшити негативний вплив недоліків. Карта визначає відповідність організаційної структури управління стратегії підприємства.

– розробляється анкета самодіагностики рівня наближення організаційної структури управління підприємства до біфуркаційної стадії;

– внутрішній стандарт «Організація діагностики якості організаційної структури управління», який є методичним аналітичним матеріалом для прискорення темпів проведення діагностики, налагодження (організації, систематизації) аналітичної діяльності фірми. Застосувавши цей стандарт, зменшується кількість аналітичної роботи під час аналізу структури

управління та підвищується ефективність функціонування відділу економічного аналізу.

При виборі методу при формуванні програми удосконалення організаційної структури підприємства враховуються проблеми, наявні ресурси, кваліфікація виконавців тощо. Внесення змін до організаційних структур управління доцільне лише при умові забезпечення кращих умов досягнення підприємством поставленої мети, підвищення ефективності управління.

Щоб виявити резерви покращення ефективності діючої організаційної структури підприємства в конкурентному середовищі потрібен систематичний аналіз елементів структури підприємства: рівня підтримки взаємов'язків між ланками управління, чіткість виконання ланками управління своїх завдань, забезпеченість ресурсами для досягнення мети. При виявленні відчутних відхилень необхідно відредагувати будову структури управління. Ці роботи здійснюються керівниками вищої ланки управління та їхніми заступниками.

Оцінку ефективності організаційної структури управління здійснює підприємець на малому підприємстві або економіст на середньому і великому підприємстві. Досягнення поставлених індивідуальних нормативів змінюється в залежності від завдань фірми, фінансових умов роботи, сфери діяльності, економічної кон'юнктури, інфляційного рівня, мети розвитку.

Фактори, які враховуються при прийнятті рішення про зміни в організаційній структурі:

- оперативність віддачі заходів;
- сфера діяльності (торговельна діяльність більш швидко обертає гроші, ніж реалізація програм виробництва);
- галузь діяльності;
- значення подібних показників ефективності у конкурентів;

– показники ефективності обігу коштів у використанні капіталу за альтернативними напрямим: банківські депозити, купівля цінних паперів, інші сфери інвестування;

– різні цілі господарювання.

Складання програми удосконалення організаційної структури передбачає вирішення всіх нагальних питань, які стосуються виробничої, маркетингової, фінансової сфер, а також персоналу. Проявами ефективності організаційної структури управління є рентабельне функціонування підприємства. Отже, мета удосконалення організаційної структури в системі підприємства полягає у забезпеченні прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень, які забезпечують економічний і соціальний розвиток фірми. Це можливе за рахунок досягнення такого кола завдань [22]:

1. Забезпечити відповідність розпорядження всіма видами ресурсів і відповідальність за раціональне використання ресурсів в межах організаційної структури управління.
2. Закріплення відповідальності суб'єктом управління щодо якості управлінських рішень, за реалізацію цих рішень – за відповідальним виконавцем.
3. Зменшення суб'єктів регіонального управління.
4. Недопущення виконання однакових функцій різними органами регіонального управління.
5. Наділення органів регіонального управління правами прийняття рішень при покладанні відповідальності за контролюванням над їх виконанням.
6. Спеціалізації підрозділів на максимізації виконання однорідних видів управлінської діяльності.
7. Забезпечити єдність цілей та інтересів взаємопов'язаних підрозділів у межах структури управління.

Програму формування вдосконалення організаційної структури підприємства проводять за такими етапами:

1. Вибрати зовнішніх консультантів або сформуванати внутрішню команду з фахівців, щоб розробити та реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства.

2. Сформулювати мету відносно організаційних змін (відповідність організаційної структури підприємства змінним умовам внутрішнього і зовнішнього середовища).

3. Розробити стратегію організаційного розвитку підприємства з орієнтиром на економічну стратегію підприємства: зміни організаційної структури підприємства, проекти внутрішніх документів, проєкт підвищення кваліфікації управлінців, строки реалізації.

4. Розрахувати витрати на реалізацію організаційних змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Здійснити аналіз наявних можливостей впровадження стратегії оновленого організаційного розвитку підприємства на ґрунті самодіагностики (компетенції персоналу, мотивації персоналу, відповідність стратегії цілям).

6. Попередньо оцінити ефективність стратегії організаційного розвитку, доцільності й своєчасності введення змін.

7. Реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства та оцінити ефективність [17].

Необхідно вивчати реакцію колективу на організаційні зміни на підприємстві. Бажано отримати позитивні психологічні і матеріальні наслідки для персоналу підприємства.

В Додатку Л узагальнено принципи та етапи формування програми удосконалення організаційної структури підприємства.

Характеристики, наведені в Додатку М (визначення організаційної структури управління) можуть мати різну трактовку та змінюватись, але незмінними мають залишитися принципи стратегічного управління, закладені в основу формування організаційної структури управління.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Фінансово-економічна діяльність підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» — флагманський торговельний напрям однієї з найбільших торгово-промислових груп України Fozzy Group, в яку входять:

- національна мережа супермаркетів «Сільпо» – 333 магазини, 484,2 тис м² торговельної площі, у 80 населених пунктах України (24 обл.): у т. ч. 4 делікатес-маркети Le Silpo – у 4 містах України (4 обл.);
- логістика: автопарк, СТО, склади РЦ (розподільчий центр класу А);
- власне виробництво продуктів харчування;
- власний імпорт продуктів харчування з більше, ніж 80 країн світу, та супутніх товарів;
- фудхоли «Сільпо Resto» – тематичні заклади громадського харчування з відкритою площею, організовані у єдиний гастрономічний простір, на території деяких супермаркетів мережі (близько 100);
- Positano – кафе формату італійської піцерії;
- «Кантін» – кафе швидкого харчування.

В 2021 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2021 – топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine.

Контроль над товариством здійснює компанія ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал», яка знаходиться у власності ТОВ «Фоззі Груп» (кінцеве материнське підприємство).

Основним видом діяльності за КВЕД- 2010 є 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами»

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

Історія розвитку мережі «Сільпо» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Історія розвитку мережі «Сільпо» [15]

Період, рр.	Характеристика
1998-2002	Заснування мережі в 1998 році – відкриття супермаркету «Сільпо» в м. Києві на вул. Філатова, 7; відкриття 5 супермаркетів у Києві; розвиток мережі в Києві, Одесі, Дніпрі та Запоріжжі; розширення до 23 супермаркетів
2003-2005	Подальше розширення мережі до 81 супермаркету; відкриття нових супермаркетів у 14 містах України
2006-2007	Запуск власної торгової марки «Премія»; реалізація проекту з виробництва і продажу готових страв, напівфабрикатів та проекту власних пекарень; розширення мережі до 143 супермаркетів; запуск програми для постійних Гостей «Сільпо» – «Власний Рахунок»
2008	Розширення мережі «Сільпо» до 150 супермаркетів; запуск власної торгової марки «Повна Чаша»
2009-2019	Оновлення обладнання в супермаркетах; розширення мережі; запуск нового формату супермаркетів – делікатес-маркетів Le Silpo (4) та 13 власних торгових марок; запуск власної торгової марки товарів для дітей – «Премія Рікі Тікі»; запуск мобільного додатка; відкриття дизайнерських супермаркетів
2020-2021	Товари власного виробництва: випічка «Крафтяр», солодоші «Власна кондитерська». ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало контроль через придбання частки в статутному капіталі ТОВ «Княжицький Гай», ТОВ «Енкі Фуд», ТОВ «Меджик Вілледж» (це дочірні підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»). Роботизація складської зони. Іновації у ритейлі – самокаси, «Кільнокаса».

ТОВ «Сільпо-Фуд» створено в 2016 році.

«Сільпо» – одна з найбільших торговельних мереж України, входить до групи компаній Fozzy Group. Є одним із небагатьох у світі великих мережевих продуктових ритейлерів, який створює індивідуальний дизайн для кожного магазину. У 2021 році мережа налічувала 57 концептуальних дизайнерських супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo. Тематичну атмосферу «Сільпо» створює і для своїх співробітників – кімнати для персоналу також відповідають оформленню магазинів. Команда «Сільпо» отримує натхнення з картин Ван Гога, культових хітів рок-музики, дослідження космосу, країн Азії, історії Подолу тощо. У 2021 році три

дизайнерські супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store – перелік найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine.

Кількість магазинів і їх площа в динаміці наведена на рис. 2.1.

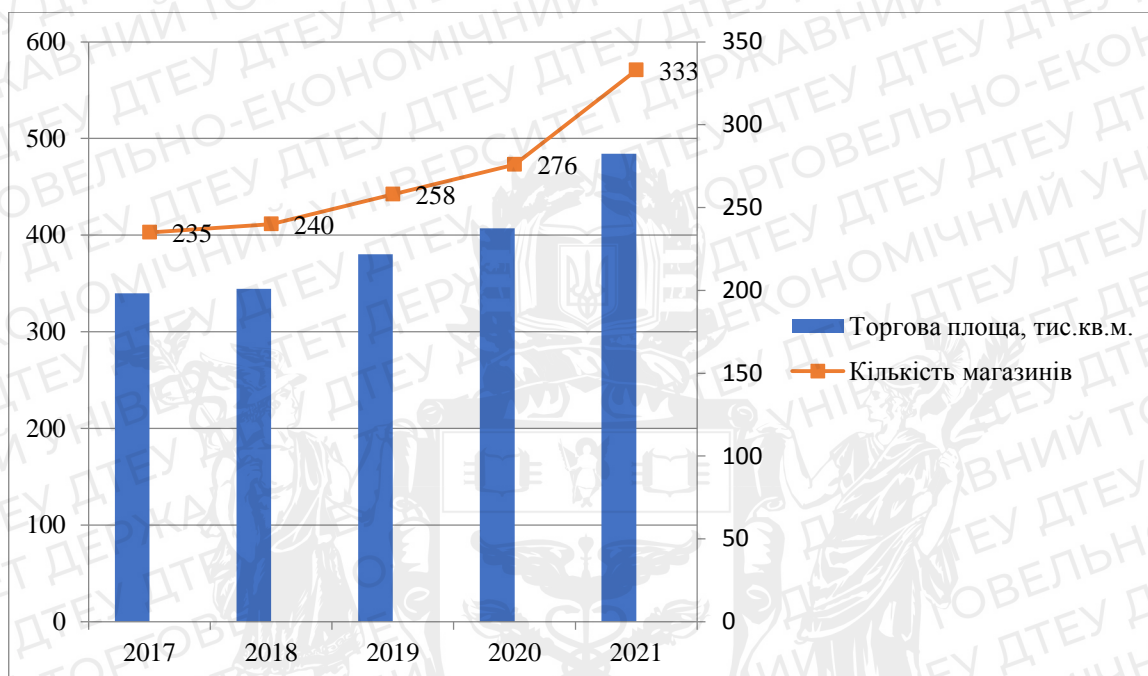


Рис. 2.1. Динаміка магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд» та їхньої площі в 2017-2021рр. [15]

В Додатку Н наведений свот-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд».

В табл. 2.1 зведений розрахунок показників фінансово-господарської діяльності підприємства (в Додатку П наведені звіти про фінансовий стан підприємства, тобто баланси за 2017-2021рр., які містять показники за 5 періодів станом на кінець 2017-2021рр., а також звіти про фінансові результати за 2017-2021рр.). Проведений аналіз основних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про неоднозначну ситуацію, що характеризується, з одного боку, стабільністю чистого доходу (виручки від реалізації), який за 2017–2020 роки збільшився на 37,8 млрд грн або на 108% (відмічається прискорення темпів зростання), причому собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зростає меншими темпами (на 85,77%), що

призводить до формування позитивно зростаючої суми валового прибутку (фінансового результату від основної діяльності господарювання).

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2021рр.

Показники	Роки					Відхилення 2021 року до 2017 року	
	2017	2018	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, млрд грн	35	51,8	62,4	64,4	72,8	+37,8	+108,00
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг, млрд грн	28,1	39,8	47,3	47,2	52,2	+24,1	+85,77
Валовий прибуток, млрд грн	6,9	12	15,1	17,2	20,6	+13,7	+198,55
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток / збиток), млрд грн	0,4	1,4	1,7	0,2	-0,4	-0,8	-200,00
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), млрд грн	-1,4	-0,9	0,3	-3,2	-1,9	-0,5	+35,71
Кількість співробітників, осіб	31005	31249	34192	39431	42938	+11933	+38,49
Залишкова вартість основних засобів станом на кінець року, млрд грн	1,4	1,8	8,9	10,6	17	+15,6	+1114,29
Фондомісткість, грн / грн	0,04	0,03	0,14	0,16	0,23	+0,19	+483,79
Фондовіддача, грн / грн	25,00	28,78	7,01	6,08	4,28	-20,72	-82,87
Дебіторська заборгованість станом на кінець року, млрд грн	2,5	6,6	5,4	5,4	5,6	+3,1	+124,00
Поточна кредиторська заборгованість станом на кінець року, млрд грн	15	17,8	17,8	19,1	28	+13	+86,67
Продуктивність праці, млн грн / чол	1,13	1,66	1,82	1,63	1,70	+0,57	+50,19
Рентабельність / збитковість продажу, %	(4,00)	(1,74)	0,48	(4,97)	(2,61)	+1,39	-
Фонд оплати праці, тис грн	3050641	3419819	4795380	6321110	8010129	+4959488	+162,57
Середньомісячна заробітна плата, грн	8199	9120	11687	13359	15546	+7347	+89,60

Від операційної діяльності протягом 2017-2020рр. отримувались прибутки спочатку з коливанням в сторону росту до 2019р., а потім зменшення до отримання збитку в 2020р. в сумі (0,4) млрд грн, поясненням чого є зростання адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат і зменшення інших операційних доходів. В підсумку чистий фінансовий результат був позитивний тільки в 2019р. – 0,3 млрд грн, в інших періодах отримувались збитки без стабільної динаміки, що потребує більш детального аналізу. В 2019 році підприємство знаходилося на прибутковому

рівні 0,48%. Після відновлення протягом 2016-2019 років у 2021 році економіка України зазнала негативного впливу глобальної економічної кризи, обтяженої пандемією COVID-19. Цей фактор теж мав вплив на діяльність торговельних підприємств.

В Додатку Р наведена довідково структура доходів підприємства за 2017-2021рр. В складі доходів підприємства визначальною є виручка від роздрібного продажу товарів порядку 70-80%. Решта становить оптові продажі на території України та за її межами. Частка доходів від надання послуг несуттєва (близько 0,5%). В динаміці всі складові доходів зростають, що оцінюється позитивно. За програмою лояльності відбувається зменшення доходів. На рис. 2.1 наведено показники ефективності діяльності фірми.

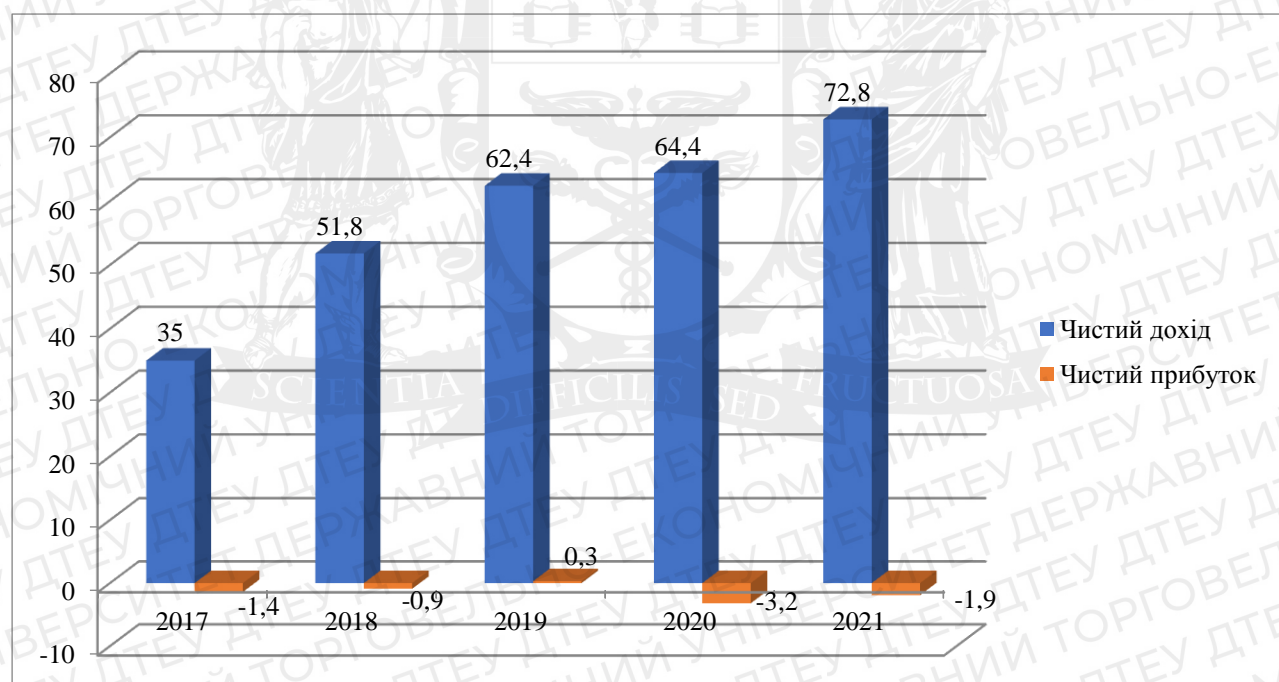


Рис. 2.1. Динаміка показників результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2017-2021рр., млрд грн

Слід звернути увагу на зміни вартості основних засобів підприємства. Так, на кінець кожного року основні засоби зростають, що за постійної діяльності та відкриття нових магазинів може свідчити про кроки до оптимізації власних активів підприємства (наприклад, продаж основних засобів пов'язаним особам, сплата їм орендної плати, що зменшує податок на прибуток). В структурі активів підприємства оборотні активи роках займають

50-60%, що повністю підтверджує торговельне спрямування діяльності підприємства. За аналізований період відбулися значні зміни в структурі оборотних активів підприємства: зменшився обсяг дебіторської заборгованості. Позитивним фактом є зменшення на кінець 2021 року обсягу кредиторської заборгованості, рівень якої перевищує дебіторську.

Трудові ресурси протягом 2017-2021рр. мали тенденцію до покращення ефективного використання по причині збільшення продуктивності праці на 0,57 млрд грн або на 50,19%, що стало можливим завдяки як росту чистого доходу, так і чисельності персоналу на 11933 особи (на 38,49%). Фонд оплати праці зростає на 162,57%, зокрема середня місячна зарплата збільшується з 8199 грн в 2017р. до 15546 рн в 2021р.

Фондовіддача щороку зменшується, що свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів. Відповідно обернений показник фондомісткості зростає.

Отже, розрахунок основних фінансово-економічних показників показав негативні тенденції: навіть при зростанні чистих доходів за рахунок роздрібних і оптових продаж в Україні, відмічається збільшення витратності господарювання від основної діяльності (тобто питома вага витрат в складі доходів зростає), торговельна мережа спрацювала збитково у визначальній більшості періодів дослідження, ресурси (трудові, основні засоби) використовуються неефективно.

Аналіз майна і джерел його формування приведені в Додатку С. Вартість майна зростає кожного року за аналізований період часу на 82%, 36%, 5% і 28% відповідно, що свідчить про позитивні тенденції діяльності. Це сталося під впливом росту необоротних активів на 307%, 59%, 5% і 53% і оборотних активів на 65%, 18%, 6% і 2%. Зростає вартість основних засобів і запасів, що свідчить про укріплення матеріально-технічної бази. Дебіторська заборгованість зростає за всіма позиціями (виняток: в 2019 рік зменшилась товарна та інша дебіторська заборгованість на 20%, в 2019 і 2020 рока зменшувалась дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом на

85% і 28%. Відмітимо в балансі більш-менш рівномірний розподіл вартості майна між необоротними і оборотними активами, що підтверджує і «легкість» структури балансу підприємства, що властивим є для торговельних підприємств, і «важкість» одночасно, так як підприємство користується дорогими комп'ютерними програмами FZClient і Ribicon, логотипом «Сільпо» (частка нематеріальних активів коливається 10-30%). Причому в динаміці спостерігаємо продовження росту необоротної частини майна, що впливає на зменшення його мобільності: в 2021 році частка необоротних активів становила 60,99%. Оборотні активи найбільше представлені запасами 16-30%. В цілому проведений аналіз майна підприємства показав його розширення у зв'язку з нарощенням більшості його статей, в складі необоротних активів превалює стаття основних засобів і нематеріальних активів, в складі оборотних активів – запаси і дебіторська заборгованість. Слабким місцем є низький рівень найбільш мобільної частини оборотних активів – грошових коштів, що є резервом покращення роботи підприємства.

Аналіз капіталу. У 2021 році джерела формування майна зросли на 233% порівняно з базовим 2017 роком за рахунок росту позикового капіталу, особливо в частині довгострокових зобов'язань, – кредитів, зобов'язання за договорами оренди, облігації, фінансовий лізинг тощо.

Власний капітал нівелюється за рахунок непокритих збитків, що є «хворою» статтею в балансі. Підприємство є повністю залежним від позикового капіталу. Поточні зобов'язання зросли на 47% в 2021р. порівняно з 2020р. найбільше за рахунок кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги.

Більшість показників майнового стану підприємства погіршилась (табл. 2.2). Протягом 2018-2021 років відмічається стабільна динаміка росту частки основних засобів в активах на до 44% порівняно з 2018 роком (9%), пояснення було вище під табл. 2.1. Коефіцієнт зносу основних засобів коливається, перебуваючи в середньому на рівні 29,4%, що доводить

відсутність застарілих основних засобів в діяльності торговельного підприємства (при нормі 50%).

Таблиця 2.2

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» станом на кінець 2017-2021 років

Показники	Значення показників на кінець років, коеф.					Відхилення 2021-2017рр.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абс.	відн.
Частка основних засобів в активах	0,12	0,09	0,31	0,35	0,44	+0,32	+266,67
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,28	0,34	0,23	0,32	0,30	+0,02	+7,14
Частка оборотних виробничих активів	0,31	0,19	0,18	0,19	0,17	-0,14	-45,16
Коефіцієнт мобільності активів	3,18	1,29	0,95	0,96	0,63	-2,55	-80,19

Негативним фактом можна вважати стабільне зменшення коефіцієнту мобільності активів: в 2017р. – 3,18, в 2021р. – 0,63, що свідчить про те, що компанія не може змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Показник мобільності активів (відношення оборотних активів до необоротних активів) говорить про нездатність компанії підлаштуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність. Але, на жаль, мобільність спадає.

У короткостроковій перспективі критеріями оцінювання фінансового стану підприємства виступають його ліквідність і платоспроможність. Ліквідність підприємства – це його здатність перетворити свої активи на кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань. Оцінювання ліквідності підприємства здійснюють за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дають змогу зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань (табл. 2.3).

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої

частини активів, а саме оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» в кінці 2017-2021рр.

Показники	Значення показників на кінець років, коеф.					Відхилення 2021-2017рр.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абс.	відн.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,48	0,67	0,79	0,78	0,57	+0,09	+18,75
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,24	0,44	0,49	0,48	0,33	+0,09	+37,50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,07	0,09	0,06	0,04	-0,03	-42,86
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	0,03	0,20	0,12	0,11	0,13	+0,10	+333,33
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	6,00	2,70	3,30	3,54	5,00	-1,00	-16,67

Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються переважно за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань (ця вимога також впливає з «модифікованого золотого фінансового правила»). Нормальним значенням цього коефіцієнта вважається 1,5...2,5, але не менше 1. Однак на його рівень впливають галузева належність підприємства, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу та інші фактори. Цей показник не відповідає нормативному значенню (на кінець 2021 року його значення 0,57, що більше значення 2017 року на 0,09 або 18,75%), маючи незначну тенденцію до покращення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує можливість погашати поточні зобов'язання за рахунок дебіторської заборгованості і грошових коштів на рівні до 50%, маючи спадну динаміку і перебуваючи нижче рекомендованого значення 0,7-1.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дає змогу визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. На кінець 2021 року цей показник становив 0,04 (варіюючи в межах 10%), що показує неможливість підприємства негайно погасити свої борги. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. На практиці ж значення бувають значно нижчі, а за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоімовірно, щоб усі кредитори підприємства одночасно висунули йому свої вимоги.

В 2019 році підприємство залучило довгострокові позикові кошти на 5 років, шляхом випуску облігацій, що дає змогу зменшити короткострокові зобов'язання в сумі 3 500 000 тис.грн.

Ліквідність у розрахунках також зменшується, що свідчить що рівень дебіторської заборгованості також не погашає поточні борги на нормативному рівні.

Кредиторська заборгованість в 3-6 разів перевищує дебіторську, це співвідношення зменшується, говорячи про менше використання позикових ресурсів підприємством.

Умовою й гарантією виживання та розвитку будь-якого підприємства як бізнес-процесу є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно здатне «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури й не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг воно має перед іншими підприємствами того ж сектору економіки щодо одержання кредитів та залучення інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами. Фінансова стабільність підприємства – це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку. До основних факторів, що визначають фінансову

стійкість підприємства, належать фінансова структура капіталу (співвідношення позикових та власних коштів, а також довгострокових та короткострокових джерел коштів) та політика фінансування окремих складових активів (насамперед, необоротних активів і запасів). Тому для оцінювання фінансової стійкості необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, але й напрями їхнього вкладення. Існують два основні підходи до визначення фінансової стійкості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» на кінець 2017-2021рр.

Показники	Значення показників на кінець років, коеф.					Відхилення 2021-2017рр.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абс.	відн.
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-1,08	-0,50	-0,27	-0,29	-0,86	+0,22	-
Маневреність робочого капіталу	-0,47	-0,67	-1,40	-1,33	-0,50	-0,03	-
Коефіцієнт економічної незалежності	-0,89	0,05	0,06	-0,04	-0,08	+0,81	-
Коефіцієнт фінансової залежності	-1,12	18,29	15,70	-27,30	-12,91	-11,78	-
Коефіцієнт фінансування	-2,12	17,29	14,70	-28,30	-13,91	-11,78	-
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,89	0,95	0,94	1,04	1,08	-0,81	-42,98

За першого фінансову стійкість компанії можна зрозуміти на основі визначення співвідношення позикового та власного капіталу. За другого підприємство є фінансово стійким, якщо у нього достатньо власних оборотних активів. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами свідчить про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Нормативне значення становить 0,1 та вище. В разі нижчого значення необхідно залучати додаткові кошти для покриття розривів у платіжному календарі. Таким чином, значення цього показника на кінець 2017-2021 років було нижчим за норматив. Навіть в 2021 році ситуація погіршується.

Маневреність робочого капіталу вказує на частину запасів підприємства, що фінансуються за рахунок власних обігових коштів. Здатність покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів свідчить про

хороші перспективи розвитку підприємства, низьку потребу в додатковому залученні позикових коштів та потенційно низький обсяг фінансових витрат.

Негативним є від'ємне значення показника.

Частка власного капіталу має позитивне значення в 2018-2019, – 5 і 6%, – саме таку частину активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власного капіталу. Нормативним значенням показника є 0,4–0,6. Але в кінці 2020-2021рр. приймає від'ємне значення. Нижче значення свідчить про високий рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансової стійкості дає змогу зазначити, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування, а саме власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Нормативним є значення 0,7–0,9. За 2018–2020 роки значення цього показника є низьким, – є свідченням високого рівня ризику втрати платоспроможності та негативні перспективи функціонування підприємства (зокрема, банкрутство).

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У зв'язку з цим розглядається такий аспект діяльності підприємства, як рентабельність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2017-2021рр., %

Показники	Значення показників за рік					Абс. відхилення 2021-2017рр.
	2017	2018	2019	2020	2021	
Рентабельність (збитковість) операційної діяльності	1,08	0,03	0,03	0,00	(0,01)	-1,08
Рентабельність (збитковість) господарської діяльності	(3,98)	(1,86)	0,47	(4,82)	(2,51)	+1,47
Рентабельність (збитковість) власного капіталу	-	(81,81)	0,16	-	-	0,00
Рентабельність (збитковість) залученого капіталу	(6,41)	(4,73)	1,08	(9,94)	(4,43)	+1,98

Це і якісний, і кількісний показник ефективності діяльності кожного підприємства. Оскільки підприємство за всі роки, окрім 2019р., отримало

збитки, розраховані показники збитковості. Відсутність окремих значень у показниках обумовлено неможливістю економічного змісту даного показника при від'ємному значення числівника і знаменника у відповідній формулі. В цілому можна говорити про неефективність господарювання, тому що підприємство працює збитково, в 2021р. навіть від операційної діяльності.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів та стабільності економічного зростання. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті виявляється насамперед у швидкості обігу його коштів. Аналіз ділової активності досліджує рівні та динаміку коефіцієнтів оборотності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2017-2021рр.

Показники	Значення показників на кінець років					Відхилення 2021-2017рр.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абс.	відн.
Коефіцієнт оборотності капіталу, обертів	3,02	2,46	2,18	2,13	1,88	-1,13	-37,60
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	26	46	30	31	28	+2	+8,45
Оборотність дебіторської заборгованості, обертів	14,08	7,85	11,99	11,89	12,98	-1,10	-7,79
Оборотність запасів, днів	47	37	40	43	45	-2	-4,31
Оборотність запасів, обертів	7,73	9,89	9,06	8,40	8,08	+0,35	+4,51
Тривалість операційного циклу, днів	73	83	71	74	73	0	+0,21
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	94	109	108	115	105	+12	+12,63
Оборотність кредиторської заборгованості, обертів	3,90	3,35	3,38	3,19	3,46	-0,44	-11,21
Тривалість фінансового циклу, днів	-20	-26	-37	-40	-32	-12	+56,97

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду. Використовуючи цей коефіцієнт, можемо розрахувати більш наочний показник, а саме період інкасації, тобто час, протягом якого дебіторська заборгованість перейде в кошти. Для цього необхідно розділити тривалість аналізованого періоду на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Таким чином, у 2017-2021 роках дебіторська заборгованість ТОВ «Сільпо-Фуд» оберталася в середньому за 32 дні (порядка місяця). Показники оборотності дебіторської заборгованості корисно порівнювати з оборотністю кредиторської заборгованості, яка триває близько 3х місяців. Тому можна стверджувати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» ефективно використовувало умови комерційного кредиту, наданого аналізованим підприємством своїм клієнтам з умовами кредитування, якими воно користується. Запаси придбаваються в середньому з відстроченням платежів на півтора місяці. Тривалість фінансового циклу значення є нижчим нуля, то це говорить про проблеми з ліквідністю. Компанія залучає великі суми кредиторської заборгованості, що може мати негативні довгострокові наслідки.

В цілому рівень ризику господарювання ТОВ «Сільпо-Фуд» є високим. Обслуговування існуючих боргів сильно обтяжує компанію, важко залучити нові борги. Прибутку замало, запас міцності недостатній. Ймовірність несприятливих фінансових наслідків: середній. Скоринговий індекс ринкової потужності високий. Потенціал до лідерства свідчить, що компанія займає провідні позиції і динамічно розвивається. Отже, протягом 2017-2021рр. підприємство фінансово нестійке, воно має низьку рентабельність для підтримки платоспроможності на прийнятному рівні. Підприємство має прострочену заборгованість. Воно перебуває на межі втрати фінансової

стійкості. Для виведення підприємства з кризи слід здійснити значні зміни в його фінансово-господарській діяльності. Інвестиції в підприємство пов'язані з підвищеним ризиком. Таким чином, можна віднести ТОВ «Сільпо-Фуд» до третьої групи щодо комплексного показника інвестиційної привабливості підприємства.

Найбільшими конкурентами ТОВ «Сільпо-Фуд» на роздрібному продовольчому ринку в Україні є Екомаркет, Ашан Україна, Новус, АТБ-маркет. Потрібно покращувати власні показники та контролювати дії вказаних головних конкурентів.

2.2. Організаційно-управлінська структура підприємства

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» представлена на рис. 2.2. Вона є лінійно-функціональною і ґрунтується на базі шахтного принципу побудови і спеціалізації управлінських процесів за функціональним підсистемам організації: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, дослідження. Керівник ТОВ «Сільпо-Фуд» (найвищий орган управління) відповідає демократичному стилю управління з елементами авторитаризму, він контролює питання стратегічного характеру, здійснює управління логістикою, власним виробництвом.

Директор з операційної діяльності підпорядкований генеральному директору. Він здійснює оперативне управління підприємством, контролює діяльність персоналу. Заступник директора з операційної діяльності здійснює управління та контроль за діяльністю кожного з регіонів, в яких знаходяться філії компанії.

Директори кожного з регіонів здійснюють контроль за виробничим процесом і організують роботу персоналу. В кожному регіоні працює керівник торговельного відділу (організація продажів послуг або товарів, відстеження строків поставки, забезпечення виконання плану продажів, керування менеджерами). Підрозділи і працівники підприємства, що

виконують функції управління, утворюють функціональну підсистему управління.

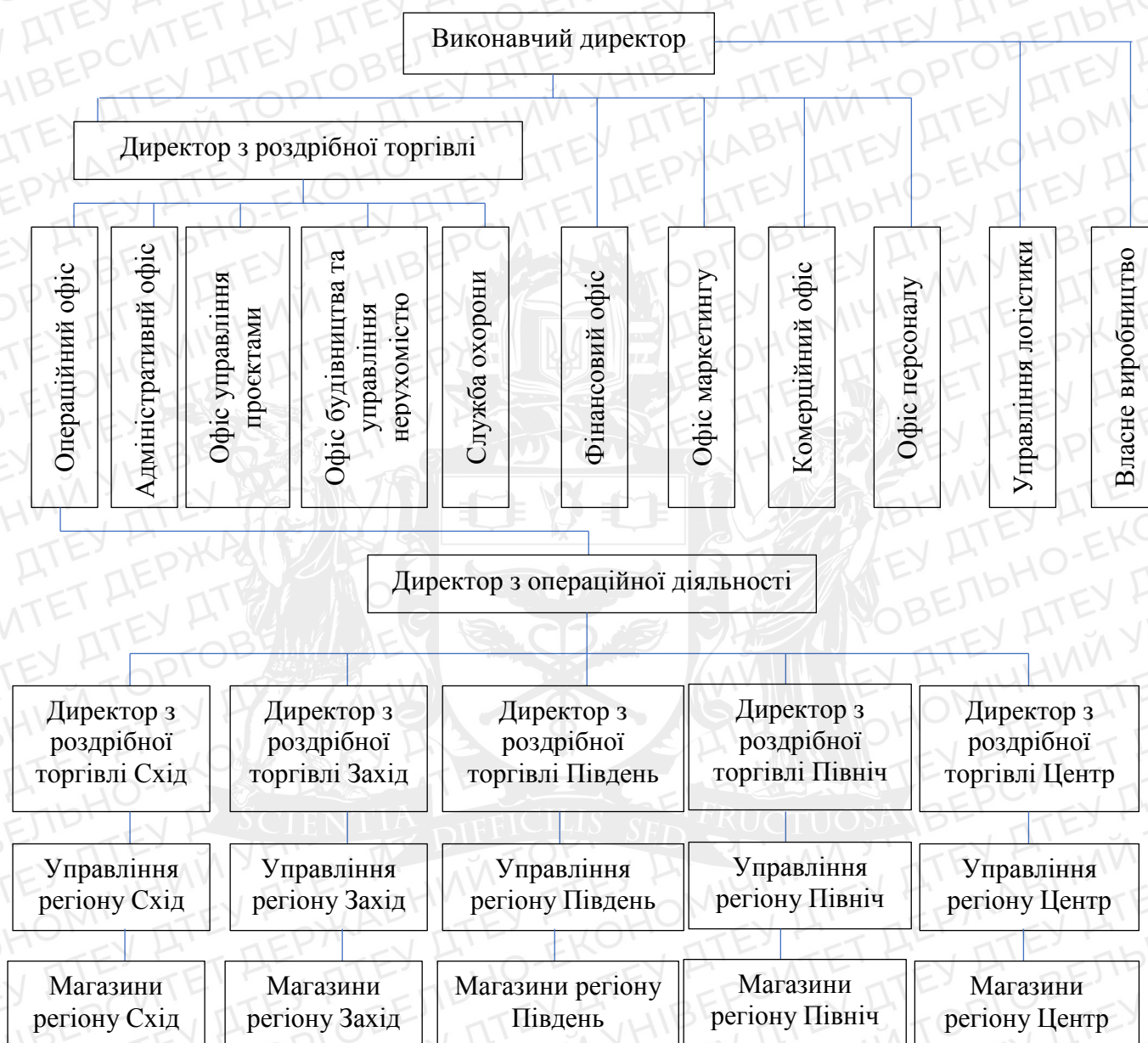


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

В окремому з супермаркетів (вул. Київська, 241, м. Бровари, Київська область, 07400) працюють такі співробітники, як представлено на рис. 2.3: керуючий, його заступники, завідувачі відділами, адміністратори, продавці, вантажники, старші касири і касири, двірник, начальник охорони праці, начальники змін та охоронці. В середньому кількість персоналу в кожному супермаркеті коливається в межах 70 осіб. Магазин очолює директор, якому

підпорядковані 3 заступники та завідуючі відділами. Відділи очолюються завідувачами. Ним, в свою чергу, підпорядковуються адміністратори торговельних залів. У відділах працюють продавці. Облікові процеси виконує бухгалтер в магазині (оператор, який співпрацює зі старшим касиром – очільником центральної каси. У відділі налічується 18 касирів. Торговельно-оперативний персонал магазину 85 осіб. Служба охорони включає начальника, 2-х начальників зміни та 8-х охоронців.



Рис. 2.3. Організаційна структура управління супермаркету «Сільпо»

Керуючий забезпечує безперебійність і ефективність роботи магазинів, керування працівниками. Він приймає участь при формуванні асортиментної, цінової політики; контролює наявність асортименту, якість товарів, супроводжуючі документи; приймає участь у проведенні переоцінок, контролює правильність цін на товари; організовує проведення інвентаризації; контролює дотримання стандартів обслуговування, касової

дисципліни; контролює оформлення залів; забезпечує виконання планів з товарообігу; координує виконання нормативів з охорони праці та протипожежної безпеки; здійснює взаємодію з орендодавцями, з центральним офісом; підбирає, адаптує, мотивує навчання персоналу, контролює виконання поставлених завдань; складає графіки роботи та ведення табелів обліку робочого часу; аналізує господарські показники; розробляє заходи, спрямовані на покращення роботи магазину.

Заступники керуючого «Сільпо-Фуд» розподіляють обов'язки за напрямками: каса, спеціаліст з комплексного обслуговування; стелажна торгівля – відділ стелажної торгівлі, відділ товарного обліку; свіжі продукти – відділ свіжих овочів, молочна продукція, хліб, відділ кулінарії; навчання та розвиток персоналу.

Начальник відділу охорони праці магазину «Сільпо» забезпечує дотримання правил безпеки, приймання та продажів товарів.

Керівники відділів у супермаркеті визначаються за кожним відділом індивідуально. Вони організують вивчення і аналіз вітчизняних та зарубіжних товарних роздрібних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на товари, можливих замовлень, стратегії і тактики діяльності підприємств-конкурентів, реакції на появу нових товарів і продукції. Ці керівники здійснюють розробки стратегій діяльності підприємства.

Керівник відділу продажу «Сільпо» розробляє рекомендації щодо удосконалення асортименту і якості товарів, обґрунтованості та доцільності закупки нових товарів, орієнтованих на задоволення потреб споживачів; забезпечує участь відділу в підготовці проєктів перспективних і річних планів товарообороту і вивчення попиту, одержання замовлень, узгодження умов і укладання договорів на постачання, розрахункових нормативів запасів, планування їх постачання споживачам; вживає заходів щодо виконання плану реалізації товарів, своєчасне отримання документів на поставку, реалізації товарів; забезпечує контроль за виконанням

підрозділами організації замовлень, договірних зобов'язань у встановлені строки, за обсягом реалізації товарів, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів товарів на складах.

Продавці стеляжної торгівлі та касири – це фахівці, що здійснюють продаж товарів, розрахунок покупців, тобто безпосередньо здійснюють обслуговування покупців.

Трудовий колектив є стабільним, більшість працівників працюють в магазині більше 3-х років, тому можна сказати про високий рівень відповідальності та взаємодопомоги у колективі. Більшість працівників їхнє робоче місце влаштовує завдяки стабільності виплати заробітної плати та соціальних гарантій. Ефективне використання трудового потенціалу можливе за умов зростання його продуктивності праці та посилення мотивації до праці. З кожним працівником укладаються трудові угоди чи контракти, рішення про наймання і звільнення працівників організації приймає начальник відділу по роботі з персоналом, разом з начальником того відділу або підрозділу, куди влаштовується працівник.

Місія організації: максимальне задоволення клієнтів, облік людського фактора і постійний розвиток. Продаж великої кількості товару за низькими цінами більшому числу покупців, пропонуючи їм все більш широкий вибір якісної продукції.

Цінності: партнерство, довіра, розвиток. На поточний момент розвиток полягає в збільшенні додаткових функцій і обов'язків існуючому персоналу.

Персонал: середній статистичний співробітник – це дівчина 30-35 років, з середнім стажем роботи 2-3 роки, з середньою спеціальною освітою.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Побудову корпоративної культури необхідно вести з етапу створення організації, тобто спочатку закладати організаційні цінності, стандарти поведінки, регламентувати різні ситуації, що і зробила компанія. Велика роль у формуванні корпоративної культури належить керівнику. Для більшості

керівників головним є, щоб підлеглі були патріотами своєї організації і були готові самовіддано працювати задля її процвітання.

Фактори, які сприяють прихильності співробітників: позитивне ставлення адміністрації до працівників; наявність міцного зв'язку щодо результату праці і його оплати; об'єктивна оцінка досягнень працівника; можливість професійного та кар'єрного росту; хороший психологічний клімат в колективі; відчуття значущості, важливості виконуваної роботи, взаєморозуміння з безпосереднім керівником.

По причині високої плинності кадрів компанія не встигає застосовувати ці фактори і нав'язувати норми організаційної культури співробітникам.

Корпоративна культура компанії передбачає, що керівник віддає розпорядження працівникам не у вигляді наказів, а у вигляді порад, надає їм допомогу в налагодженні самоконтролю. В результаті підвищується відповідальність працівників за свою діяльність. Але з найважливіших питань є дисциплінарний контроль.

На підприємстві кожного року складається Звіт з управління (нефінансовий звіт) в галузі економіки «роздрібна торгівля», як цього вимагає українське законодавство.

Для структури ТОВ «Сільпо-Фуд» характерний підвищений контроль, централізація й координація дій у вищій ланці управління. Ефективність управління підвищується за рахунок спеціалізації персоналу, централізованого контролю за стратегічними рішеннями, диференціації й делегування поточних управлінських рішень.

У системі кожен елемент виконує свої функції. ТОВ «Сільпо-Фуд» очолює генеральний директор на підставі Статуту. Відносини між працівниками підприємства регулюються колективним договором. Посадові обов'язки працівників визначені в посадових інструкціях. Організаційна структура управління «Сільпо-Фуд» має 4 ієрархічні рівні управління (табл. 2.8).

Таблиця 2.7

Ієрархічні рівні управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ієрархічний відділ	Посада
I	Генеральний директор
II	Фінансовий директор, комерційний директор, технічний директор
III	Начальник відділу збуту, головний бухгалтер, начальник юридичного відділу, головний інженер, начальник транспортного відділу, начальник відділу інформаційних технологій, начальник відділу по роботі з персоналом
IV	Директори регіонів, старші бухгалтери, старші касири, завідувач складом, завідувачі відділами

Керівник вищої ланки – генеральний директор. Його основні завдання полягають у формулюванні місії, цінностей і політики організації, основних стандартів її діяльності, формуванні структури та системи управління, представництві на переговорах з державними органами й головними контрагентами. Функції вищого керівника надзвичайно складні, різнопланові, вимагають глибоких всебічних знань, аналітичних здібностей.

Генеральний директор управляє підприємством, видає накази й розпорядження, приймає рішення про зміну штатного розпису, є представником інтересів компанії перед іншими фізичними і юридичними особами. У свою чергу, від делегує частину своїх повноважень щодо ведення бухгалтерського та фінансового обліку – фінансовому директору; у частині вирішення питань, пов'язаних з діяльністю станції технічного обслуговування – технічному директору; у частині здійснення комерційної діяльності – комерційному директору.

У розпорядженні Генерального директора знаходяться питання стратегічного характеру. Він організовує діяльність на основі широкого використання прогресивних форм і організації праці, науково-обґрунтованих нормативів, матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку та передового досвіду. Також в його компетенції вирішення питань, що стосуються управління логістикою та власним виробництвом [24].

Керівники II рівня (фінансовий директор, комерційний директор, технічний директор) розробляють плани щодо здійснення загальних завдань, поставлених вищим керівництвом, і координують роботу керівників III рівня. Технічний директор здійснює контроль обслуговування торговельного обладнання; забезпечення нормального функціонування системи повітропроводів, освітленості робочих місць; створення нормальних умов праці робітників та контроль за дотриманням працівниками правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої діяльності і трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку магазинів.

Фінансовий директор є відповідальною особою за ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє фінансові стратегії розвитку компанії. У частині своїх обов'язків він делегує свої повноваження головному бухгалтеру.

Комерційний директор є відповідальним за розробку проектів комерційних контрактів, здійснює контроль за виконанням плану збуту товарів, проводить маркетингові дослідження на ринку.

Керівники III рівня (начальник відділу збуту, головний бухгалтер, начальник відділу запасних частин, начальник юридичного відділу, головний інженер, начальник транспортного відділу, начальник відділу інформаційних технологій, начальник відділу по роботі з персоналом) управляють діяльністю у своїх відділах: встановлюють завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль, проводять заходи щодо удосконалення організації й технології надання послуг компанії, умов праці, дотримання санітарних норм. Наприклад, керівник торгівельного відділу, як фахівець, відповідає на роботу в цілому відділу. До його завдань входить:

- забезпечення виконання планів продажу;
- відстеження термінів поставок;
- прийняття участі у відповідальних переговорах із постачальниками;
- управління і навчання менеджерів;
- спілкування з партнерами й постачальниками [24].

Успішний керівник відділу продаж може швидко «вирости» до виконавчого, фінансового або генерального директора.

Керівники IV рівня – директори регіонів, у рамках наданої їм компетенції вирішують безпосередньо поточні торгівельно-виробничі питання. До їхніх обов'язків входять контроль за виробничим процесом і організація роботи організації та персоналу.

Права, обов'язки й відповідальність керівників усіх рівнів, як і персоналу в цілому ТОВ «Сільпо-Фуд», закріплені у посадових інструкціях. Наявність цих інструкцій дозволяє впорядковувати процес розподілу повноважень, а також досягти більших перспектив у технології управління в організації. Посадові інструкції визначають обов'язки, права й відповідальність персоналу, оберігаючи його від виконання не належних функцій, підкреслюючи систему взаємозаємин між керівником і підлеглим йому працівником. Крім того, інструкція впорядковує потоки інформації в організації, формує вимоги до посад і порядку оцінювання працівників.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» в рамках організаційної структури делегуються такі повноваження: вирішення часткових, вузько-спеціалізованих проблем, коли виконавці розбираються краще від керівників; здійснення підготовчої роботи (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проєктів), що носить рутинний характер, але дають можливість продемонструвати свої здібності; присутність на різних заходах інформаційного характеру, виступ з повідомленнями, обмін досвідом.

У сучасних умовах керівник не в змозі сам розв'язати всі управлінські проблеми, які безпосередньо є його службовими обов'язками, так як їх багато: вони різноманітні й специфічні, а його знання, навички, досвід і ресурс часу обмежені. Отже, зберігаючи за собою вироблення стратегії, функції здійснення контролю і загального управління, він делегує повноваження для вирішення менш важливих проблем, необхідні для цього права й відповідальність своїм підлеглим, які мають потрібні знання, досвід і зацікавлені взяти участь в процесі управління.

Делегування повноважень звільняє генерального директора кожного магазину від багатьох поточних справ і дозволяє зайнятися вирішенням глобальних стратегічних проблем, а також дає можливість більш раціонально розділити навантаження серед підлеглих, виділити серед них потенційний кадровий резерв.

Ознайомлювальні лекції, тренінги, майстер-класи проводяться Департаментом навчання та розвитку персоналу для всіх співробітників офісів і керівників магазинів мережі організації. Міні-тренінги для магазинів проводяться керуючими та їхніми заступниками для всіх співробітників магазинів. Заохочення і мотивація працівників узагальнені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Побудова заохочень і мотивації в ТО «Сільпо-Фуд»

Критерії	Характеристика
Найкращий працівник магазину	На першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото найкращих працівників розміщуються на дошці пошани.
Лідери	Змагання серед магазинів мережі. Для перемоги необхідні найкращі показники в роботі магазину.
Дитячі екскурсії в магазини	Діти співробітників мають змогу відвідати наші магазини, щоб побачити на власні очі, де працюють їхні батьки. Під час екскурсій діти беруть участь у майстер-класах з ліплення пиріжків та оформлення печива унікальним дизайном.) Дізнаються також про те, як зважується товар, виготовляються цінники, та про цікаві факти щодо продукції магазину
Екскурсії на підприємства постачальників	Співробітники нашої компанії мають змогу відвідати підприємства постачальників для підвищення якості обслуговування Гостей, ознайомлення з головними процесами виробництва товару, який продається в магазинах мереж.
Welcome Pack	Набір корисних речей для нових співробітників офісів. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендovanі блокнот, ручка, чашка, а також цікаві наліпки для гаджетів.
Конкурс відеоробіт для студентів	Підтримка активних, цілеспрямованих, відкритих до нового, старанних студентів, які поєднують навчання та роботу в мережі «Сільпо».
Проект «Амбасадор»	Деякі студенти, що працюють у «Сільпо», є соціально активними і до думки яких прислухаються, стають амбасадорами нашого бренду у своїх навчальних закладах та взяли на себе місію розповісти про переваги роботи в «Сільпо». В 2019 році – 21 студент денної форми навчання став частиною проекту «Амбасадор»

Пільги для співробітників організації:

1. Медичне страхування. Після 3-х місяців роботи за рахунок компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів отримують поліси добровільного медичного страхування, які дають можливість одержати медичну допомогу.

2. Спортзал та мовні курси.

3. Оздоровлення дітей.

Таким чином, аналіз відповідності організаційної структури підприємства цілям і задачам його діяльності дав наступні результати. З основних структуроутворюючих документів, які є основою для постановки регулярного менеджменту на підприємстві є: штатний розклад, посадові інструкції і положення про підрозділи.

Положення про організаційну структуру в ТОВ «Сільпо-Фуд» відсутнє. Це не дозволяє побудувати ефективну систему контролю за діяльністю апарату управління на підприємстві і створює великі труднощі при виявленні дефектів організаційної структури управління.

Також в положеннях про підрозділи в ТОВ «Сільпо-Фуд» не визначені цілі діяльності для кожного підрозділу, його внесок в загальний результат діяльності торговельного підприємства, показники ефективності діяльності, характерні саме для даного підрозділу, а також порядок взаємодії з іншими підрозділами.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є цілісним об'єктом управління. Напрямки діяльності даного підприємства не тільки не є взаємовиключними, а є відповідними і навіть нерозривними один з одним. Кожен напрямок реалізує декілька лінійних підрозділів організації, тому зв'язок між ними взаємообумовлений. Вони також взаємопов'язані з функціональними підрозділами організації.

Практика побудови дерева цілей з адекватною системою показників у ТОВ «Сільпо-Фуд» відсутня. Визначено тільки головна мета підприємства як системи. У зв'язку з цим робота структурних підрозділів організації недостатньо ефективно скоординована.

Існуюча організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» включає найбільш актуальні напрями основної діяльності, проте слабо відповідає тенденціям розвитку рекламного бізнесу через недостатню її гнучкість. У зв'язку зі слабкістю горизонтальних зв'язків дана структура не може оперативно реагувати на структурні зміни попиту, сприяти розробці нових видів товарів, відкриття нових сегментів ринку, впровадження новітніх технологій рекламної діяльності. Її механізм управління недостатньо ефективно регламентує взаємодію структурних підрозділів організації та їх цілеспрямований розвиток, не забезпечує реалізацію деяких цільових установок, а також має необґрунтовано високі витрати на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз ступеня раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між структурними підрозділами ТОВ «Сільпо-Фуд» виявив невідповідність функцій управління, обумовлених цілями підприємства і фактично виконуваних функцій; наявність нереалізованих функцій; дублювання функцій двома або трьома службами; прийняття рішень на необґрунтовано високому рівні, що знижує їх оперативність і відволікає керівництво від стратегічних завдань.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» відсутній департамент стратегії, результатом роботи якого була б корпоративна стратегія компанії, що забезпечує довгострокову ефективність підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» є високо централізованою, що має слабкі горизонтальні зв'язки. Працездатність організаційної структури управління є явно недостатньою в сучасних умовах, що характеризуються високою нестабільністю зовнішнього середовища і зміною смаків, вимог і переваг споживачів.

Ефективність управління в ТОВ «Сільпо-Фуд» знизилася. Про це свідчить зниження прибутковості персоналу управлінської діяльності, збільшення витрат на утримання одного працівника апарату управління

(втричі), а також збільшення собівартості на 86% і комерційних витрат в діяльності підприємства (майжу тричі в 2021р. порівняно з 2017р.).

Перевагами оргструктури управління досліджуваної організації є наступні: установка між підрозділами зрозумілих і чітких зв'язків, оперативність і скоординованість у прийнятті рішень, чітка схема розпоряджень, гармонійність у діях виконуючих, завдання для виконавців отримуються чітко та забезпечуються ресурсами, відповідальність за кінцевий результат належить керівникові.

На основі результатів аналізу виділені основні недоліки організаційної структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- відсутність департаменту стратегії, що займається стратегічним плануванням розвитку підприємства;
- слабкість горизонтальних зв'язків, обумовлена існуючим механізмом управління, який недостатньо ефективно регламентує взаємодію структурних підрозділів підприємства і їх цілеспрямований розвиток, не забезпечує реалізацію деяких цільових установок і, як наслідок, слабка пристосовуваність організації до постійно змінюваних умов;
- нерівномірний розподіл навантаження по управлінню організацією на керівників різних рівнів;
- невідповідність функцій управління, обумовлених цілями організації і фактично виконуваних функцій, дублювання функцій, наявність нереалізованих функцій;
- керівник повинен бути з великим досвідом у різних сферах діяльності, так як на нього покладатимуться складні завдання та високі вимоги, що може обмежувати його ефективність управління;
- великий потік інформації, документації, часті контакти з підлеглими і колегами, вищих на нижчих ланок, відсутність спеціалістів окремих функцій управління [24].

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Шляхи вирішення проблем у системі управління цивільним захистом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

В структуру ТОВ «Сільпо-Фуд» включена «служба охорони». Метою управління цивільним захистом на ТОВ «Сільпо-Фуд» є забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини під час трудової діяльності. Система управління цивільним захистом ТОВ «Сільпо-Фуд» розроблялася з урахуванням особливостей його торговельно-виробничої діяльності і вписується в існуючу структуру й схему управління підприємством у цілому, де органи (суб'єкти) управління діяльністю одночасно є органами (суб'єктами) управління цивільного захисту.

В основу системи управління цивільним захистом підприємства покладена економіко-цільова спрямованість функціонування й комплексний підхід до вирішення проблем цивільного захисту. Це виражається в чіткому формулюванні цільових завдань як бажаний результат діяльності та у розробці економічного механізму як способу, що забезпечує досягнення поставленої мети. Згідно частини 2 статті 20 Кодексу цивільного захисту України [7] організація заходів цивільного захисту організації здійснюється підрозділами (посадовими особами) з питань цивільного захисту, які створюються (призначаються) керівниками підприємств. Оскільки чисельність працівників підприємства перевищує 3000 чоловік (в 2021р. 42938 осіб), на підприємстві створений підрозділ з питань цивільного захисту. Штат служби охорони складається з 3 осіб, що відповідає вимогам Типового положення про службу охорони праці.

Відділ цивільного захисту виконує такі функції:

а) організовує і координує роботи з цивільного захисту на

підприємстві;

б) здійснює контроль за додержанням у структурних підрозділах законодавчих і нормативних правових актів з цивільного захисту;

в) організовує вивчення умов праці на робочих місцях, роботу з перевірки технічного стану устаткування, запобіжних і захисних пристроїв;

г) інформує працівників від особи роботодавця про стан умов праці на робочому місці;

д) організовує проведення перевірок, обстеження технічного стану устаткування, машин і механізмів на відповідність їх вимогам нормативних актів з цивільного захисту, стану санітарно-побутових приміщень;

е) забезпечує проведення ввідних і повторних інструктажів, навчання і перевірку знань з цивільного захисту працівників підприємства;

є) забезпечує складання звітності з цивільного захисту.

Управління служби охорони здійснює одна особа – це головний інженер з цивільного захисту.

Усі посадові особи, відповідно до переліку посад до початку виконання своїх обов'язків і періодично (один раз на три роки) проходять інструктаж (первинний, вступний, повторний, позаплановий, цільовий), навчання і перевірку знань з питань управління цивільного захисту, яку здійснює головний інженер з цивільного захисту, після чого посадова особа підписується, чим підтверджує, що інструктаж був проведений.

Створюючи умови ефективної праці, важливе значення має планування роботи по забезпеченню безпеки праці. Для цього в трудовому договорі підприємства, який укладається між працівником і роботодавцем розробляється спеціальний пункт, яким роботодавець зобов'язується забезпечити працівника усім необхідним для якісного виконання його посадових обов'язків.

Аналіз наявності переліку нормативно-правових актів, показав, на ТОВ «Сільпо-Фуд» наявні всі обов'язкові документи. Виявленими недоліками є відсутність текстів вступного інструктажу та примірників інструкцій з

охорони праці на кожному робочому місці, а також нормативно затвердженого переліку комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, що передбачені трудовим договором.

В Додатку У проведений аудит виконання положень нормативно-правових актів щодо управління цивільного захисту на підприємстві, який показав відповідність їх чинним законодавчим нормативно-правовим актам.

Основою запобігання аварій і травматизму в установі є систематичне навчання і підвищення рівня знань працівників з питань охорони праці. Саме тому ефективним є проведення серед працівників підприємства ряду інструктажів.

Працівники періодично в процесі роботи проходять навчання і перевірку знань згідно з вимогами Положення про навчання і перевірки знань з питань охорони праці. 1 раз на рік проводиться медичний огляд.

Для проведення навчання, інструктажів, семінарів, перевірки знань, лекцій, обладнаний кабінет з охорони праці.

Аналізуючи колективний договір підприємства, виявлено, що керівник підприємства забезпечує виконання вимог нормативних актів про охорону праці, виконує у повному обсязі комплекс організаційно-технічних заходів щодо досягнення встановлених нормативів з охорони праці.

Показники стану виробничого травматизму та захворювань представлені в табл. 3.1. Протягом 2017 р. було 6 випадків виробничого травматизму з тимчасовою втратою працездатності, у 2021р. – 4 випадків, динаміка зменшення. Основними чинниками виробничого травматизму є не виконання техніки безпеки під час роботи на виробничому обладнанні.

Кількість професійних захворювань у 2017р. становила 22, у 2022р. – 22. Динаміка за 5 років коливається за цим показником.

За час збройної агресії, а саме з 24.02.2022 по 01.01.2023, робочими органами виконавчої дирекції Фонду соціального страхування зареєстровано 392 повідомлення про нещасні випадки на виробництві, що сталися під час

виконання трудових обов'язків і пов'язані з веденням бойових дій. У м. Києві зареєстровано за досліджуваним підприємством одна з найбільших кількостей працівників, потерпілих під час бойових дій, – 15 осіб (у т.ч. 1 – смертельно).

Таблиця 3.1

Показники стану виробничого травматизму та професійних захворювань на ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2021рр.

№	Показник	2017	2018	2019	2020	2021
1	Середньорічна кількість працюючих (P), чол.	31005	31249	34192	39431	42938
2	Кількість нещасних випадків ($N_{НВ}$)	6	5	3	4	4
3	Втрати працездатності від травм, дн. ($T_{ТР}$)	120	100	103	145	133
4	Кількість професійних захворювань (N_3)	22	29	25	30	22
5	Втрати працездатності через захворювання, дн. (T_3)	110	145	108	150	310
6	Коефіцієнт частоти (на 1 000 працюючих): нешасних випадків ($K_{чн}$) ($K_{чн} = N_{НВ} \cdot 1000/P$);	0,19	0,16	0,09	0,10	0,09
	захворювань ($K_{чз}$) ($K_{чз} = N_3 \cdot 1000/P$)	0,71	0,93	0,73	0,76	0,51
7	Коефіцієнт тяжкості: нешасних випадків ($K_{тн}$) ($K_{тн} = T_{ТР}/N_{НВ}$)	20	20	34	36	33
	захворювань ($K_{тз}$) ($K_{тз} = T_3/N_3$)	5	5	4	5	14
8	Коефіцієнт втрати робочого часу (K_B) ($K_B = K_{ч} \cdot K_T$)	3,8	3,2	3,06	3,60	2,97
	нешасних випадків захворювань	3,55	4,65	2,92	3,80	7,14

Проаналізуємо склад витрат на управління цивільним захистом (табл. 3.2). У ТОВ «Сільпо-Фуд» кошти, які використовуються на забезпечення виконання норм з охорони праці, а також подальше підвищення рівня охорони праці, зберігаються у фонді з охорони праці, який становить згідно ст. 19 Закону України «Про охорону праці» не менше 0,5% фонду оплати праці за попередній рік. Підприємство витрачає значні кошти на управління цивільним захистом, забезпечуючи безпечні умови для праці співробітникам.

Таблиця 3.2

Склад витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» на управління цивільним захистом за 2017-2021 рр.

№ з/п	Назва групи витрат	Сума витрат, грн.					Приріст абсолютний 2021р. до 2017р.
		2017	2018	2019	2020	2021	
1	Додаткові до страхових відшкодувань потерпілим у наслідок травм і професійних захворювань	16832	19365	18287	20155	21022	+4190
2	Пільги і компенсації працюючим у важких і шкідливих умовах	15368	16356	20327	22540	25100	+9732
3	Витрати на профілактику травматизму і професійних захворювань	148635	234766	346333	405755	596330	+447695
4	Витрати на ліквідацію аварій і нещасних випадків на виробництві	5526	4345	3369	2251	4502	-1024
5	Штрафи та інші відшкодування	3678	3234	5885	4500	8251	+4573
	Разом фактичні витрати	190039	278066	394201	455201	655205	+465166
	0,5% від фонду оплати праці попереднього року	-	15253	17099	23977	31606	-
	Висновок	Витрати на управління цивільним захистом відповідають вимогам законодавства					

Можна говорити про добрий стан в системі управління цивільним захистом за всіма напрямками. Недоопрацювання служби охорони праці спостерігаються в пропаганді знань з охорони праці, а саме відсутності мотивуючих і попереджувальних плакатів, написів, а також інструкцій з охорони праці на кожному робочому місці.

Аналіз небезпечних і шкідливих факторів та розробка комплексу працезахоронних заходів щодо поліпшення умов праці ТОВ «Сільпо-Фуд» наведений в Додатку Ф. Додаткового харчування не передбачено на підприємстві працівникам, які працюють у шкідливих умовах.

Умови праці по всіма факторам відповідають допустимим значенням, тому підприємство має нести свої планові витрати на охорону праці,

підтримувати на належному рівні умови достатнього світла, допустимого шуму і вібрації, пилу, а також підтримання нормального мікроклімату в офісних, виробничих приміщеннях ТОВ «Сільпо-Фуд». Працівники магазинів використовують спеціальний одяг і взуття, нормативи експлуатації і кількості дотримані, засоби індивідуального захисту видаються своєчасно і в повному обсязі.

До основних причин виникнення пожеж належать: необережне поводження з вогнем; порушення правил обладнання та експлуатації електроустановок; порушення правил обладнання та експлуатації печей; підпали; несправність виробничого обладнання. Інженер з пожежної безпеки ТОВ «Сільпо-Фуд» займається питаннями улаштування території згідно з Правилами пожежної безпеки в Україні, розробляє внутрішню документацію, проводить перевірки всіх структурних підрозділів.

Будівлі, в яких розміщені магазини ТОВ «Сільпо-Фуд» мають категорію Д пожежонебезпеки (приміщення в яких знаходяться негорючі речовини та матеріали в холодному стані) згідно НАПБ Б.07.005-86 (ОНТП-24-86). Приміщення відповідно до ДНАОП 0.00-1.32-01 (ПУЕ-87) по пожежонебезпечній зоні відноситься – до класу П-Па. Відповідно до НАПБ Б.03.001-2004 використовуються порошкові вогнегасники ОП-5.

Аварійне освітлення живиться від акумуляторів, які знаходяться у підвальному приміщенні. Аварійне освітлення представляє собою 3 освітлювальні лампи потужністю 25 Вт кожна. Аварійна вентиляція у приміщеннях встановлена. У приміщеннях торгівлі також є медичні аптечки, які знаходяться на робочому місці завідуючих магазинів. Засоби гасіння пожежі: вогнегасники, ящики з піском, відра пожежні. Схеми евакуації персоналу з приміщень вивішені біля входних дверей до закладів.

В цілому, за виключенням деяких незначних недоліків, організація охорони праці і цивільного захисту на досліджуваному підприємстві знаходиться на задовільному рівні, практично всі вимоги Законодавства у галузі охорони праці і управління цивільним захистом витримані.

Система управління цивільним захистом підприємства може включати органи, пункти і засоби управління цивільним захистом. У складі органів управління цивільним захистом підприємства пропонується мати чергові (диспетчерські) служби (у разі їх утворення), а також штатний або позаштатний штаб цивільного захисту, у структурі якого передбачити відповідні підрозділи чи комісії із запобігання, ліквідації наслідків надзвичайним ситуаціям та тимчасові органи з евакуації. Вказані органи управління розміщуються і працюють на пунктах управління цивільним захистом, які можуть бути стаціонарними і пересувними. У діяльності органів і пунктів управління цивільним захистом підприємства використовуються засоби управління цивільним захистом. До останніх пропонується включати автоматизовану підсистему управління цивільним захистом, підсистему оповіщення цивільного захисту, підсистему електронних комунікацій цивільного захисту, які мають бути інтегровані із новітніми інформаційно-телекомунікаційними технологіями (ГІС, ДЗЗ, GPS, штучного інтелекту тощо).

3.2. Раціоналізація окремих видів діяльності підрозділів організаційної структури підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Стратегічні цілі ТОВ «Сільпо-Фуд» в цілому на українському ринку: розширення асортименту; забезпечення конкурентних переваг мережі, зокрема, завдяки постачанню нових для українського ринку товарів; постачання широкого кола представлених у мережі імпортованих торговельних марок. За рахунок збільшення мережі, надання додаткових сервісів в магазинах, проведенню маркетингових заходів (прийняття участі у міжнародних фестивалях, діджитал просування у соціальних мережах), компанія прогнозує збільшення ринку збуту, залучення нових покупців тощо.

Напрямки раціоналізації окремих видів діяльності підрозділів організаційної структури підприємства приведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Програма раціоналізації окремих видів діяльності підрозділів
організаційної структури ТОВ «Сільпо-Фуд»**

№	Напрями вдосконалення	Шляхи досягнення
Блок фінансового забезпечення		
1	Мінімізація ризиків діяльності	Впровадження системи управління ризиками із застосуванням стратегії, що базується на принципах управління ризиками
2	Автоматизація продажних операцій	Розробка систематизованого програмного забезпечення та системи комунікації між ланками, що взаємодіють при закупках і продажах через програмні продукти, зокрема на міжнародному рівні
3	Логістичний системний підхід в операціях продажу	Пошук нових, більш дешевих перевізників, оренда авто. Акумуляція та розподіл грошових коштів відповідно до потреб у фінансових ресурсах інших блоків. Рекомендовано модифікацію модулів FZClient шляхом відображення інформації, що супроводжує операцію, в межах одного модуля; реорганізація логістичних відділів, що передбачає скорочення посад логістів за рахунок підвищення автоматизації логістичних процесів на основі вчасної високоякісної інформації. Потенціалом розвитку є створення власного логістичного комплексу та його розширення з перспективою надання логістичних послуг іншим компаніям; удосконалення процесу організації управління діяльності шляхом реорганізації підрозділу, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, ліквідація частини посад і введення нових, зміна підпорядкованості окремих посадових осіб; притримуватись кооперативної стратегії, орієнтованої на взаємину.
Блок кадрового забезпечення		
1	Реструктуризація підрозділів в оргструктурі підприємства	Правильний розподіл обов'язків, найм нових кадрів. Навчання працівників передовим методам аналізу і проектування організаційних структур. При безперервному протіканні процесів навчання існує велика ймовірність успішного структурного вдосконалення. Введення Департаменту стратегій.
Блок мотивації		
1	Впровадження системи участі у прибутках	З метою виведення підприємства із зони збитків пропонується ввести зацікавлення працівників в отриманні прибутків. Розробити систему преміювання за отримані прибутки за звітні періоди господарювання.
Блок соціально-психологічного забезпечення		
1	Створити психологічну службу на підприємстві	Створення творчої атмосфери в колективі, орієнтованої на зміни психологічного настрою працівників, розв'язання існуючих конфліктів, підвищення взаєморозуміння і поліпшення комунікацій між підрозділами та службами, керівниками і виконавцями.
Блок організаційно-правового забезпечення		
1	Практичною рекомендацією з удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд» може бути впровадження програмно-цільової структури	Перевагою програмно-цільової структури є те, що вона забезпечує потрібну гнучкість, тобто групу можна створити, модифікувати і при необхідності розпустити, а працівники повернуться на постійне місце роботи, яке завжди залишається за ними. Крім того, вони можуть брати участь у різних проєктах, що дозволяє їм урізноманітнити свою професійну підготовку і навчитися приймати правильні рішення самостійно. Затвердження Положення про організаційну структуру управління.
Блок матеріально-технічного забезпечення		
1	Наявність матеріально-технічної бази – запорука впровадження всіх вищезазначених пропозицій	Вирішує завдання оснащення елементів механізму необхідними матеріальними засобами: приміщеннями, оргтехнікою, електронно-обчислювальною технікою, програмними продуктами.

На підприємстві при вдосконаленні управління важливе місце відводиться питанню поліпшення організаційних структур управління. Одним з основних етапів проектування оптимальних структур апарату управління є визначення чисельності управлінського персоналу. Отримано наступні результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок чисельності працівників управління як проценту від чисельності робітників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 рік (42938 осіб)

Функція	Процент від чисельності робітників	Чисельність		Відхилення, +,-
		Нормативна	Фактична	
Лінійне керування	2,8-3,0	1288	1298	+10
Оперативне управління торгівельною діяльністю	0,46-0,5	215	221	+6
Ремонтне обслуговування	0,6-0,8	344	350	+6
Контроль якості товарів	0,5-0,8	344	343	-1
Організація праці та заробітної плати	0,75-1,0	429	431	+2
Економічні дослідження	0,6-0,8	258	258	0
Бухгалтерський облік	1,3-1,5	558	561	+3
Матеріально-технічне забезпечення і маркетингова діяльність	1,2-1,3	515	519	+4
Підготовка кадрів	0,2-0,3	129	130	+1
Загальне діловодство	0,3-0,4	172	175	+3
Всього		4251	4285	+34

Розроблені нормативи чисельності апарату управління для підприємств більш наближені до реальних даних. Для великих ритейлів доцільно створювати програмно-цільову організаційну структуру управління.

У цьому разі так званий орган-інтегратор (відділ) концентрує свої зусилля на розв'язанні конкретних завдань. Наприклад, конкуренція, специфіка попиту можуть вимагати від підприємства введення до асортименту великої кількості товарів. Значна увага повинна бути приділена як продукту, так і його якості.

Програмно-цільова структура управління дає можливість виконувати на підприємстві усі запити в умовах змінної кон'юнктури, ефективно

використовувати ресурси, досягати необхідної ротації кадрів. Недоліком цієї структури вважається те, що може виникнути плутанина через подвійну підлеглість співробітників і потреба в максимальному сумісництві працівників. Та для реалізації конкретних проєктів створювати програмно-цільову структуру управління дуже важливо: створюється відділ (інтегратор), який займається розробленням задуманого проєкту. По-перше, це пришвидшить вирішення завдання, а по-друге, подвійність поставлених завдань примусить розглядати конфліктні ситуації і можливі шляхи досягнення компромісів (Додаток X).

Отже, головними чинниками зростання доходів компанії і частки ринку є: зростання завдяки збільшенню обсягу ринку; зростання завдяки розширенню проникнення сучасної торгівлі; зростання завдяки розширенню в регіонах. В табл. 3.5 узагальнені прогностні показники, які частково взяті зі Звіту про управління підприємства за 2021 рік, частково з використанням статистичних даних [16] і припущень на основі запропонованих заходів розвитку.

Таблиця 3.5

Прогнози основних показників діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Показники за роками фактичні і прогностні						Темп росту щорічний, %				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість об'єктів «Сільпо», Le Silpo, од.	276	333	363	393	423	453	120,7	109,0	108,3	107,6	107,1
Розміри ринку, од.	337	384	384	384	384	384	113,9	100,0	100,0	100,0	100,0
Інфляція, %	27	38	61	86	121	158	140,7	160,5	141,0	140,7	130,6
Частка торгівлі по Україні, %	7,5	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	93,3	100,0	100,0	100,0	100,0

За цими прогнозами, в наступні прогнозні роки кількість мазазинів зросте в 2021р. на 20,7%, в 2022р. – на 9%, в 2023р. – на 8,3%, в 2024р. – на 7,1%. Відсоток інфляції планується з великим темпом росту. Частка в торгівлі в Україні поступово зменшується, що пояснюється розширенням зовнішньоекономічної торгівлі і ризиковими умовами господарювання. Зростання доходів і частки ринку відбуватиметься завдяки збільшенню обсягу ринку, розширенню проникнення сучасної торгівлі, розширенню регіональної присутності. А головними ризиками, які впливатимуть на господарську діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», є слабкий приріст або скорочення реальних доходів населення, нові хвилі Covid-19, які можуть призвести до зменшення трафіку магазинів, експансія традиційних конкурентів, експансія онлайн конкурентів, поява нових конкурентів (експансія міжнародних гравців ритейл-ринку в Україну), початок широкомасштабного наступу РФ і нових бойових дій на території України. Факторами, які допомагають мінімізувати ризики, є підвищення лояльності гостей, розширення мережі магазинів, активний розвиток онлайн магазину та сервісів доставки, протиепідемічні заходи у магазинах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи теоретичні та прикладні аспекти організаційно-економічного механізму розвитку діяльності торговельних підприємств, можна узгальнити наступне.

1. При виборі та формуванні організаційної структури управління необхідно враховувати такі фактори: стратегія, динамізм зовнішнього середовища, географічне розташування, ступінь диверсифікації, галузева приналежність, технологія, традиції організації, розмір організації.

Формування програми удосконалення організаційної структури підприємства передбачає процес внесення змін до організаційної структури управління. Практично з'ясовано, що введення несуттєвих змін має більше шансів на успіх, ніж значні зміни. Заохочення працівників до виконання поставленої мети дозволить краще оцінювати персоналу свою причетність і посилюватиме їхню відповідальність за очікувані зміни.

2. Необхідно вибрати метод аналізу та критерії оцінки результативності перетворень. Проектування оргструктури залежить від специфіки поставлених завдань, що передбачає використання різних методів, таких як експертний метод, метод порівняння та аналогії, метод структуризації цілей, організаційне моделювання, метод самодіагностики.

3. Проведено аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», який виявив негативні тенденції у фінансово-економічних показниках: навіть при зростанні чистих доходів за рахунок роздрібних і оптових продаж в Україні, відмічається погіршення витратного механізму господарювання від основної діяльності, торговельна мережа спрацювали збитково в 2017, 2018, 2020 і 2021 роках, ресурси (трудові, основні засоби) використовуються неефективно. Проведено аналіз майна підприємства, який показав його розширення у зв'язку з нарощенням більшості його статей, в складі необоротних активів превалює стаття основних засобів і нематеріальних активів, в складі оборотних активів – запаси і дебіторська заборгованість.

Слабким місцем є відсутність найбільш мобільної частини оборотних активів – грошових коштів, що є резервом покращення роботи підприємства. Власний капітал нівелюється за рахунок непокритих збитків, що є «хворою» статтею в балансі. Підприємство є повністю залежним від позикового капіталу. Виявлена низька мобільність капіталу, що свідчить про те, що компанія не може змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. Ліквідність на низькому рівні. Підприємство є фінансово залежним. Тривалість фінансового циклу значення є нижчим нуля, то це говорить про проблеми з ліквідністю. Організація залучає великі суми кредиторської заборгованості, що може мати негативні довгострокові наслідки.

Рівень ризику фінансово-економічної діяльності торговельної мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» є високим. Обслуговування існуючих боргів сильно обтяжує організацію торгівлі, утруднюється залучення нових боргів. Прибутку замало, запас міцності недостатній. Виявлено незадовільний рівень фінансової стійкості компанії. Ймовірність несприятливих фінансових наслідків: середній. Скоринговий індекс ринкової потужності високий. Потенціал до лідерства свідчить, що організація займає провідні позиції і динамічно розвивається. Протягом 2017-2021рр. підприємство фінансово нестійке, воно має низьку рентабельність для підтримки платоспроможності на прийнятному рівні. Для виведення підприємства з кризи слід здійснити значні зміни в його фінансово-господарській діяльності. Інвестиції в підприємство пов'язані з підвищеним ризиком. ТОВ «Сільпо-Фуд» відносять до третьої групи щодо комплексного показника інвестиційної привабливості підприємства.

4. На підприємстві встановлена лінійно-функціональна структура управління, в основу її створення покладено такий метод, як «шахтний», тобто управлінський процес будується за функціональними підсистемами в організації (розробки, дослідження, фінанси, персонал, виробництво, маркетинг). Керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» більш прихильне до демократичного стилю управління з елементами авторитаризму. Даний стиль

наділений навичками розподіляти повноваження, відповідальність та ініціативності між керівником і підлеглими.

Організація дослідження складається з магазинів, об'єднаних єдиним керівництвом, цілями, технологіями та організаційними політиками. Магазини мережі за територіальним розподілом об'єднані в 5 регіонів: Центр, Північ, Південь, Захід, Схід. Керівництво кожним регіоном здійснюється регіональним управлінням, а загальне керівництво підприємством здійснюється – управлінням мережі. Кожне управління розподіляється на функціональні офіси: операційний офіс, адміністративний офіс, офіс управління проектами, офіс будівництва та управління нерухомістю, служба охорони, фінансовий офіс, офіс маркетингу, комерційний офіс, офіс персоналу.

Для структури ТОВ «Сільпо-Фуд» характерний підвищений контроль, централізація й координація дій у вищій ланці управління. Організаційна структура управління «Сільпо-Фуд» має чотири ієрархічні рівні управління. З основних структуроутворюючих документів, які є основою для постановки регулярного менеджменту на підприємстві є: колективний договір, штатний розклад, посадові інструкції і положення про підрозділи. Положення про організаційну структуру в ТОВ «Сільпо-Фуд» відсутнє. Практика побудови дерева цілей з адекватною системою показників у ТОВ «Сільпо-Фуд» відсутня. У ТОВ «Сільпо-Фуд» відсутній департамент стратегії.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» є високо централізованою, що має слабкі горизонтальні зв'язки.

Ефективність управління в ТОВ «Сільпо-Фуд» знизилася. Про це свідчить зниження прибутковості персоналу управлінської діяльності, збільшення витрат на утримання одного працівника апарату управління (втричі), а також збільшення собівартості на 86% і комерційних витрат в діяльності підприємства (майжу тричі в 2021р. порівняно з 2017р.).

5. Система охорони праці на підприємстві задовільна. Аудит нормативно-павового забезпечення показав відповідність діючому

законодавству, сума витрат на охорону парці відповідає нормі, кількість працівників служби охорони праці також відповідає вимогам. Концентрації шкідливих речовин при роботі піцерії № 3, що була обрано як об'єкт вивчення організації охорони праці, не перевищує норм. Лише пропонується покращити природне освітлення в залі обідів. ПАТ «Базис» дотримується законодавча вимога стосовно мінімальних витрат з охорони праці на підприємстві. Здійснюється доплата за роботу святкові дні, у вечірній час. В цілому проведене дослідження показало, що система охорони праці, яка побудована на ПАТ «Базис» задовольняє вимоги сучасного спеціального законодавства: нормативні документи оформлені, інструктаж проводиться періодично, структура служби охорони праці кількісно задовільна, витрати на охорону праці повноцінні. Працівники магазинів, піцерій використовують спеціальний одяг і взуття, нормативи експлуатації і кількості дотримані, засоби індивідуального захисту видаються своєчасно і в повному обсязі.

Система управління цивільним захистом підприємства може включати органи, пункти і засоби управління цивільним захистом. У складі органів управління цивільним захистом підприємства пропонується мати чергові (диспетчерські) служби (у разі їх утворення), а також штатний або позаштатний штаб цивільного захисту, у структурі якого передбачити відповідні підрозділи чи комісії із запобігання, ліквідації наслідків надзвичайним ситуаціям та тимчасові органи з евакуації. Вказані органи управління розміщуються і працюють на пунктах управління цивільним захистом, які можуть бути стаціонарними і пересувними. У діяльності органів і пунктів управління цивільним захистом підприємства використовуються засоби управління цивільним захистом. До останніх пропонується включати автоматизовану підсистему управління цивільним захистом, підсистему оповіщення цивільного захисту, підсистему електронних комунікацій цивільного захисту, які мають бути інтегровані із новітніми інформаційно-телекомунікаційними технологіями (ГІС, ДЗЗ, GPS, штучного інтелекту тощо).

б. Програма раціоналізації окремих видів діяльності підрозділів організаційної структури ТОВ «Сільпо-Фуд»: блок фінансового забезпечення (мінімізація ризиків діяльності, автоматизація продажних операцій, логістичний системний підхід в операціях продажу), блок кадрового забезпечення (реструктуризація підрозділів в оргструктурі підприємства: введення Департаменту стратегій), блок мотивації (впровадження системи участі у прибутках), блок соціально-психологічного забезпечення (створити психологічну службу), блок організаційно-правового забезпечення (впровадження програмно-цільової структури, затвердження Положення про організаційну структуру управління), блок матеріально-технічного забезпечення (оснащення приміщеннями, оргтехнікою, електронно-обчислювальною технікою, програмними продуктами).

Проведено оцінювання економічного ефекту від впровадження програмно-цільової організаційної структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд», який відповідно проявляється у можливості збільшувати кількість торговельних об'єктів і виведенні діяльності на прибутковий рівень, що дає можливість зробити висновок щодо доцільності реалізації розроблених пропозицій. Доцільність запровадження програмно-цільової структури пояснюється тим, що вона заснована на виділенні автономних проектних підрозділів і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку. З такою структурою ТОВ «Сільпо-Фуд» здатне швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту

Впровадження перелічених заходів обумовить розширення торговельної мережі, нарощення доходів і прибутків і покращення фінансово-майнового стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

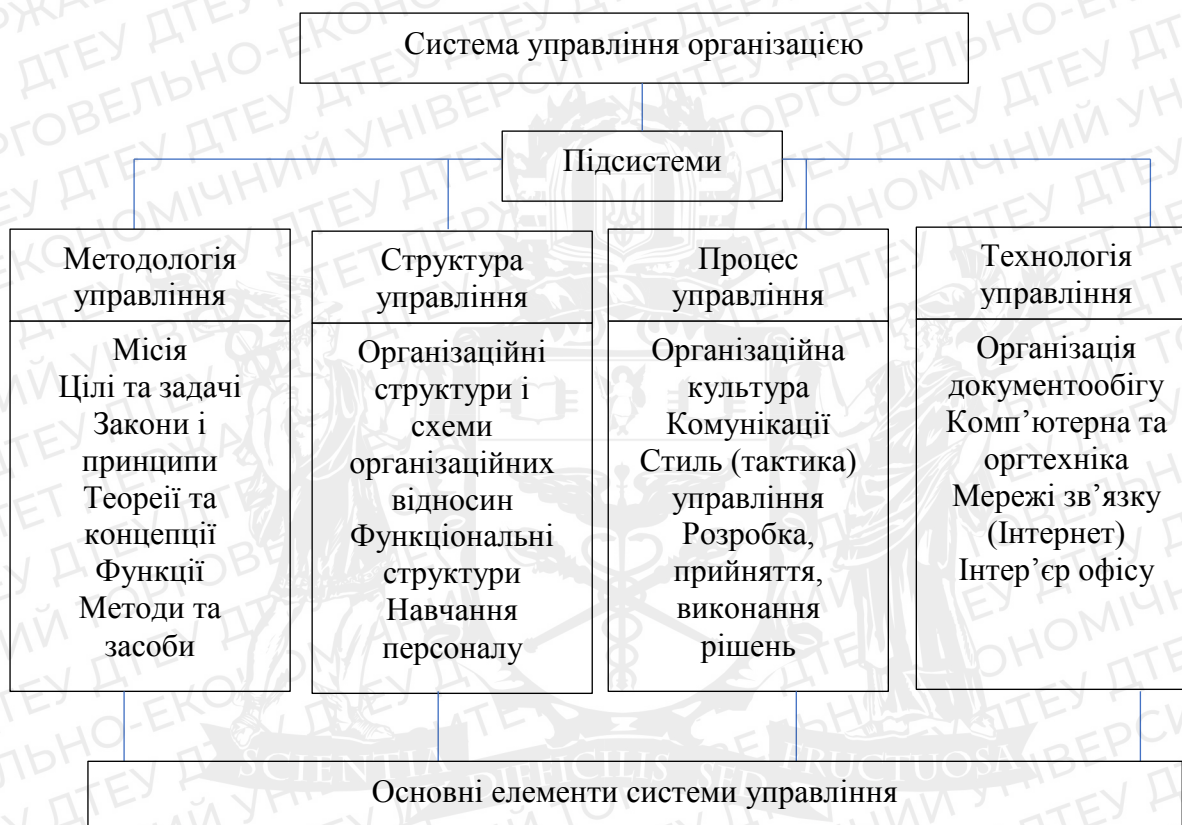
1. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. 2018. № 24. С.91-95.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
3. Готра В.В., Данайкани О.В, Візор І.Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Випуск 21. Частина 1. С. 77-80.
4. Данилюк Т.І. Організаційне проектування підприємства: конспект лекцій. Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2018. 84 с.
5. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010р. № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
6. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
7. Кривогуз Г. Концепція системи управління цивільним захистом підприємства на основі інтеграції сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій. Актуальні проблеми публічного адміністрування. 2016. № 3 (67). С. 57-61.
8. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 2 жовтня 2012 року № 5403-VI2013. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>.
9. Левчинський Д.Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління будівельним підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 4. С. 23-26.

10. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року). Упоряд. В.С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 348 с.
11. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності. Затверджені наказом Міністерства фінансів України від 28.03.2013 р. № 433. URL: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=382859&cat_id=29356.
12. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підручник / П.П. Микитюк, В.Я. Брич, М.М. Шкільняк, Ю.І. Микитюк. – Тернопіль: Екон.думка ТНЕУ. 2019. 518с.
13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
14. Онащенко Д.В. Сутність та зміст архітектури торговельних підприємств та підходів до її формування. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 75-82.
15. Організаційне проектування: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.
16. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://www.citygold.kiev.ua>.
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

- 18.Плекан У. Організаційне навантаження механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств. Галицький економічний вісник. 2019. № 4 (59). С. 55-64.
- 19.Податковий кодекс України: закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
- 20.Порядок проведення евакуації у разі загрози виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.10.2013р. № 841. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/841-2013-п>.
- 21.Солоненко Ю.В. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Фінансовий простір. 2021. № 4. С. 136-144.
- 22.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.
- 23.Управління персоналом: підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
- 24.Шацька З. Я. Сутність дефініції поняття «підприємницька структура» та підходи до її трактування. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2018. № 6 (129). С. 111-123.
- 25.Як організувати структуру підприємства; актуальні види і формати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>.

Додаток А

Система управління підприємством



Додаток Б

Переваги і недоліки різних типів організаційних структур управління підприємством

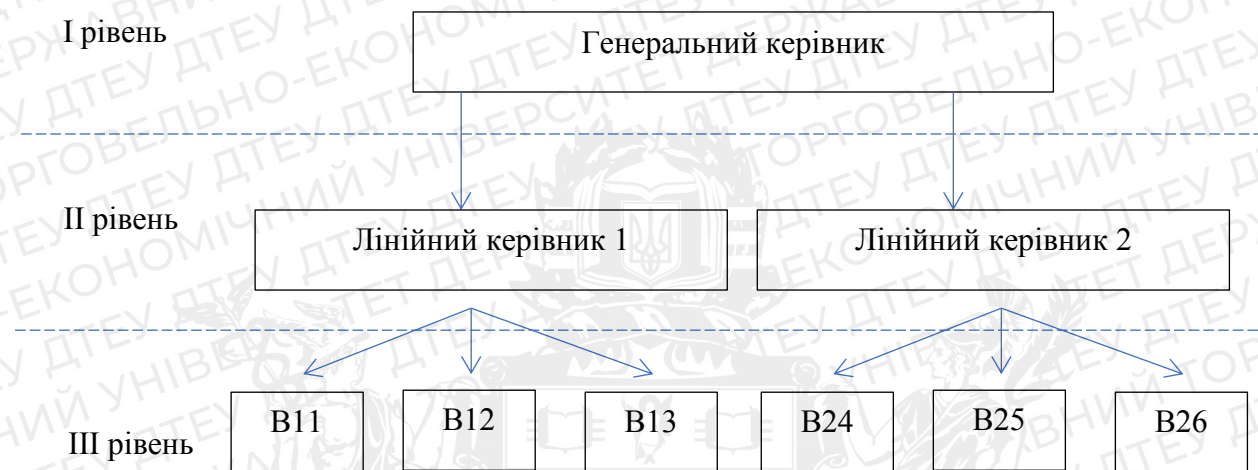
№ з/п	Назва	Переваги	Недоліки
Бюрократичні організаційні форми управління			
1	Лінійна	<ul style="list-style-type: none"> - чіткість і простота взаємодії; - надійний контроль та дисципліна; - оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; - невисокі накладні витрати 	<ul style="list-style-type: none"> потреба у керівниках універсальної кваліфікації; - обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; - перевантаження вищого керівництва; - ризик необґрунтованого збільшення управлінського апарату
2	Лінійно-штабна	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості управлінських рішень; - прискорення реагування на організаційні проблеми 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження швидкості стратегічного реагування; - ризик необґрунтованого збільшення штабного апарату
3	Лінійно-функціональна	<ul style="list-style-type: none"> - можливість управління великою кількістю виконавців; - зменшується кількість рівнів управління; - підвищується інформаційна оперативність прийняття рішень; - розвантажується вище керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> - порушення принципу єдиноначальності; - складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; - ускладнення процедур контролю; - втрата гнучкості реагування на зміни в зовнішньому середовищі
Органічні (адаптивні) організаційні форми управління			
4	Матрична	<ul style="list-style-type: none"> - досягнення більшої гнучкості, координації робіт та швидшого реагування на зміни зовнішнього середовища; - посилення особистої відповідальності конкретного керівника; - залучення керівників усіх рівнів і фахівців до сфери активної творчої діяльності з реалізації проектів 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність ретельної підготовки працівників; - нечіткий розподіл прав і відповідальності; - надмірні накладні витрати; - неефективність у кризових ситуаціях; - конфлікти між функціональними керівниками та керівниками проектів
5	Девізійна	<ul style="list-style-type: none"> - операційна самостійність підрозділів; - підвищення швидкості й якості оперативних рішень; - конкуренція між дивізіонами підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення вертикалі управління; - збільшення витрат на утримання управлінського апарату; - можливі розбіжності в цілях дивізіонів та загальними цілями розвитку підприємства
6	Проектна	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на клієнта; - високий ступінь гнучкості і реагування на запити ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - сильна залежність від клієнтів; - обмежена сфера застосування; - ризик відсутності проектів
7	Партисипативна	<ul style="list-style-type: none"> - ефективне використання персоналу; - можливість залучення найкращих людських ресурсів; - високий ступінь спеціалізації 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність у роботі з персоналом у контексті його завантаженості; - високий ступінь вимогливості до інформаційної мережі

Продовження Додатку Б

№ з/п	Назва	Переваги	Недоліки
Сучасні організаційні форми управління			
8	Мережева	<ul style="list-style-type: none"> - найбільш гнучке пристосування до середовища; - розвиток разом із середовищем і кожним окремим учасником мережі; - найнижчі накладні витрати на утримання; - можливість розроблення та впровадження інновацій; - збільшення рівня якості кінцевого продукту 	<ul style="list-style-type: none"> - ускладнена координація функцій між учасниками мережі; - висока залежність діяльності підприємства від кадрового складу; - втрата основними особами влади та контролю над ресурсами; - висока ймовірність виникнення конфліктів; - недостатній контроль якості всього процесу виробництва
9	Багатовимірна	<ul style="list-style-type: none"> - чітке виконання своїх конкретних обов'язків кожного працівника підрозділу; - відсутність подвійного підпорядкування; - можливість самостійного планування бюджету 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість внутрішніх конфліктів; - високий рівень залежності від кваліфікації керівника функціонального підрозділу; - значні витрати на координацію
10	Кругова	<ul style="list-style-type: none"> - більше можливостей для співробітників нижчих рівнів; - покращення якості власної продукції (послуг); - економія витрат шляхом залучення фахових спеціалістів 	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішні протиріччя при прийнятті рішень у радах; - плінність кадрів через можливі внутрішні протиріччя; - додаткові витрати на ведення рад підприємства
11	Інтелектуальна (самонавчальна)	<ul style="list-style-type: none"> - постійний саморозвиток та самонавчання; - збільшений темп інноваційного розвитку; - зменшення організаційних витрат; - вищий рівень задоволення потреб споживача 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність постійно підтримувати заданий рівень; - постійний процес підвищення професійного рівня всіх працівників

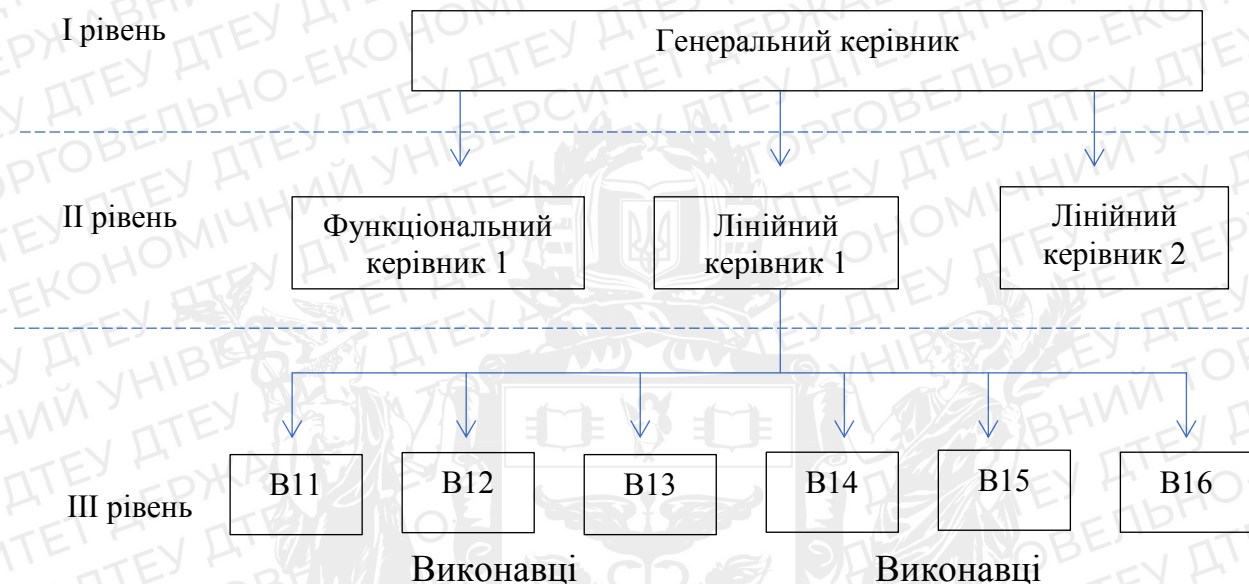
Додаток Г

Схема лінійної структури управління



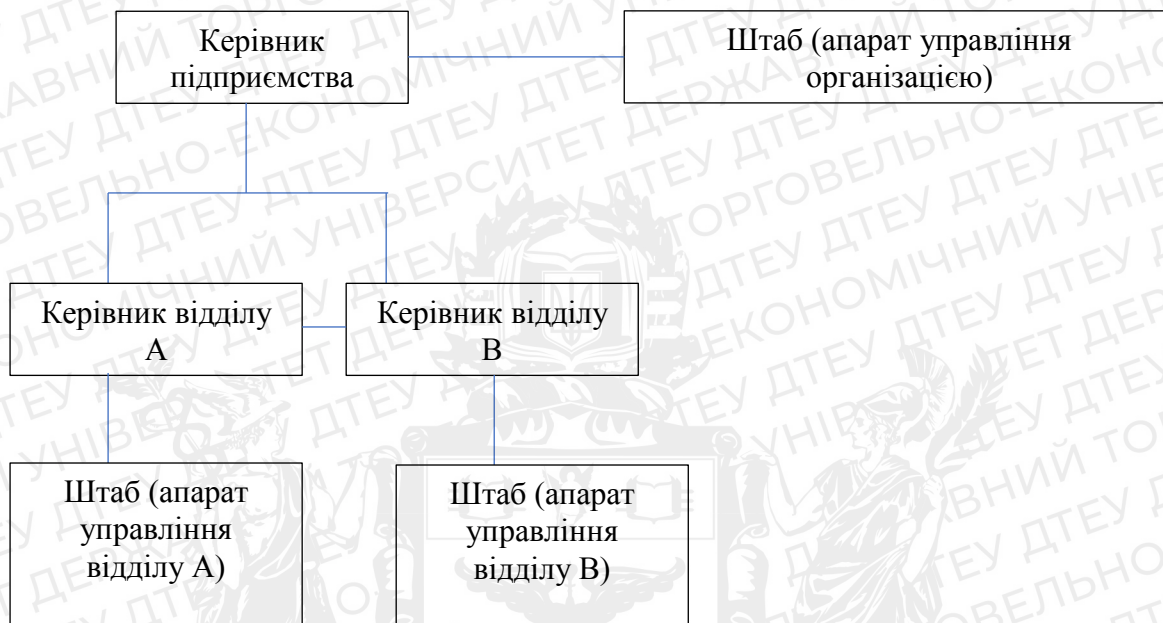
Додаток Д

Схема функціональної структури управління

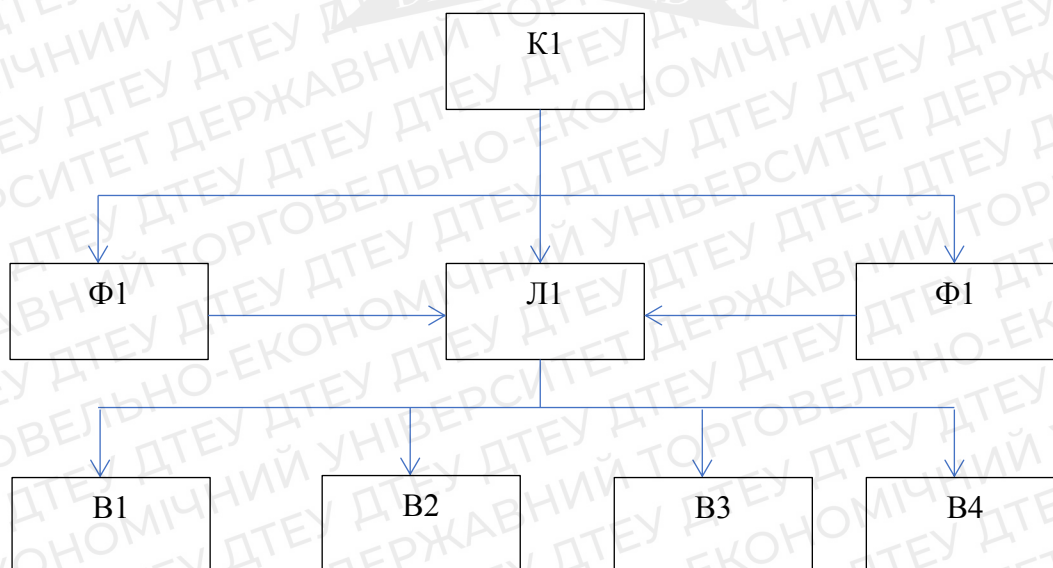


Додаток Е

Лінійно-штабна структура управління



Лінійно-функціональна структура

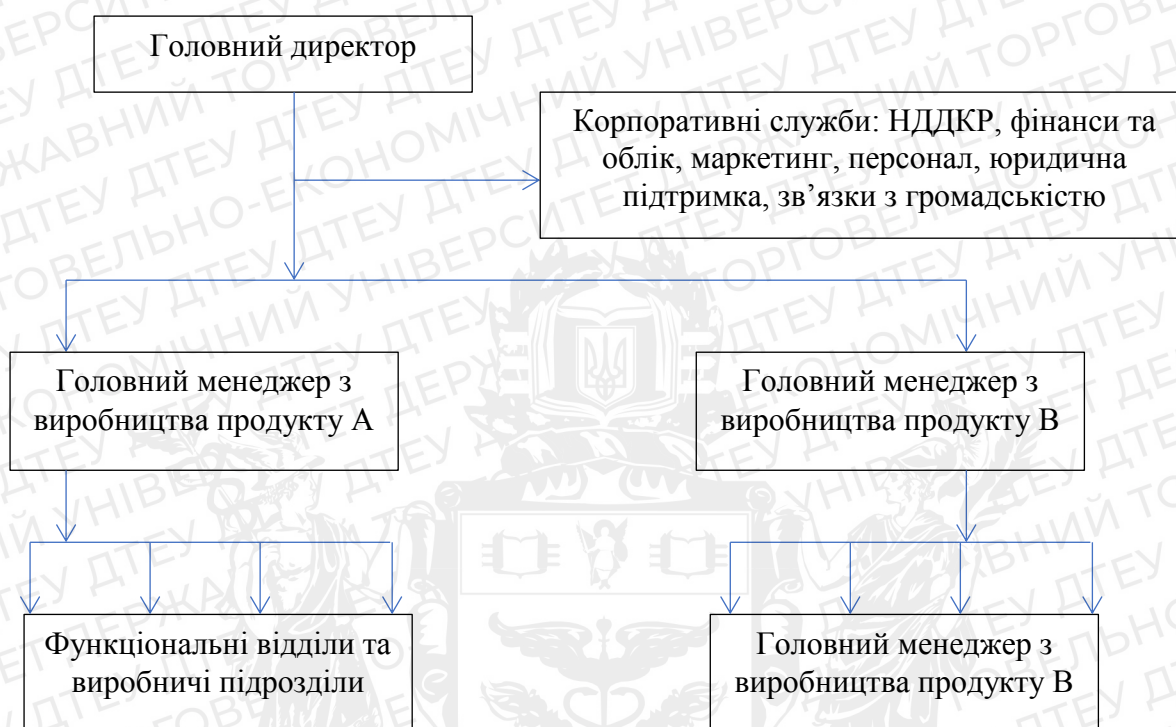


Продовження Додатку Е

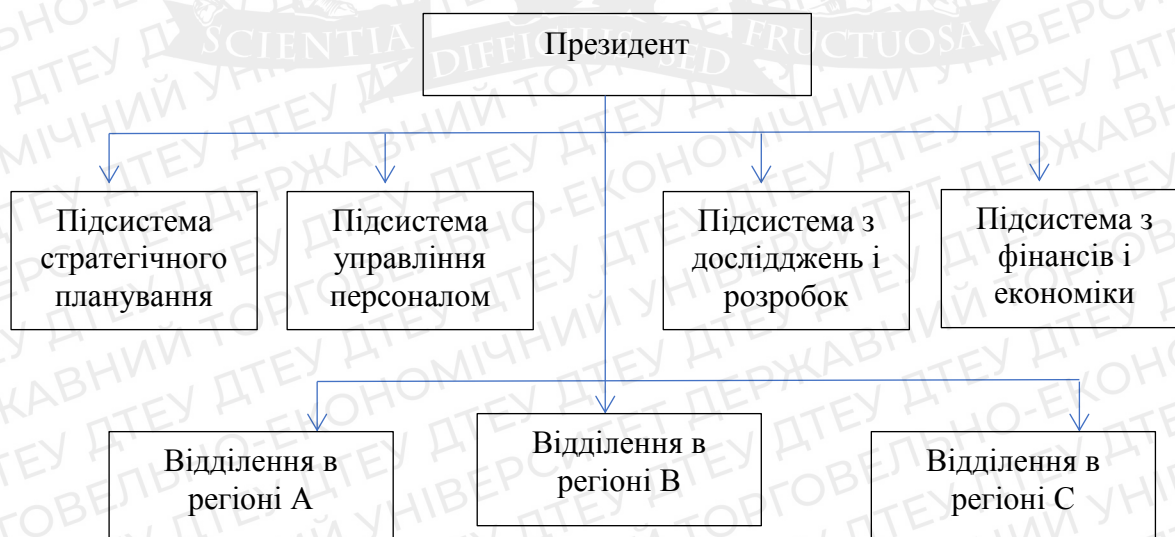


Додаток 3

Девізіонально-продуктова структура



Девізіональна регіональна структура



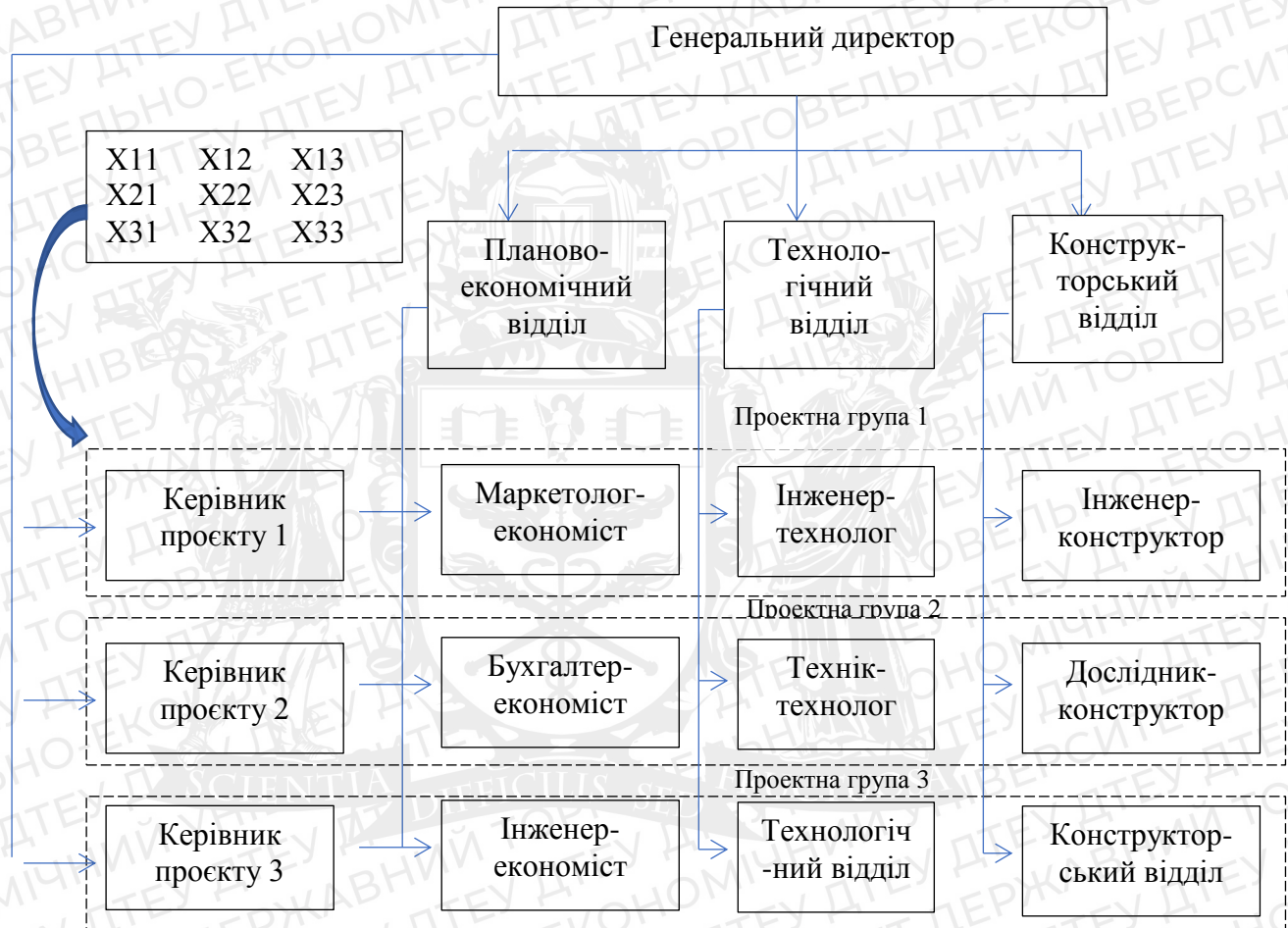
Продовження Додатку 3

Структура на базі стратегічних одиниць бізнесу



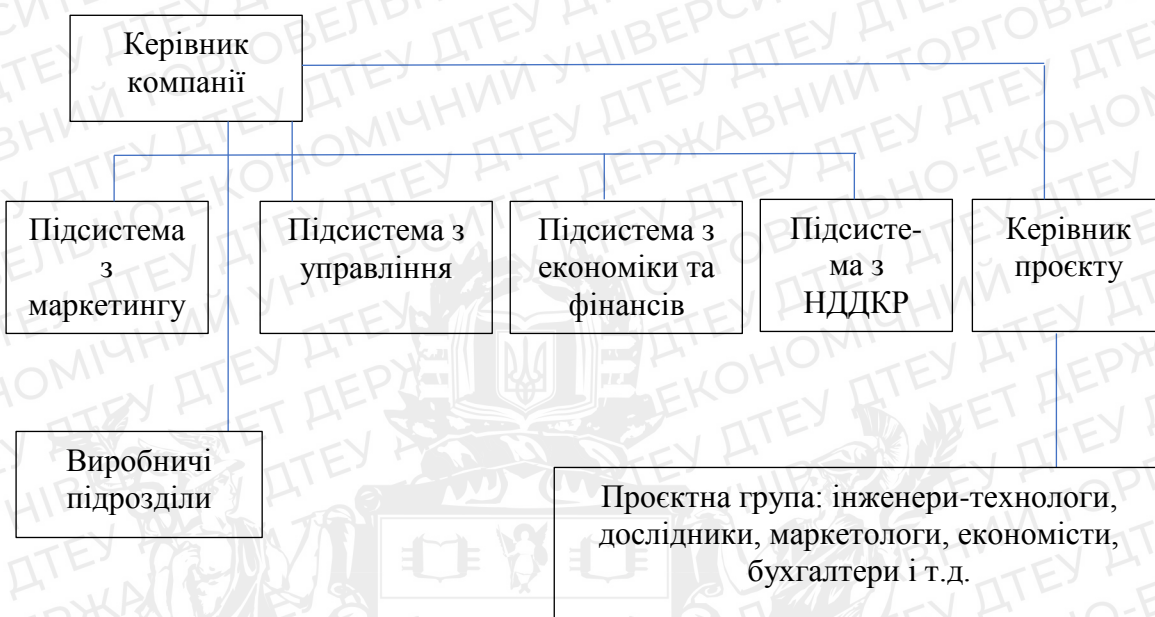
Додаток II

Схема матричної структури управління



Додаток К

Проектна структура управління підприємством



Додаток Л

Принципи та етапи формування програми удосконалення організаційної структури підприємства

Додаток М

Визначення організаційної структури управління

Фактор впливу	Тип організаційної структури управління				
	Лінійна	Функціональна	Девізіональна	На основі стратегічних одиниць бізнесу	Матрична
Розмір організації	Середні підприємства	Середні та великі підприємства	Багатопрофільні диверсифіковані підприємства	Корпорації з великою кількістю незалежних бізнесів	Розмір організації варіюється від середніх до великих
Динамізм зовнішнього середовища	Середовище стабільне, не схильне до змін	Середовище стабільне, зміни малоймовірні	Середовище відносно стабільне, зміни прогнозовані	Середовище динамічне, схильне до змін	Середовище динамічне, зміни складно спрогнозувати
Географічне розташування	Підприємство локалізоване	Підприємство локалізоване, має невелику кількість відокремлених представництв	Окремі виробництва можуть бути віддалені від головного офісу	Не потребує географічної близькості окремих стратегічних господарських центрів	Не потребує географічної близькості окремих стратегічних господарських центрів
Стратегія	Стратегії концентрованого зростання	Стратегії інтегрованого зростання	Стратегії інтегрованого / диверсифікованого зростання	Стратегії диверсифікованого зростання	Стратегії інтегрованого / диверсифікованого зростання
Ступінь диверсифікації	Низька	Середня	Висока	Висока	Середня / висока
Галузева приналежність	Галузь стабільна, зміни майлоімовірні, ринок насичений	Галузь стабільна, ринок насичений	Галузь не нова, зміни можливі, але прогнозовані	Нова галузь, що динамічно розвивається	Нова галузь, що динамічно розвивається
Технологія	Застаріла / відповідає потребам галузі	Відповідає галузевим стандартам	Нова, відповідає стандартам лідерів галузі	Нова, відповідає стандартам лідерів галузі	Нова, освоюється вперше
Традиції організації	Розвинена, велика увага приділяється традиції фірми	Важливу роль відіграють традиції фірми	Важливу роль відіграють традиції фірми	Можливі притаманні для окремих стратегічних господарських центрів особливості	Не важлива, важливий результат проекту

Додаток Н

Свот-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Стану внутрішнього середовища	Можливості	Загрози
	<p>Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів</p> <p>Подальший розвиток Компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростанням споживання</p> <p>Впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками</p> <p>Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами</p>	<p>Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют</p> <p>Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній</p> <p>Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування</p> <p>Погіршення платоспроможності населення</p> <p>Недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі</p>
Сильні сторони		
<p>Відома торговельна марка</p> <p>Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей країни</p> <p>Ефективне використання ефекту масштабу</p> <p>Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті</p> <p>забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання</p>	<p>Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від роботи</p> <p>Почасова оплата праці</p> <p>Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому</p>	<p>Можливий кар'єрний зріст</p> <p>Введення додаткових пільг за вислугу років</p> <p>Покращення умов праці працівникам підприємства</p> <p>Залучення нового обладнання для автоматизація торговельних процесів</p> <p>Введення новітніх технологій</p>
Слабкі сторони		
<p>Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому – це поширена практика на ринку</p> <p>Відсутність достатньої автоматизації праці</p> <p>Потреба в знаннях суміжних професій</p>	<p>Залучення нових інвесторів</p> <p>Пошук додаткових постачальників для підприємства</p> <p>Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягу господарювання</p>	<p>Більш детально розглядати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів</p> <p>Дотримуватися підвищення рівня якості показників проданих товарів</p> <p>Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі</p>

Додаток П

Баланс (звіт про фінансовий стан) ТОВ «Сільпо-Фуд» на кінець 2017-2021рр.

Актив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	77682	6521684	5314749	4121238	4226036
первісна вартість	1001	87213	6551512	6660993	6783325	
накопичена амортизація	1002	9531	29828	1346244	2662087	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	51065	128806	92844	123481	
Основні засоби	1010	1373541	1831818	8935275	10644721	17044942
первісна вартість	1011	1909238	2788097	11646233	15577186	
знос	1012	535697	956279	2710958	4932465	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	609600	305687	0	0	1400396
Відстрочені податкові активи	1045	21245	51708	72702	116311	196281
Інші необоротні активи	1090	131915	377078	278490	403539	711069
Усього за розділом I	1095	2265048	9216781	14694060	15409290	23578724
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	3635542	4023575	5225826	5622338	6461632
Векселі одержані	1120	0	0	576903	1270258	1075259
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1884846	2855267	3110799	3207687	5553425
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	355876	488186	457128	498673	
з бюджетом	1135	127783	178897	27699	19900	51946
у тому числі з податку на прибуток	1136	7065	6775	6775	0	
з нарахованих доходів	1140	33	21	31	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118510	3078912	1611860	1688382	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	890683	1307484	635910
Гроші та їх еквіваленти	1165	1028557	1183908	1637364	1091012	1163048
Інші оборотні активи	1190	56521	63198	466070	120450	137550
Усього за розділом II	1195	7207668	11871964	14004363	14826184	15078770
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2134510	0	0	0	0
Баланс	1300	11607226	21088745	28698423	30235474	38657494

Продовження Додатку П

Пасив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	12461465	12846065	13047703	13047703
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(10327571)	(11308140)	(11018563)	(14155395)	(16042420)
Усього за розділом I	1495	(10327561)	1153325	1827502	(1107692)	(2994717)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500					
Довгострокові кредити банків	1510	2428195	1890718	739204	2752820	1464696
Інші довгострокові зобов'язання (оренда та інші)	1515	4452778	202284	8391700	9532866	12147214
Усього за розділом II	1595	6970973	2093002	9130904	12285686	13611910
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	192548	116376	85464	0	2373923
Векселі видані	1605	121000	81000	3700	2506766	д/в
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3137624	5181382	2747845		
товари, роботи, послуги	1615	9024606	10741483	13351876	14440624	22508740
розрахунками з бюджетом	1620	37073	46944	73231	189189	259908
розрахунками зі страхування	1625	12421	15210	19984	26306	д/в
розрахунками з оплати праці	1630	43215	53536	70722	89223	д/в
з одержаними авансами	1635	206824	318264	410510	558718	264605
Поточні забезпечення	1660	107943	169768	238717	304681	409449
Інші поточні зобов'язання	1690	2080560	1118455	737965	940673	96129
Усього за розділом III	1695	14963814	17842418	17740017	19057480	41652211
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700					
Баланс	1900	11607226	21088745	28698423	30235474	38657494

Керівник

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер

Терещенко Т.І.

Продовження Додатку П
Звіти про фінансові результати ТОВ «Фоззі-Фуд» за 2017-2021 роки

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35022577	51842493	62446681	64402634	72784231
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28093748	39797896	47340607	47249897	52182935
Валовий: прибуток	2090	6928829	12044597	15106074	17152737	20601296
збиток	2095					
Інші операційні доходи	2120	664139	410646	476469	323521	412332
Адміністративні витрати	2130	667897	738597	814404	1685089	2777345
Витрати на збут	2150	6183267	10164364	12940168	15581479	18533954
Інші операційні витрати	2180	361514	141463	79846	56163	122040
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	380290	1410819	1748125	153528	
збиток	2195					419711
Дохід від участі в капіталі	2200					
Інші фінансові доходи	2220	137124		122547	201154	314875
Інші доходи	2240	439763	215751	844809	578354	563547
Фінансові витрати	2250	701014	2115785	2105372	2225413	2358809
Втрати від участі в капіталі	2255	0	303789	106094	22025	
Інші витрати	2270	1661779	181011	235435	1843445	16678
Прибуток (збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток						-8879
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290			268583		
збиток	2295	1405616	974015		3157847	1925655
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	293	30463	20994	43609	79971
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305					
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350			289577		
збиток	2355	1405909	943552		3114238	1845684

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020	2021
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	-1405909	-943552	289577	-3114238

Продовження Додатку П

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
Матеріальні затрати	2500	д/в	838573	927801	966221	1325663
Витрати на оплату праці	2505	д/в	3419819	4795380	6321110	8010129
Відрахування на соціальні заходи	2510	д/в	754841	1054414	1386776	1742574
Амортизація	2515	д/в	475807	3219864	3852363	д/в
Інші операційні витрати	2520	д/в	5573384	3836959	4796260	д/в
Разом	2550	д/в	1104442	13834418	17322730	д/в

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
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					

Керівник

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер

Терещенко Т.І.

Додаток Р

Аналіз складу і структури доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» на кінець 2017-2021рр.

Складові доходу	Абсолютне значення показника, тис грн					Структура доходів ТОВ «Сільпо-Фуд», %				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1. Дохід без ПДВ всього, в т.ч.:	34878984	51629788	62181693	64078001	72415248	99,59	99,59	99,58	99,50	99,49
1.1. роздрібні продажі товарів	24561333	36728385	44285707	49676376	58766932	70,13	70,85	70,92	77,13	80,74
1.2. оптові продажі товарів на території України	5256889	7865835	9907280	11611900	13212898	15,01	15,17	15,87	18,03	18,15
1.3. оптові продажі товарів за межами України	5060762	7035568	7988706	2789725	435418	14,45	13,57	12,79	4,33	0,60
2. Дохід від реалізації послуг	154099	235523	293602	292967	379287	0,44	0,45	0,47	0,45	0,52
3. Програма лояльності покупцям «Власний рахунок»	-10507	-22818	-28614	31666	-10304	-0,03	-0,04	-0,05	0,05	-0,01
Всього чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	35022577	51842493	62446681	64402634	72784231	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Додаток С
Склад і структура майна ТОВ «Сільпо-Фуд» на кінець 2017-2021рр.

Статті активу балансу	на 31.12.2017р.		на 31.12.2018р.		на 31.12.2019р.		на 31.12.2020р.		на 31.12.2021р.		Ланцюгові коефіцієнти зміни показників			
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	2018	2019	2020	2021
Усього майна	11607226	100,00	21088745	100,00	28698423	100,00	30235474	100,00	38657494	100,00	1,82	1,36	1,05	1,28
1.Необоротні активи, в т.ч.:	2265048	19,51	9216781	43,70	14694060	51,20	15409290	50,96	23578724	60,99	4,07	1,59	1,05	1,53
основні засоби	1373541	11,83	1831818	8,69	8935275	31,14	10644721	35,21	17044942	44,09	1,33	4,88	1,19	1,60
нематеріальні активи	77682	0,67	6521684	30,92	5314749	18,52	4121238	13,63	4226036	10,93	83,95	0,81	0,78	1,03
інші необоротні активи	813825	7,01	863279	4,09	444036	1,55	643331	2,13	2307746	5,97	1,06	0,51	1,45	3,59
2.Оборотні активи:	7207668	62,10	11871964	56,30	14004363	48,80	14826184	49,04	15078770	39,01	1,65	1,18	1,06	1,02
запаси	3635542	31,32	4023575	19,08	5225826	18,21	5622338	18,60	6461632	16,72	1,11	1,30	1,08	1,15
векселі одержані	0	0,00	0	0,00	576903	2,01	1270258	4,20	1075259	2,78	-	-	2,20	0,85
поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	890683	3,10	1307484	4,32	635910	1,64	-	-	1,47	0,49
торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	2003389	17,26	5934200	28,14	4722690	16,46	4896069	16,19	5553425	14,37	2,96	0,80	1,04	1,13
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	127783	1,10	178897	0,85	27699	0,10	19900	0,07	51946	0,13	1,40	0,15	0,72	2,61
гроші та їх еквіваленти	1028557	8,86	1183908	5,61	1637364	5,71	1091012	3,61	1163048	3,01	1,15	1,38	0,67	1,07
інші оборотні активи	56521	0,49	63198	0,30	466070	1,62	120450	0,40	137550	0,36	1,12	7,37	0,26	1,14
3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	2134510	18,39	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	-	-	-

Додаток Т
Склад і структура джерел формування майна ТОВ «Сільпо-Фуд» на кінець 2017-2021рр.

Статті активу балансу	на 31.12.2017р.		на 31.12.2018р.		на 31.12.2019р.		на 31.12.2020р.		на 31.12.2021р.		Ланцюгові коефіцієнти зміни показників			
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	2018	2019	2020	2021
Капітал разом:	11607226	100,00	21088745	100,00	28698423	100,00	30235474	100,00	38657494	100,00	1,82	1,36	1,05	1,00
1.Власний капітал	-10327561	-88,98	1153325	5,47	1827502	6,37	-1107692	-3,66	-2994717	-7,75	-0,11	1,58	-0,61	1,00
-зарєєстрований капітал	10	0,00	12461465	59,09	-11018563	-38,39	13047703	43,15	13047703	33,75	1246146,50	-	-1,18	1,00
-нерозподілений прибуток / непокритий збиток	-10327571	-88,98	-11308140	-53,62	-70906	-0,25	-14155395	-46,82	-16042420	-41,50	1,09	0,01	199,64	1,00
2.Позиковий капітал	21934787	188,98	19935420	94,53	26870921	93,63	31343166	103,66	41652211	107,75	0,91	1,35	1,17	1,00
2.1.Довгострокові зобов'язання (кредити, оренда та інші)	6970973	60,06	2093002	9,92	9130904	31,82	12285686	40,63	13611910	35,21	0,30	4,36	1,35	1,00
2.2.Поточні зобов'язання і забезпечення	14963814	128,92	17842418	84,61	17740017	61,82	19057480	63,03	28040301	72,54	1,19	0,99	1,07	1,00

Додаток У
Нормативно-правова база системи управління цивільного захисту на
ТОВ «Сільпо-Фуд» (станом на 01.01.2023 р.)

№ п.п.	Нормативно-правові акти, що повинні бути на підприємстві	Відмітка про наявність	Відмітка про відповідність чинному законодавству	Відмітка про виконання
1	Закон «Про охорону праці» (від 21.11.2002 року)	+	+	+
2	Закон «Про пожежну безпеку» (1993р)	+	+	+
3	Закон «Про колективні договори і угоди» (від 01.07.1993 року № 3356-XII)	+	+	+
4	Інструкції з питань ОП на ПАТ «Корюківська фабрика технічних паперів»	+	+	+
5	Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 21.05.2007 № 246 «Про затвердження Порядку проведення медичних оглядів працівників певних категорій»,	+	+	+
6	Постанова КМУ від 17.11.97 № 1290 Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці	+	+	+
7	Наказ МОЗ та Держнаглядохоронпраці від 23.09.95 № 263/121" Про затвердження Переліку робіт, де є потреба у професійному доборі"	+	+	+
8	Положення про службу охорони праці (затверджене наказом ДНОП № 255, від 15.11.2004 року)	+	+	+
9	Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та переліку робіт з підвищеною небезпекою (затверджене наказом ДНОП від 26.07.2005 року № 15)	+	+	+
10	Перелік робіт з підвищеною небезпекою (затверджений наказом ДНОП 26.01.2006 року № 15)	+	+	+
11	Правила пожежної безпеки в Україні (НАПБ А 01.001-95) (затверджені Головним управлінням державної пожежної охорони МВС України 14.06.1995 року із змінами введеним в дію наказом МВС України від 05.03.2002 року № 217	+	+	+
12	Положення про порядок розслідування нещасних випадків.	+	+	+
13	Порядок розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві (постанова КМУ від 25.08.04 року № 1112)	+	+	+
14	Типове положення про навчання з питань охорони праці (наказ Державного комітету України з охорони праці від 26.01.2005 № 15)	+	+	+
15	Положення про розробку інструкцій з охорони праці	+	+	+
16	Перелік робіт з підвищеною небезпекою	-	-	-

17	Перелік робіт, де необхідний професійний відбір	+	+	+
18	Граничні норми підняття і переміщення важких речей жінками	+	+	+
19	Граничні норми підняття і переміщення важких речей неповнолітніми	-	-	-
20	Типове положення про комісію з питань охорони праці	+	+	+
21	Типове положення «Про кабінет охорони праці»	+	+	+
22	Програма (текст) вступного інструктажу з охорони праці та тексти інструктажу на робочих місцях	+	+	+
23	Положення про систему управління охороною праці (СУОП), куди необхідно включити такі документи, та в його складі	+	+	+
24	Перелік професій працівників, звільнених від проведення первинного, повторного і позапланового інструктажів (за погодженням з державним інспектором з нагляду за охороною праці)	+	+	+
25	Перелік робіт з підвищеною небезпекою	+	+	+
26	Положення про порядок виконання робіт з підвищеною небезпекою	+	+	+
27	Перелік професій, виконавці яких мають право на забезпечення засобами індивідуального захисту з визначенням конкретних видів засобів для них	+	+	+
28	Положення про навчання з питань охорони праці у закладі освіти відповідно до наказу МОН України від 18.04.2006 № 304	-	-	-
29	Перелік робіт, для виконання яких необхідний професійний відбір	+	+	+
30	Перелік професій працівників, які повинні проходити попередній або періодичні медичні огляди	+	+	+
31	Перелік посадових осіб, які зобов'язані проходити попередню та періодичну перевірку знань з питань охорони праці	+	+	+
32	Перелік робіт, на яких забороняється застосування праці жінок	+	+	+
33	Перелік робіт, на яких забороняється застосування праці неповнолітніх	-	-	-
34	Перелік існуючих професій і посад, працівники яких мають право на отримання молока чи інших рівноцінних харчових продуктів	+	+	+
35	Склад постійно діючої комісії з перевірки знань з питань охорони праці	+	+	+
36	Про затвердження Положення про проведення триступеневого адміністративно-	+	+	+

	громадського контролю у системі управління охороною праці закладу			
37	Про затвердження графіка проведення періодичних медоглядів працівників	+	+	+
38	Про затвердження комісії з перевірки знань з питань охорони праці посадових осіб	+	+	+
39	Про затвердження членів добровільної протипожежної дружини і пільги для них	+	+	+
40	План локалізації та ліквідації аварійних ситуацій і аварій	+	+	+
41	Акти розслідування нещасних випадків, професійних захворювань і аварій з працюючими на виробництві за формами Н-1, Н-5. НПВ	+	+	+
42	Акти розслідування професійних захворювань за формою П-4	+	+	+
43	Карта обліку професійного захворювання (отруєння)	+	+	+
44	Матеріали розслідування нещасних випадків (повідомлення), професійних захворювань (перші примірники)	+	+	+
45	Приписи органів державного нагляду, накази та заходи щодо їх виконання	+	+	+
46	Приписи фахівців служби охорони праці	+	+	+
47	План роботи служби охорони праці	+	+	+
48	Протоколи перевірки знань з питань охорони праці посадових осіб підприємства	-	-	-
49	Протоколи лабораторних досліджень атестації робочих місць за умовами праці	+	+	+

Додаток Ф

Аналіз шкідливих та небезпечних факторів на робочих місцях

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Професія	Кількість р/місць	Доплата, %	Додаткова відпустка, днів	Фактор виробничого середовища	Фактичне значення	Допустиме значення	Нормативний документ
Всі робітники	-	-	-	Мікро-клімат для всі робітників	Взимку 21 °С Влітку 25 °С	Взимку 21-25 °С Влітку 22-28 °С	ДСН 3.3.6.042-99
				Відносна вологість	50%	75%	
				Швидкість руху повітря	0,1 м/с	0,1 м/с	
				Інтенсивність теплового випромінювання	0,001 Вт/м ²	0,001 Вт/м ²	
Кухар	50	2	5	Освіт-леність	220 лк	Не менше 200 лк	ДБН В.2.5-28-2006
				Шум	85-90 дБ А	70 дБ А	ДСН 3.3.6.037-99
Мийник	18	3	6	Освіт-леність	250 лк	Не менше 200 лк	ДБН В.2.5-28-2006
				Шум	85-90 дБ А	70 дБ А	ДСТ 12.1.003-83
				Пил	0,25 мг/м ³	2 мг/м ³	ГОСТ 12.1.005-88
Офіціант	35	1	2	Освіт-леність	265 лк	Не менше 200 лк	ДБН В.2.5-28-2006
				Шум	90 дБ А	70 дБ А	ДСТ 12.1.003-83
				Пил	1,50 мг/м ³	2 мг/м ³	ГОСТ 12.1.005-88
Бармен	8	2	3	Освіт-леність	230 лк	Не менше 200 лк	ДБН В.2.5-28-2006
				Шум	85 дБ А	70 дБ А	ДСТ 12.1.003-83
Вантажник	69	3	4	Освіт-леність	265 лк	Не менше 200 лк	ДБН В.2.5-28-2006
				Шум	90 дБ А	70 дБ А	ДСТ 12.1.003-83
				Пил	1,50 мг/м ³	2 мг/м ³	ГОСТ 12.1.005-88

Додаток X

Програмно-цільова організаційна структура управління супермаркету ТОВ «Сільпо-Фуд» (рекомендація)

