

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ РИТЕЙЛУ»**

**здобувача освіти ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ГОЛОВИНА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСІЙОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., асистент Прилуцька І. А.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 18 від «12» червня 2025 р.

В. о. завідувач кафедри:  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київ-2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

**«Затверджую»**  
В. о. завідувача кафедри  
менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньої програми «Менеджмент організацій»**  
**ГОЛОВИНА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСІЙОВИЧА**

**1. Тема роботи:** ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ РИТЕЙЛЮ

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол № 3 від 09.10.2024 р.

**2. Строк завершення роботи:** 09.06.2025

**3. Попередній захист роботи:** 14.05.2025

**4. Предмет дослідження:** Сукупність теоретико-методичних підходів та практичних аспектів організації управлінської праці

**5. Об'єкт дослідження:** Процеси організації управлінської праці

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета:** Теоретичне обґрунтування та практичний аналіз організації управлінської праці з розробкою рекомендацій щодо вдосконалення системи управління працею менеджерів

**Завдання:**

6.1. розглянути теоретико-методичні основи організації управлінської праці на підприємстві;

6.2. оцінити ефективність організації управлінської праці ТОВ «Сільпо-Фуд»;

6.3. виявити проблеми та недоліки організації праці менеджера на підприємстві;

6.4. обґрунтувати подальші напрями вдосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві.

**Науковий керівник**

к.е.н., асистент Прилуцька Ірина Анатоліївна

**Студент**

Головин Олександр Олексійович

## Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	<b>виконано</b>
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	<b>виконано</b>
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	<b>виконано</b>
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 – лютий 2025	<b>виконано</b>
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2025	<b>виконано</b>
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень- квітень 2025	<b>виконано</b>
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	<b>виконано</b>
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	<b>виконано</b>
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	<b>виконано</b>
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	<b>виконано</b>
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	05.06.2025	<b>виконано</b>
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень - червень 2025	<b>виконано</b>
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	<b>виконано</b>
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	<b>виконано</b>
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	<b>виконано</b>
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	<b>виконано</b>
17.	Реєстрація роботи на кафедрі	червень 2025	<b>виконано</b>

**Науковий керівник**

Прилуцька Ірина Анатоліївна

**Здобувач освіти**

Головин Олександр Олексійович

## Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
22.10.24	Прилуцька І.А.	Узгодження теми з науковим керівником	
03.12.24	Прилуцька І.А.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
17.12.24	Прилуцька І.А.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.02.25	Прилуцька І.А.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
11.02.25	Прилуцька І.А.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
11.03.25	Прилуцька І.А.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
15.04.25	Прилуцька І.А.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
20.05.25	Прилуцька І.А.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
20.05.25	Прилуцька І.А.	Опрацювання висновків роботи	
27.05.25	Прилуцька І.А.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
09.06.25	Прилуцька І.А.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

**Науковий керівник**

Прилуцька Ірина Анатоліївна

**Здобувач освіти**

Головин Олександр Олексійович

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ.....	8
1.1. Поняття та сутність організації управлінської праці.....	8
1.2. Характеристика методів і показників організації управлінської праці. . .	12
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”.....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ “Сільпо-Фуд”.....	21
2.2. Оцінювання ефективності організації управлінської праці ТОВ “Сільпо-Фуд”.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”.....	37
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організації праці керівників ТОВ “Сільпо-Фуд”.....	37
3.2. Впровадження заходів з удосконалення організації управлінської праці в ТОВ “Сільпо-Фуд”.....	43
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасного динамічного розвитку світової економіки, розвитку цифрових технологій, складної економічної ситуації в країні, зростання кількості інформації, що необхідно проаналізувати при прийнятті рішень та дефіциту кадрів на ринку праці є особливо важливою ефективною організацією управлінської праці. Те, наскільки раціонально розподілені процеси управління в організації прямо впливає як на прийняття управлінських, так і на результати діяльності підприємства загалом.

Особливого значення це набуває, коли стосується великих українських торговельних підприємств, як ТОВ «Сільпо-Фуд», де наявні великі обсяги операцій, складна ієрархічна структура управління та кадровий голод, що зумовлює максимально ефективно використовувати наявний потенціал трудових ресурсів. В умовах постійних змін, навантаження, що зумовлене зовнішніми факторами та дефіциту ресурсів – оптимальна організація роботи керівного складу може вирішити проблеми дублювання функцій, перенавантаження працівників і втрати конкурентних переваг компанії.

Недостатня увага до таких проблем призводить до зниження ефективності системи менеджменту в організації, в цілому, тоді як розумно організований механізм управлінської праці дозволяє оптимізувати внутрішні процеси організації, впливає на покращення організаційної культури та на стабільний розвиток компанії.

Питанням організації управлінської праці на підприємствах цікавилися як зарубіжні, так і українські науковці та менеджери-практики, серед яких: Ерік Райс, Лінда Гілл, В.О. Новак, Л.В. Балабанова, Г.Л. Чайка, Й.С. Завадський, Г.В. Осовська, О.В. Сардак, Л.В. Шовкун, В.М. Данюк, а також інші вітчизняні і зарубіжні вчені.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є процеси організації управлінської праці в сучасному торговельному підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних аспектів організації управлінської праці на підприємстві.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей організації управлінської праці на вітчизняному підприємстві роздрібної торгівлі, розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи організації праці менеджера з урахуванням актуальних в наш час підходів до управління та сучасних умов функціонування підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку продуктового ритейлу.

Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретико-методичні основи організації управлінської праці на підприємстві;
- оцінити систему організації управлінської праці ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- виявити проблеми та недоліки організації праці менеджера на підприємстві, що перешкоджають підвищенню ефективності;
- запропонувати подальші напрями вдосконалення системи організації управлінської праці на підприємстві, зокрема через оптимізацію структури управління та розподілу обов'язків.

Під час дослідження були використані як загальні та спеціальні методи:

- аналіз та синтез – систематизація наукових підходів до організації управлінської праці;
- порівняння – співставлення моделей організації праці менеджера на різних підприємствах та в ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- індукція та дедукція – побудова структури дослідження на основу зібраної інформації;
- емпіричні методи – для роботи з фактичними даними щодо системи організації на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

## 1.1 Поняття та сутність організації управлінської праці

В загальному понятті, менеджмент розглядають як вид людської діяльності, що безпосередньо пов'язаний з управлінням організаціями та досягнення ними успіху.

Успіх організацій, в залежності від того комерційні це компанії чи некомерційні, - це досягнення ними ключових показників ефективності, таких як продуктивність праці, якість продуктів чи послуг, ефективність використання ресурсів. Такий види діяльності стосується робити людини – менеджера, безпосередньо з іншими людьми – підлеглими, які є елементом, що потребує ефективної організації роботи для досягнення ними високих показників в діяльності організації [1. ст. 8].

Організація – ключове поняття в сфері менеджменту, яке демонструє систему для досягнення цілей. Організація є групою осіб, що працюють разом з використанням економічних, правових, суспільних інструментів для реалізації поставлених цілей. Організації можуть бути формальним – з правилами, структурою, метою, і неформальним – що створені для особистих цілей групи осіб.

Головним елементом організації є менеджер – суб'єкт, що координує, організовує, планує та контролює роботу співробітників. Менеджери працюють на трьох рівнях:

- інституційний – топ-менеджмент
- адміністративний – керівники середнього рівня
- технічний – організаційний рівень, що безпосередньо керують персоналом.

Управління, за своєю суттю, категорія більш широка. Управління притаманне всім, без винятку, системам, розглядаючи дане поняття як координацію людських ресурсів для досягнення стратегічної мети, варто

вказати, що це не лише процес прийняття безпосередніх рішень, а також цілеспрямований вплив на людей, що спільно працюють. Таким чином управлінська праця передбачає планування, організацію, мотивацію і контроль людських ресурсів зважаючи на фактори, що на них впливають: час, фінанси, інформація й тощо.

Управлінська праця – це специфічний вид розумової діяльності, що націлений на забезпечення координації роботи окремих працівників і колективу як цілої екосистеми.

Як зазначає Й. С. Завадський, управлінська праця – це людська діяльність, в якій відображено взаємодію об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей. Така характеристика наголошує на комплексності терміну, оскільки системний підхід в такому випадку відображує не лише процеси в організації працівників, але і їх особистісні риси, що важливо в управлінні людськими ресурсами для досягнення організаційних цілей [3. ст. 91].

Г. В. Осовська розглядає управлінську працю як результат упорядкованої діяльності та невід'ємну складову управління. Її підхід також заснований на системності, оскільки в такому випадку існує синергія поєднання всіх елементів управлінської діяльності. [4. ст. 426]

А. В. Шегда характеризує сутність управлінської праці як розумову діяльність, що безпосередньо не створює матеріальних благ, але є продуктивною та невід'ємною частиною їх виробництва, оскільки впливає на діяльність працівника. Даний підхід ґрунтується на необхідності управлінської праці сприяти ефективності всіх процесів виробництва благ, незалежно від того, чи впливає праця менеджерів на це виробництво безпосередньо. [5. ст. 86]

Поняття управлінської праці є багатограним, тому існують різні підходи до трактування сутності поняття управлінська праця, кожен вчений надає особливого значення цьому терміну. Визначення даного терміну

стосується не лише функціональної частини діяльності апарату управління, а також наводить фокус на інтелектуальному, інформаційному і координаційному характері. Частина дослідників акцентують увагу на ролі управлінської праці як різновиду суспільної діяльності, інші звертають увагу на змістову частину, взаємодію з процесами виробництва. Ряд авторів наголошує на інформаційній компоненті, інші розглядають нормативно-регламентовані аспекти. Сутність терміну управлінська праця за різними підходами зображена в табл. 1.1:

Таблиця 1.1

Системний підхід у визначенні сутності терміну «управлінська праця»

Автор	Сутність терміну	Складові (елементи)
1	2	
Й. С. Завадський	Управлінська праця – це специфічна форма людської діяльності, що характеризується взаємодією об'єктивних та суб'єктивних факторів розвитку суспільства	Соціальна координація, прийняття рішень, об'єктивні та суб'єктивні чинники.
А. В. Шегда	Управлінську працю необхідно розглядати з позиції інтелектуальної діяльності, продуктом якої не є безпосередньо матеріальні блага, але без цієї складової продуктивної праці неможливе їх створення	Інформаційна складова, прийняття рішень, функції менеджменту
Г. В. Осовська	Управлінська праця розглядається як результат реалізації функцій менеджменту і невід'ємна складова процесу управління	Взаємодія між рівнями управління, функції менеджменту, прийняття рішень
Ф.І. Хміль	Сутність управлінської праці полягає у дотриманні норм поведінки сфери управління, що необхідні як для виконання оперативних, так і стратегічних завдань	Щоденна координація, стратегічні рішення, норми і стандарти управління

О.І. Мельничук	Управлінська праця включає підготовку та впровадження заходів, що потребуються для досягнення цілей організації, через упорядкування внутрішніх комунікацій у системі менеджменту	Підготовка та прийняття рішень, досягнення цілей організації, внутрішні комунікації
----------------	---	---

*\*Розроблено автором на основі джерел [3, с. 91; 4, с. 426; 5, с. 86; 11, с. 282; 12, с. 47]*

Координація праці персоналу передбачає раціональний розподіл наявних завдань, функціоналу та відповідальності між працівниками для оптимального використання їх розумових та фізичних ресурсів і максимальної ефективності у досягненні ними цілей організації.

Організація управлінської праці – це головний елемент функціонування всіх підприємств, оскільки вона є визначною в тому, як управлінські ресурси будуть використані для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Особливістю праці менеджера є інформаційна природа даного явища.

Л. І. Скібіцька визначає предмет праці менеджера як інформацію, а продукт як управлінські рішення, що подаються під виглядом наказів, розпоряджень чи планів. Таким чином управлінська праця – це унікальний процес формування рішень, що вимагає не тільки знань в сфері менеджменту, але й розуміння роботи з інформаційними каналами, що є важливим в цифрову епоху.

Продукт управлінської праці, як визначено Л. І. Скібіцькою є рішення. Ці рішення є результатом роботи з інформаційною складовою та координування дій підлеглих працівників для розвитку об'єкта, що підлягає управлінню. Інформаційна складова, яку має опрацювати менеджер є предметом управлінської праці – те, з чим працює менеджер безпосередньо.

Інформація є основним ресурсом, який необхідно дослідити та проаналізувати менеджеру для перетворення її у готове рішення, яке безпосередньо вплине на організаційні процеси і опосередковано на продукт

діяльності організації. Об'єктом управлінського впливу є людські ресурси. Менеджер координує діяльність об'єкту для досягнення мети організації.

Під час дослідження визначень організації управлінської праці, запропонованих вітчизняними та іноземними дослідниками, вдалося відзначити деякі спільні риси, що характеризують даний вид діяльності. Зокрема, всі науковці звертають увагу на інтелектуальний характер управлінської праці, високого рівня значимості системного підходу до організації роботи керівників, спрямованості на координації, плануванні та контролі. Зважаючи на швидкі темпи розвитку сучасної економіки та менеджменту, цифрову трансформацію та глобалізацію з'являється потреба в більшій гнучкості та адаптивності підходу до організації управлінської праці.

На основі цих ключових аспектів, можна запропонувати авторське визначення поняття: організація управлінської праці – це систематична організація інтелектуальної діяльності, ресурсів та процесів для ефективного планування, координації та контролю досягнення цілей організації, з синхронним створенням засад сталого розвитку та адаптацією до змін.

## **1.2 Характеристика методів і показників організації управлінської праці**

Головна мета організації праці керівників – це строгі визначення та розподіл повноважень, обов'язків та зон відповідальності між підрозділами та посадами в структурі управління організацією, а також раціональний розподіл обсягу, каналів передачі інформації між ієрархічними рівнями та співробітниками.

Щоб досягти впорядкованості в організаціях, незалежно від форм власності, вводяться локальні нормативні документи: посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, структурні схеми підприємства.

При формуванні неформальних зв'язків між співробітниками на підприємствах, що часто виникає в реальній управлінській практиці, можуть порушуватись вищезазначені принципи.

В результаті порушення виникають проблеми дублювання функцій, паралельне виконання завдань з однаковим результатом, надмірне навантаження на керівників через розширення меж його функціональних обов'язків шляхом включення зайвих або повторюваних операцій. Наслідком цього є зменшення ефективності управління та приріст витрат ресурсів, зокрема часу.

Для уникнення виникнення вищезазначених проблем, в організації управлінської праці доцільно застосовувати наукові принципи, наведені в табл. 1.2

Застосовуючи підхід, що унеможливорює виключення, зазначених в табл. 1.2 принципів, можна підвищити ефективність функціонування управлінського апарату, а також знизити витрати основних ресурсів, зменшити ймовірність конфліктів повноважень і налагодити систему зворотного зв'язку в межах організації.

Таблиця 1.2

#### Наукові принципи організації управлінської праці

Принцип	Зміст
1	2
Спеціалізація	Чіткий розподіл множини певних функцій менеджменту, основних операційних процесів за конкретною посадовою особою чи структурною одиницею, що сприятиме якості виконання завдань
Пропорційність	Оптимальне співвідношення між чисельністю управлінського персоналу, доступними технічними засобами, інформаційним навантаженням та нормою керованості
Паралельність	Однотимове виконання кількох процесів управлінської діяльності
Безперервність	Логічна послідовність управлінських дій, яка можлива за правильного робочого регламенту, при якій кожна операція циклічно продовжується в наступній операції
Ритмічність	Рівномірний розподіл навантаження протягом робочого дня, що дозволяє керівникам не перенавантажуватись в пікові

	години та ефективно працювати в години спаду робочих процесів
Виключність	Делегування окремих функцій і завдань чітко визначеним працівникам, для їх поглибленого зосередження на роботі

*\*Розроблено автором на основі [7 ст. 131]*

Структурувати процеси управління, адаптувати їх до змін внутрішнього і зовнішнього середовища і створювати умови їх ефективності неможливо без певних інструментів. Такими інструментами є методи організації праці менеджерів. Наразі наявна велика кількість методів та різних підходів до організації управлінської праці, в загальному вигляді методи класифікують на три групи:

- адміністративні;
- економічні;
- психологічні.

Адміністративні методи виходять з формальної структури управління, чіткого розподілу посадових обов'язків і встановлених правил, що регулюють роботу організації. До них відносяться: організаційні регламенти, посадові інструкції, розпорядження, накази, догани. Т. М. Герет та Р. Дж. Клоновські заявляють, що такий вид методів є надзвичайно ефективним в організаціях з чіткою ієрархічною структурою, високим рівнем дисципліни і строгим контролем за виконанням завдань.

Економічні методи базуються на фінансовому стимулюванні працівників за допомогою системи заробітної плати, соціальних пільг, премій, штрафів, бонусів і тощо. Методи засновані на створенні прямого зв'язку між результатами роботи та винагородою.

Р. С. Каплан та Д. П. Нортон акцентують увагу на тому, що такі методи є ефективними для короткострокових цілей компанії і наголошують, що надмірна залежність від фінансового стимулу призводить до зниження мотивації в подальшому, за умови відсутності соціально-психологічних методів впливу.

Соціально-психологічні методи спрямовані на створення позитивного робочого середовища в організації. Важливим тут є врахування особливостей психології співробітників, їх потреб, цінностей, переконань, це допомагатиме залучати працівників до життя організації. Основними інструментами тут є визнання співробітників, корпоративна культура, проведення консультацій, фокус-груп, тренінгів. Для сучасних підприємств, де важливим є саме людський капітал є дуже важливим застосовувати саме методи суспільно-психологічного впливу.

На відміну від інших видів діяльності управління не створює фізичних продуктів, а його результатом є рішення, які впливають на процес виробництва безпосередніх продуктів чи послуг. Результативність, порівняно з витратами на управлінську діяльність складно оцінити, оскільки не існує безпосередніх показників ефективності такого виду діяльності. Щоб оцінити ефективність роботи управлінського персоналу необхідно звертатись як до кількісних, так і до якісних показників. Такими показниками можуть бути:

- результативні – дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів для результатів діяльності;
- економічні – наскільки оптимальні витрати на управлінську функцію і чи впливає це позитивно на фінансові показники підприємства;
- організаційні – наскільки раціонально працює система;
- інтегральні показники.

Такі показники раціонально використовувати для кількісного аналізу, оскільки кожен можна виміряти в числовому еквіваленті. Якісні показники є менш вимірюваними, хоча грають вадливу роль при оцінюванні організації управлінської праці. До кількісних показників можна віднести наступні:

- підвищення кваліфікації – показник демонструє рівень професійної підготовки керівників, що покращується шляхом навчання та програм розвитку професійних навичок. При постійному покращенні навичок і вмінь,

менеджери можуть впроваджувати цінні інновації в свою роботу та ефективніше виконувати поставлені завдання;

- покращення умов праці – показник відображає ефективність роботи менеджерів за наявних робочих умов, комфортного та безпечного робочого середовища;

- якість роботи – рівень виконання поставлених керівникам завдань, їх відповідність заданим робочим стандартам, оперативність та якість виконання;

- культура управління – загальний рівень організаційної культури, що включає робочий етикет, стиль управління.

Кількісні показники включають в себе розрахункові елементи, які можуть свідчити про ефективне використання ресурсів керівниками

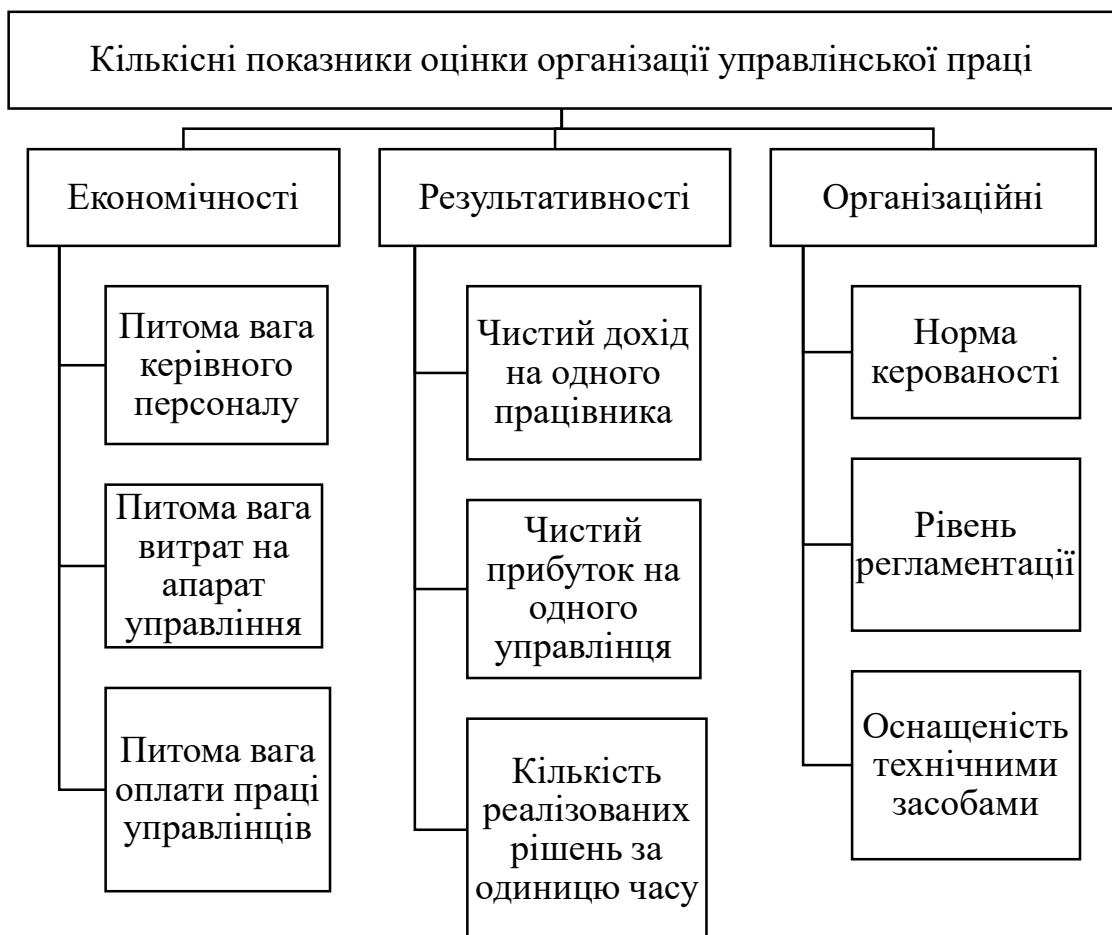


Рис 1.1 Ієрархічне відношення показників до запропонованого розподілу [7. ст 127]

Зарубіжні дослідники Р. С. Каплан і Д. П. Нортон пропонують використовувати балансову систему показників, до якої входять фінансові та нефінансові показники оцінки ефективності організації управлінської праці. Серед фінансових вони виділяють: прибутковість, дохід, рентабельність інвестицій, витрати. Нефінансові показники включають: задоволеність клієнтів, розвиток людських ресурсів, культура управління організацією [8 ст.30]

Під час оцінки управлінської діяльності застосовуються як класичні методи, за допомогою яких можна детально проаналізувати організаційні процеси та ефективність роботи керівників, так і сучасні інноваційні методи оцінки, які органічно доповнюють традиційні і дозволяють глибше аналізувати роботу менеджерів. Методи оцінювання організації управлінської праці наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Метод	Суть методу	Що дозволяє виявити
1	2	3
Хронометраж (хронометражні спостереження)	Фіксація часу, що витрачається на окремі управлінські операції	Неефективне використання часу, затримки, дублювання функцій
Фотографія робочого дня	Спостереження за діяльністю керівника/менеджера протягом дня з фіксацією видів занять	Розподіл часу на рутинні, комунікативні та аналітичні завдання
Аналіз документообігу	Оцінка руху документів, їх обсягів, термінів опрацювання, відповідальних осіб	Перевантаження інформаційними потоками, нерациональність процедур
SWOT-аналіз управлінської діяльності	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз для управлінської системи підприємства	Напрями оптимізації організаційної структури, делегування, підвищення гнучкості
Анкетування та інтерв'ювання персоналу	Отримання зворотного зв'язку від працівників щодо управління, стилю керівництва, взаємодії	Визначення рівня довіри, комунікаційних бар'єрів, проблем у мотивації

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)	Аналіз функцій, що виконуються управлінським персоналом, і їх вартості / результативності	Виявлення непродуктивних функцій, завищених витрат на управлінську працю
Аналіз КРІ (ключових показників ефективності)	Визначення досягнення цілей управління	Якісна та кількісна ефективність управлінських рішень
Організаційне моделювання	Побудова схем управління з візуалізацією ієрархії, потоків інформації, прийняття рішень	Невідповідність структури цілям, перевантаження або дублювання ролей
Бенчмаркінг	Порівняння організації управлінської праці з найкращими практиками в галузі	Ідентифікація можливостей для підвищення продуктивності та впровадження інновацій
Аналіз корпоративної культури	Вивчення управлінських цінностей, стилів лідерства, норм поведінки у колективі	Бар'єри у впровадженні змін, конфлікти, неформальні лідери
Аналіз цифрового сліду	Аналіз даних про дії співробітників у корпоративних мережах	Вагомість внеску менеджерів у діяльність організації
Тайм-трекінг	Автоматичний збір інформації про затрати часу на виконання завдань	Продуктивність співробітників та працівників з надмірним навантаженням
360-градусне оцінювання	Отримання анонімних відгуків від колег і керівників для оцінки компетенцій менеджера	Компетенції, лідерські навички, стиль керівництва, напрями розвитку менеджера

*\*Розроблено автором на основі [13 с. 2; 14 с. 15; 42; 43]*

Для оцінювання організації управлінської праці на підприємствах роздрібної торгівлі особливо цінними будуть класичні методи, такі як SWOT-аналіз, анкетування працівників та аналіз корпоративної культури, завдяки їх здатності надавати комплексне уявлення про стан управлінської діяльності. Такі методи дозволяють дати і кількісну, і якісну оцінку, що необхідно для розробки напрямів підвищення продуктивності управлінської праці.

SWOT-аналіз є інструментом, що використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію управлінської праці. Передбачає визначення сильних та слабких сторін, а також

можливостей та загроз, що уможливорює розробку стратегій оптимізації використання ресурсів та мінімізації ризиків. У контексті управлінської праці дозволяє виявити аспекти, що заважають ефективному управлінню.

Анкетування та інтерв'ювання персоналу є методом збору інформації через опитування працівників. Такий підхід дозволяє отримати зворотній зв'язок про управлінську діяльність, стиль керівництва, рівень мотивації і організаційний клімат. Перевагою цього методу, як і попереднього є кількісна та якісна оцінка, що сприяє комплексному підходу до розуміння проблем організації.

Аналіз корпоративної культури передбачає дослідження поведінки працівників в організації, а саме переконань, норм, цінностей, що її формують. Метод дозволяє провести оцінку культурних аспектів організації, які впливають на продуктивність, залученість та мотивацію персоналу. Для організації управлінської праці культура компанії грає значну роль, оскільки має узгоджуватись з стратегічними цілями організації.

Крім описаних вище систем, в сучасних компаніях застосовуються також новітні підходи до вимірювання рівня організації управлінської праці. Зокрема, комплексні показники щільності комунікації, рівень делегування, коефіцієнт прийняття рішень, індекс адаптивності. Сутність показників описана в табл. 1.4:

Таблиця 1.4

Комплексні показники взаємодії системи управління

Показник	Зміст показника
1	2
Індекс щільності комунікацій	Демонструє співвідношення фактичних взаємозв'язків з максимально можливими між співробітниками і керівниками. Розрахунок індексу дозволяє зробити висновок про витрати часу на передачу інформації.
Рівень делегування	Частка завдань чи повноважень, що керівник передає своїм підлеглим. Високий рівень делегування корелює з підвищенням мотивації співробітників. Вимірюється у відсотках делегованих одиниць робочих процесів до загальної кількості

Коефіцієнт прийняття рішень	Інтегральний показник, що відображає відношення кількості прийнятих рішень, до загальної кількості. Високе значення коефіцієнту свідчить про ефективну комунікацію і залучення співробітників. Показник відображає, наскільки ефективними є пропозиції керівника, з розгляду прийняття їх підлеглими
Індекс адаптивності	Оцінює керівний апарат з розгляду здатності реагувати на зміни і умови невизначеності. Базується на метриках гнучкості процесів. Організації з високим значенням показника демонструють вищу на 30% результативність

*\*Розроблено автором на основі [15; 16]*

Висновки до першого розділу.

Теоретико-методологічний аналіз, проведений у першому розділі, засвідчує різносторонність поняття управлінська праця, що стосується і розумової діяльності, і комплексу процесів організації для досягнення високого рівня результативності в компанії. Доведено, що управлінська праця невід’ємна частина менеджменту, яка є ключовим фактором для ефекту синергії його функцій. Сутність управлінської праці по-різному формується за підходами різних вчених, що ще раз підкреслює його багатогранність.

Класифікація методів організації праці менеджерів свідчить про структурованість організаційних процесів в компанії. Показники ефективності діяльності управлінського апарату дозволяють різносторонньо оцінити ефективність роботи керівників, хоча існують складнощі в оцінці через опосередкований характер діяльності.

Ключовими методами оцінки організації управлінської праці в підприємстві роздрібної торгівлі обрано аналіз KPI, SWOT-аналіз, анкетування та аналіз корпоративної культури.

## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

ТОВ «Сільпо-Фуд» належить до холдингу Fozzy Group та є складовою однієї з найбільших в Україні мереж супермаркетів «Сільпо». Разом з іншими підприємствами в групі компаній, «Сільпо-Фуд» формує потужний впливовий елемент підприємницької діяльності. Торговельна мережа «Сільпо» заснована в 1998 році і починається з відкриття першого супермаркета «Сільпо» в Києві на вулиці Академіка Філатова. ТОВ «Сільпо-Фуд» було засновано пізніше на основі досвіду та корпоративної культури мережі.

Основним видом діяльності за КВЕД, підприємства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код 47.11). Тим не менш, діяльність підприємства не обмежується зазначеними видами робіт, включає в себе виробництво хлібобулочних виробів, готових страв, напівфабрикатів, логістичну діяльність і послуги громадського харчування. Детально напрями діяльності описані в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Код	Вид діяльності
1	2
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок короткого зберігання
10.89	Виробництво готових харчових продуктів і страв
10.89	Виробництво інших харчових продуктів, що не належать до інших груп
46.17	Діяльність посередників у торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
46.19	Діяльність посередників у торгівлі різними товарами
46.21	Оптова торгівля зерновими культурами, тютюновою сировиною, насінням та кормами для тварин
46.35	Оптова торгівля тютюновими виробами

47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.26	Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
49.41	Автомобільний транспорт вантажів
56.10	Діяльність ресторанного господарства, надання послуг зі швидкого харчування
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

*\*Розроблено автором на основі [41]*

Мережа «Сільпо» нараховує 306 супермаркетів у 60 містах України, 4 делікатес-маркети «Le Silpo» в Києві, Харкові, Одесі та Дніпрі. Місія компанії – задовольняти потреби Гостей мережі в якісних товарах і послугах, створювати комфортні умови для Гостей і співробітників, розвивати комерційне спрямування через зростання доходів підприємства.

«Сільпо-Фуд» має дивізіональний тип організаційної структури, структурні одиниці – магазини, є територіально відокремленими, тому саме така структура дозволяє раціонально розподіляти навантаження керівного складу між управлінням мережі, регіональними керівниками та локальними підрозділами, при цьому не втрачати ефективності у досягненні цілей компанії, швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища на локальному рівні та на макрорівні.

Управління мережі – найвищий рівень управління відповідальні за стратегічне планування, маркетинг та логістичну діяльність. Регіональні керівники координують роботу компанії у відповідній географічній зоні, для відповідності роботи компанії специфіці даного регіону але й дотриманню корпоративної культури мережі. Локальний рівень – це магазини, керівний склад кожної такої структурної одиниці зосереджується на оперативному управлінні, досягненні цільових показників і забезпеченні сервісу на високому рівні.

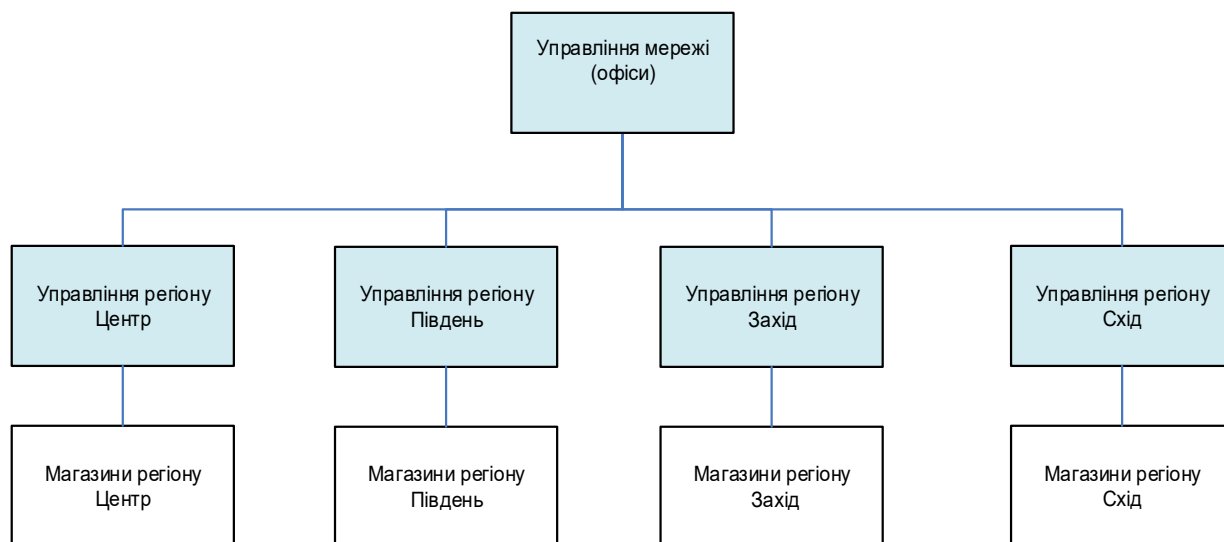


Рис. 2.1 Схематичне зображення структури мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головна функція системи управління мережі полягає в створенні структури організації та забезпеченні функціонування всіх процесів, що впливають прямо або опосередковано на її функціонування. Керівництво підприємством здійснює Головний виконавчий директор – CEO. В його підпорядкуванні знаходяться керівники офісів – структурних одиниць, що є функціональною основою діяльності компанії.

Всі офіси мають свою організаційну структуру та поділяються на департаменти, які, в свою чергу, поділяються на відділи. Слід зазначити, що офіси виступають найбільшою структурною одиницею, а відділи – найменшою. Регіональний рівень управління в структурі організації відповідає за координацію роботи магазинів, розподільчих центрів, що розташовані у відповідному регіоні. Управлінням регіону займається регіональний директор. Структура управлінням регіону подібна до структури управління мережею, загалом. Організація в регіоні також складається з офісів, департаментів та відділів, що закріплені з окремими функціями.

Створення в структурі організації офісу окремих підпорядкованих одиниць – департаментів та відділів можливе тільки у випадку виробничої необхідності даного функціонального елемента, наявності керівника та

визначеного складу підлеглих, що мають необхідні навички. Також існують додаткові критерії, що впливають на формування підрозділів:

- департамент може бути створеним у випадку, коли необхідно виконувати стратегічно важливий для організації функціонал, наявний високий рівень відповідальності, великі обсяги грошових коштів в русі або прийняття рішень потребує високого рівня складності. Необхідна наявність мінімальної кількості підлеглих в числі 8;

- відділ необхідно утворювати, якщо в межах департаменту є необхідність виконання конкретної функції та наявні щонайменше 3 підлеглих.

В структурі організації актуальне явище подвійного підпорядкування, при якому підлегли мають як головного, так і функціонального керівника. Функціональне підпорядкування є консультативно-методологічним і характеризується такими рисами:

- обов'язкове дотримання стандартів, затверджених функціональним керівництвом;

- узгодження рішень, що стосуються функціонального напрямку з відповідним керівником;

- перевірки функціонального керівництва та надання йому зворотного зв'язку;

- безпосередня комунікація без залучення прямого керівника;

- пріоритетність завдань від безпосереднього керівника над вказівками функціонального.

Варто зазначити, що в разі прийняття складних рішень залучається вище керівництво. Функціональне керівництво може брати участь у підборі, звільненні, перегляді заробітної плати, дисциплінарних заходах і оцінці співробітників. Хоча, фінальне рішення залишається в компетенції прямого керівництва.

Асортимент ТОВ «Сільпо-Фуд» налічує велике число товарів і послуг:

- продукти харчування;

- напої;
- побутова хімія;
- готові кулінарні вироби;
- хлібобулочна продукція.

Мережа «Сільпо» характеризується наявністю власних торгових марок: «Премія», «Повна Чаша», «Рікі Тікі», які розподілені за категоріями: «економ», «стандарт» та «преміум», також проєктів «Власний імпорт» і «Лавка Традицій». До послуг, що надає мережа відносяться власні пекарні та кулінарії, зони кафе для Гостей, а також власний сервіс доставки ЛОКО. За допомогою таких відмінностей ТОВ «Сільпо-Фуд» вигідно вирізняється серед конкурентів через створення унікального клієнтського досвіду.

«Сільпо» працює на висококонкурентному ринку роздрібної торгівлі і змагається з великими мережами «АТБ», «Novus», «Ашан». Як зазначалось вище, географія діяльності організації охоплює територію всієї країни, а адаптуватись до потреб різних сегментів населення компанії дозволяє кластеризація магазинів – розподіл на заможні, вишукані, есклюзивні та атмосферні в залежності від потреб клієнтів.

Конкурентними перевагами мережі над іншими є широкий асортимент, високий рівень сервісу, тематичне оформлення магазинів і фокус на локальних виробниках. Власна програма лояльності та передові інноваційні рішення в сфері обслуговування клієнтів магазинів дозволять тримати частку ринку на високому рівні. Фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструють позитивну динаміку за період від початку повномасштабного вторгнення. Аналізуючи фінансову звітність підприємства за 2022-2024 роки можна зробити висновки про зростання чистого доходу від реалізації та збільшення валового прибутку.

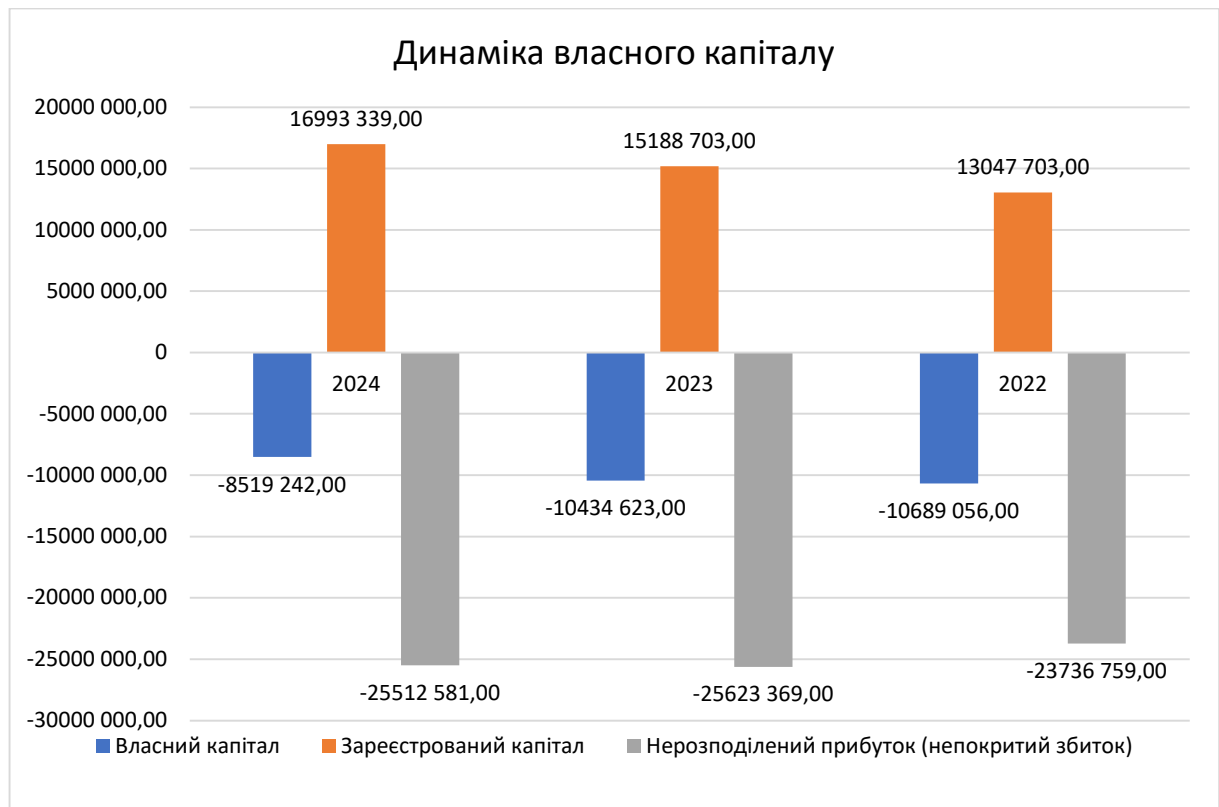


Рис. 2.2 Графічне зображення динаміки власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Власний капітал ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом усього досліджуваного періоду залишався від’ємним, що свідчить про перевищення зобов’язань над активами. На противагу, зменшення дефіциту капіталу означає прогрес.

Основну частину персоналу магазинів, що безпосередньо беруть участь в обслуговуванні клієнтів та задоволенні їх потреб у товарах чи послугах становлять торгово-оперативні працівники. Вона налічує від 60% до 70% від загальної чисельності. Керівний склад налічує одного керуючого магазином та 3 або 4 заступників керуючого магазином, в залежності від графіку роботи магазину. Щодо якісних характеристик, то переважною більшістю працівників є молодь. Молоді працівники налічують до 55% від загальної кількості співробітників в магазинах. Це типова тенденція для підприємств роздрібною торгівлі, де молодь часто обирає посади торгово-оперативної категорії для початку кар’єри і зручності поєднання з іншими

сферами життя. Освітній рівень варіюється: 65% співробітників мають середню освіту, управлінські посади потребують вищої освіти.

## **2.2 Оцінювання ефективності організації управлінської праці ТОВ “Сільпо-Фуд”**

Управлінська праця належить до інтелектуального виду діяльності, оскільки базована на аналітичній роботі, плануванні, організації, контролю та координації персоналу, а продуктом діяльності є прийняті рішення. Праця керівників є складовою суспільного виробництва та націлена на контроль дотримання узгодженої взаємодії між елементами виробництва та на досягнення цілей колективу організації в загальному. Незважаючи на те, що такий вид діяльності не створює блага безпосередньо, управлінська праця має вирішальне значення для підприємства, оскільки від неї залежить ефективність роботи персоналу, що виробляє безпосередні блага. [9]

Як вже було зазначено, результати управлінської праці важко визначити кількісно, а якість роботи керівного складу можна оцінити, хіба що, опосередковано через показники операційної діяльності підприємства, це значно ускладнює процес оцінювання її ефективності. Часто рівень взаємодії між членами трудового колективу є вирішальним фактором для оцінки ефективності управління.

На підприємстві ключове значення має саме організація управлінської праці, оскільки керівники різних рівнів ієрархії несуть відповідальність за виконання широкого кола завдань, що в результаті відображаються на стабільності, розвитку та росту компанії в сфері її діяльності, а також зміцнені її конкурентних позицій на ринках, де вона діє. При раціональному розподілі оптимальної кількості людських ресурсів досягається найвища ефективність виконання завдань, при найменших витратах ресурсів, зокрема часу. [10]

До основних напрямів організації управлінської праці необхідно віднести:

- покращення систем розподілу завдань між працівниками і взаємодія між ними;
- підвищення рівня функціональності робочих місць та їх організації;
- оптимізація операційних процесів;
- впровадження інноваційних управлінських методів і технологій;
- вдосконалення системи нормування роботи;
- матеріальні та нематеріальні стимули;
- створення безпечного робочого середовища, комфортного для працівників;
- формування технології постійного підвищення кваліфікації працівників;
- формування раціональних режимів роботи для оптимального використання робочого часу;
- зміцнення трудової дисципліни та стимулювання творчої активності персоналу

В процесі управління керівники використовують певні ресурси, серед яких – об’єкти і засоби праці, робоча сила та інформація, що є ключовим предметом праці менеджера. Рішення, як результат діяльності, набувають різних форм – розпоряджень, документів, наказів, планів чи регламентів іншого характеру, що визначають напрями діяльності організації.

Успішного менеджера можна помітити за великим обсягом досвіду. Успішне керівництво неможливе без поєднання теоретичних навичок з практичним досвідом, що дозволить працювати організації ефективно в нестандартних умовах діяльності та зберігати тенденцію стабільного розвитку за незмінних факторів. Методологічну базу управлінської діяльності формують наукові принципи менеджменту, які й реалізуються через вищезазначені техніки і інструменти.

Структура організації магазинів «Сільпо» формується відповідно до функціонального типу управління. Така структура є оптимальною для реалізації ключових завдань роздрібної торгівлі, вона направлена на чіткий

розподіл функцій, відповідальності і напрямків розвитку організації між керівниками. Схематичне зображення нижче демонструє модель організації магазину мережі «Сільпо»:

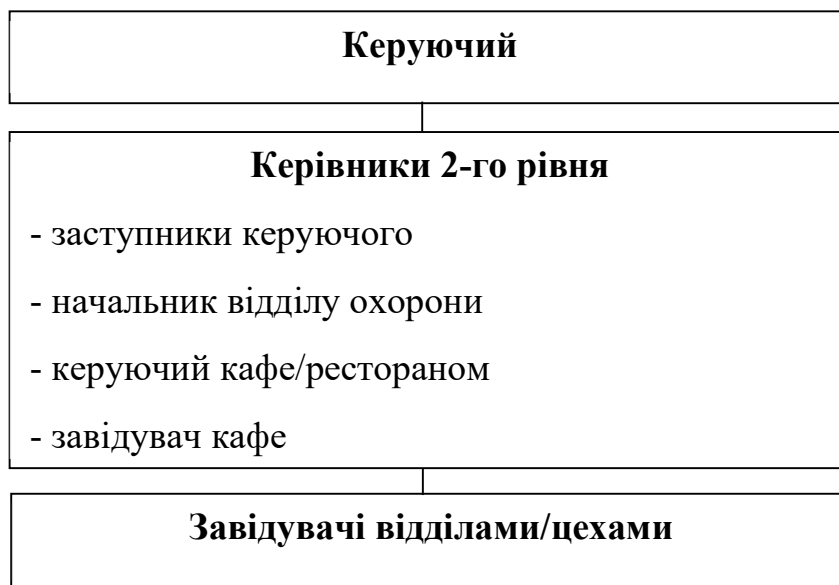


Рис. 2.3 Схематичне зображення організаційної структури магазину «Сільпо»

Основними функціональними обов'язками керуючого магазином є загальне управління діяльністю магазину, контроль виконання операційних процесів, управління персоналом, підтримання корпоративної культури та стандартів мережі.

Заступник керуючого є оперативним менеджером і відповідає за поточну діяльність окремих напрямків діяльності магазину. Виконуючи роль адміністратора зміни – фактично виконує оперативне управління магазином. Ефективність роботи заступників керуючого оцінюється за низкою показників: загальних та індивідуальних.

Загальні показники включають наступні:

- виконання плану виторгу, %;
- ФОП магазину, % від виторгу;
- результат ПЛМ, середній % за період;
- результат NPS та CSI, середній % за період;
- доступність продажів, %;
- втрати магазину, % від виторгу;

- плинність персоналу, %;
- продуктивність

Індивідуальні показники ефективності роботи заступників керуючого визначаються по кожному з напрямків, таких напрямів в магазині існує декілька:

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

Керуючий розподіляє відповідальність за напрями між заступниками на свій розсуд, виходячи з досвіду співробітників, з урахуванням зазначених нижче правил і рекомендацій. Ряд напрямків керуючий може закріпити за собою. Рішення про розподіл відповідальності за напрями повинно бути погоджено з заступником директора з операційної діяльності регіону.

Керуючий має право розподілити відділи між заступниками на свій розсуд, з урахуванням зазначених нижче правил і рекомендацій:

- Завідувачі відділом «Свіжі продукти», виробничих відділів/цехів підпорядковуються відповідальному за напрямок «Свіжі продукти»;

- Завідувачі відділом «Товарний відділ» підпорядковуються відповідальному за напрямок «Товарний відділ»;

- Завідувач ЦК і завідувачі відділом «Каса» підпорядковуються відповідальному за напрямок «Сервіс»;

- Завідувач господарським відділом і фахівець з комплексного обслуговування підпорядковуються відповідальному за напрямок «Будівля та обладнання»;

- Фахівець з персоналу підпорядковується відповідальному за напрямок «Робота з персоналом»;

- Старший охоронник підпорядковується відповідальному за напрямок «Охорона».

Ефективність роботи завідувачів відділами оцінюється по ряду показників. Вони, в основному, відповідають показникам заступників керуючого, тільки в рамках певного відділу/секції. Крім того, перелік показників може бути розширено і деталізовано за рішенням заступника керуючого. Цільові показники роботи завідувачів виставляються відповідно до чинної системи оцінки працівників:

- % виконання замовлень на відвантаження;
- продуктивність цеху/відділу/секції;
- втрати цеху/відділу/секції;
- результати внутрішніх перевірок;
- результати перевірок зовнішніх контролюючих і перевіряючих органів;
- своєчасне заповнення КДС на працівників цеху/відділу/секції;
- плинність персоналу по цеху/відділу/секції.

Оцінка організації управлінської праці є важливою для виявлення сильних сторін та напрямів, в яких необхідно розвиватись. У контексті ТОВ «Сільпо-Фуд» таке оцінювання дозволяє виявити основні слабкі сторони, що можуть негативно вплинути на ефективність роботи організації. В умовах швидкого розвитку економіки, які наявні зараз, важливо так само швидко виявляти проблеми організації. Для здійснення оцінювання організації праці керівників доцільно використати такі методи: SWOT-аналіз, аналіз корпоративної культури, анкетування персоналу.

SWOT-аналіз застосовується для виявлення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін організації управлінської праці в ТОВ «Сільпо-Фуд». За результатами аналізу та за допомогою матриці SWOT-аналізу було

визначено проблеми організації управлінської праці на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» табл 2.2.

Таблиця 2.2

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демократичний стиль управління;</li> <li>2. Акцент на формування кадрового резерву</li> <li>3. Висока адаптивність до ринкових змін</li> <li>4. Високий рівень залученості</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Автоматизація виконання завдань</li> <li>2. Децентралізація управління</li> <li>3. Персоналізований сервіс</li> <li>4. Впровадження ШІ</li> </ol>
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дублювання повноважень</li> <li>2. Нераціональний розподіл завдань</li> <li>3. Суб'єктивна оцінка ефективності</li> <li>4. Обмежена автономія на локальному рівні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна нестабільність</li> <li>2. Регуляторні зміни</li> <li>3. Високий темп змін технологій</li> <li>4. Централізоване управління</li> </ol>

*\*Розроблено автором*

Таким чином, SWOT-аналіз вказує на проблеми з оптимізацією організаційної структури, розподілом завдань та оцінкою роботи керівників. Також існує необхідність вдосконалення управлінських процесів.

Корпоративна культура ТОВ «Сільпо-Фуд» характеризується клієнтоорієнтованим підходом, високим рівнем інноваційності та демократичності. Такі цінності сприяють залученню молодих працівників.

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує демократичний стиль управління, що характеризується високим рівнем комунікації та залученням персоналу нижчих рівнів ієрархії до управлінських процесів. Безпосереднім практичним керівником на локальних рівнях організації ТОВ «Сільпо-Фуд» є заступники керуючого магазином, до посадових обов'язків яких входить організація, координація, мотивація персоналу, виконання функцій оперативного та адміністративного характеру, керування зміною і виконання завдань від керуючого магазином, а також дотримання корпоративних стандартів.

Керівництво даного рівня має необхідні компетенції для виконання сформованих завдань, вміє ефективно комунікувати з персоналом, приймати обґрунтовані рішення, якісно делегувати повноваження та завдання,

забезпечувати дотримання стандартів при обслуговуванні клієнтів. Робота такого менеджера регламентована нормативами організації та структурована відповідно до посадової інструкції.

Корпоративна культура ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє створити неформальну атмосферу к відношенні між керівниками та підлеглими. Стиль комунікації в кожного керівника індивідуальний, при цьому спілкування відбувається у відкритій формі, що дозволяє працівникам краще оцінити поставлені перед ними завдання і зменшити конфліктність. Індивідуальний стиль управління кожного керівника в межах корпоративної моделі дозволяє досягати максимальної ефективності в колективній роботі.

Заступники керуючих у своїй роботі повинні демонструвати високе вміння системного мислення та швидко реагувати на зміни ситуації, використовуючи системний підхід до роботи. Важливою особливістю роботи організації є формування резерву керівних кадрів, для чого необхідно постійно професійно вдосконалюватись.

У процесі своєї діяльності керівники, крім організації робочих процесів, беруть участь у вирішенні конфліктів, стежать за дотриманням стандартів обслуговування, контролює проміжні та кінцеві результати виконання поставлених завдань. При делегуванні частини повноважень, відповідальність за результат залишається на менеджері. Стиль управління заступника керуючого магазином має мотивувати персонал до проявляння ініціативи та загальної залученості їх в роботу компанії.

Менеджер сповідує високі стандарти роботи, бере активну участь у внутрішніх операційних процесах організації. У прийнятті рішень використовує попередній детальний аналіз, використовує метод експериментування, демонструє стриманість. [10]

Дивізіонний тип організаційної структури ТОВ «Сільпо-Фуд», що включає три рівні управління дозволяє централізоване стратегічне управління з децентралізованим оперативним прийняттям необхідних рішень. Результати

ефективної організаційної структури можемо відстежити в фінансових показниках, зображених в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Чистий фінансовий результат ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 рр.

Стаття	2024	2023	2022
1	2	3	4
Прибуток	<b>205 879,00</b>	-	-
Збиток	(-)	1 850 930,00	7 632 318,00

*\*Розроблено автором на основі Додаток Б*

Демократичний стиль управління, що передбачає залучення працівників до управлінської діяльності та прийняття рішень дозволяє зменшити плінність персоналу та сформувати позитивну корпоративну культуру, що пливає на якість обслуговування клієнтів і відображається в показниках оцінювання магазину споживачами

Проведений аналіз корпоративної культури дозволив визначити основні напрями, в яких необхідно розвиватись - це посилення автономії через розширення повноважень, впровадження систем нематеріальної мотивації працівників, автоматизація завдань для покращення процесів управління.

Для оцінювання необхідно також використати інформацію з першоджерел, що можливо шляхом проведення анкетування керівників локального рівня ТОВ «Сільпо-Фуд». Результати опитування дозволяють оцінити ефективність управлінської діяльності для визначення проблем і напрямків розвитку.

Анкета складалась з 9 запитань:

1. Як ви оцінюєте ефективність роботи вашого безпосереднього керівника (за шкалою від 1 до 5)?
2. Чи зрозумілі вам ваші посадові обов'язки та очікування від вас?
3. Наскільки швидко приймаються управлінські рішення у вашому підрозділі?

4. Чи маєте ви можливість впливати на управлінські рішення, які стосуються вашої роботи?

5. Наскільки ефективною є комунікація між керівництвом та працівниками?

6. Які труднощі в організації праці ви спостерігаєте найчастіше?

7. Чи вважаєте ви розподіл обов'язків у підрозділі раціональним?

8. Які зміни, на вашу думку, могли б покращити організацію управлінської праці?

9. Чи підтримує керівництво розвиток ваших професійних навичок?

Анкетування показало, що організація управлінської праці є помірно-ефективною, середня оцінка ефективності роботи керівника 3,4 бали, що свідчить про необхідність покращення лідерських навичок.

Повністю розуміють посадові обов'язки лише 50% працівників, що свідчить про розпорошеність повноважень ролей. Також 50% працівників вважають прийняття рішень повільним, і 30% вважають, що не впливають на рішення – це свідчить про обмежену автономію і повноваження.

Більше половини менеджерів – 60% - вважають комунікацію в організації ефективною, та це все одно залишає потенціал для покращення.

Половина працівників вважають розподіл завдань нераціональним, оскільки норма керованості менеджерів дуже різниться та не береться до уваги при прийнятті стратегічних рішень.

90% керівників вважають, що організація надає підтримку розвитку професійних навичок.

Серед труднощів в організації праці працівники виділили наступні:

- брак часу, через надлишок рутинних завдань;
- плутанина та дублювання обов'язків;
- затримки в прийнятті рішень.

До пропозицій, щодо покращення працівники віднесли наступні:

- автоматизація та чіткіший розподіл повноважень;

- більше контролю в руках локальних менеджерів.

Висновки до другого розділу.

Аналітичне дослідження організації управлінської праці ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє зробити проміжний висновок про високий рівень ефективності. Проте, управлінська діяльність організації на локальному рівні потребує подальшої оптимізації. Зокрема, важливо раціонально розподіляти завдання між адміністративним і функціональним рівнями управління, оскільки в цій частині часто виникають дублювання повноважень, що безпосередньо впливає на реакцію до зовнішніх факторів.

Застосування сучасних цифрових рішень в організації робочого середовища, такі як SMART-цілі, корпоративні програмні забезпечення SAP, Rubicon, FozzyClient позитивно впливає на ефективність управління, дозволяє витратити менше часу на вирішення завдань та на контроль показників. Така автоматизація процесів дає можливість скоротити витрати часу на рутинні операції та використати ресурси більш раціонально.

За результатами опитування, аналізу корпоративної культури та за допомогою матриці SWOT-аналізу встановлено основні напрями та проблеми організації управлінської праці ТОВ «Сільпо-Фуд».

Аналіз організації управлінської праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» свідчить про високий рівень ефективності в управлінських процесах, що базується на організаційній структурі та демократичному стилі управління. Чіткий розподіл повноважень, відповідальності та функцій між рівнями управління, дозволяє легко адаптуватись до змін зовнішнього середовища і потреб споживачів.

Опитування керівників показує, що ефективні організації праці керівників є помірною, наявне повільне прийняття рішень, нечіткий розподіл повноважень, обмежена автономія та високий рівень розвитку професійних навичок в організації.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”**

### **3.1. Пропозиції щодо вдосконалення організації праці керівників ТОВ “Сільпо-Фуд”**

Організація управлінської праці, як різновид організації праці ключовим завданням має раціональне використання зусиль, зокрема інтелектуальної діяльності, що в результаті зумовлює підвищення результативності розумової праці. Таким чином організація управлінської праці має звільнити керівника від надмірного фізичного, психологічного чи розумового навантаження для максимального вивільнення часових ресурсів керівника саме на творчу діяльність, вирішення стратегічних проблем та пошуку нових шляхів розвитку організації.

Основними напрямками розвитку організації управлінської праці є:

- вдосконалення функціонального розподілу та кооперації праці;
- покращення організації робочих місць і якості матеріально-технічного стану;
- оптимізація трудових процесів через раціональний розподіл;
- використання інноваційних методів виконання роботи;
- модернізація системи нормування праці;
- розвиток систем матеріальної і нематеріальної мотивації працівників;
- посилення уваги до навчання та розвитку кадрів через постійний процес підвищення кваліфікації;
- зміцнення трудової дисципліни і мотивація інноваційного потенціалу співробітників через розвиток їх особистісних навичок;
- впровадження раціональних режимів роботи.

Наведені напрями організації праці керівників універсальні та можуть застосовуватись у всіх сферах діяльності. Організація управлінської праці є головним елементом, що дозволяє організації ефективно діяти, особливо вона

важлива в умовах високого рівня конкуренції на ринку роздрібної торгівлі та динамічних зовнішніх факторів впливу.

Аналізуючи організацію управлінської праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою методів SWOT-аналізу, аналізу корпоративної культури та анкетування працівників, вдалося виділити основні проблеми, що вказують на напрями, в яких необхідно розвиватись. Таким чином, серед вищенаведених, ключовими напрямками вдосконалення праці менеджерів в ТОВ «Сільпо-Фуд» слід визначити такі:

- оптимізація організаційної структури;
- раціоналізація розподілу завдань;
- покращення системи показників ефективності управлінської праці;
- поліпшення управлінських процесів;
- розширення повноважень менеджерів на локальному рівні.

Для організації ТОВ «Сільпо-Фуд» покращення в межах зазначених напрямів набуває стратегічного значення, оскільки підприємство має складну дивізіональну структуру, великий обсяг операційної діяльності та має швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

В межах організації праці керівників мережі «Сільпо» існує низка проблем:

- дублювання повноважень адміністративного і функціонального керівництва;
- нераціональний розподіл завдань;
- неможливість результативної оцінки ефективності управлінської праці;
- перенавантаження керівників локального рівня організації.

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує дивізіональну організаційну структуру з елементами матричної системи та лінійно-функціональну структуру на локальному рівні. Це потребує від керівників локального рівня, – керуючих магазинами, - подвійного підпорядкування: функціональному керівництву та адміністративним керівникам. З одного боку, використання

такої структури забезпечує високу гнучкість у реакції на зміни ринкових умов, але, з іншої сторони, виникає проблема дублювання повноважень, що, в свою чергу, призводить до відсутності єдності в прийнятті рішень та до зниження ефективності операційної діяльності.

Щоб вирішити проблему дублювання повноважень необхідно чітко розмежовувати функції між загальномережевим, регіональними та локальними рівнями, а також між адміністративним та функціональним напрямками. Для цього важливим є проведення аудиту організаційної структури для виявлення зон перетину повноважень, на основі якого, в подальшому, провести раціональний розподіл компетенцій. Оскільки, структура ТОВ «Сільпо-Фуд» включає матричні елементи, то важливо дотримуватись строгої координації між підрозділами.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» такий розвиток можливий за умови використання комунікаційних протоколів, що дозволять визначити пріоритети та процедуру вирішення конфліктів, що виникають через вплив проблеми подвійних повноважень. Важливим є використання інструментів менеджменту проектів для централізованого зберігання інформації про проект, що дозволить уникнути дублювання завдань.

Раціоналізація розподілу завдань важливий напрям розвитку ефективної організації управлінської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Наслідки нераціонального розподілу виявляються в нерівномірному навантаженні, дублюванні функцій і низькій продуктивності операційної діяльності. Таким чином одні менеджери більш навантажені завданнями, які сповільнюють творчу діяльність, а інші менше залучені до процесів стратегічного цілепокладання. Зменшити негативні наслідки проблеми дозволить використання методів поділу праці:

- функціонального;
- технологічного;
- кваліфікаційного.

Функціональний поділ праці ставить на меті поділ завдань менеджерів відповідно до функцій менеджменту. Такий метод дозволяє спеціалізувати керівників за чітко визначеними видами діяльності і зосередити ресурси на завданнях, що найбільше відповідають професійним навичкам конкретного менеджера. Для компанії «Сільпо» такий підхід буде актуальним, зокрема, через дивізійну організаційну структуру.

За стратегічне планування цілком має відповідати загальномережевий рівень управління. Регіональний рівень з відповідним керівниками має зосередитись на координації діяльності магазинів мережі. Локальним керівникам необхідно делегувати мотивацію персоналу, через нематеріальні стимули, бонусні програми та інші внутрішні інструменти. Функції контролю та координації можна розподілити між усіма рівнями організаційної структури, оскільки ключові показники ефективності всіх рівнів відповідають показникам організації, в цілому. Роздрібна мережа Walmart використовує такий підхід до поділу праці і це дозволило скоротити операційні витрати на 10%.

Технологічний поділ праці забезпечить спеціалізацію керівників в залежності від типу завдань, які потрібно виконати. Проведення оцінки поточних процесів дозволить визначити завдання, які можуть бути автоматизовані. Британська мережа «Tesco» підхід технологічного поділу дозволив оптимізувати процеси управління, що покращило результати прогнозування і скоротило витрати на логістичну діяльність.

Кваліфікаційний поділ головним завданням має розподіл завдань відповідно до здобутого керівниками досвіду, кваліфікаційних та професійних навичок. Метод запобігає неефективному використанню людських ресурсів, при делегуванні складних завдань досвідченим управлінцям, а рутинні задачі менш кваліфікованим керівникам.

Як вже зазначалося, оцінити ефективність роботи менеджерів безпосередньо неможливо, а визначення опосередковано є складним

завданням, зокрема, через нематеріальний характер результатів такої діяльності. У ТОВ «Сільпо-Фуд» проблема проявляється через неякісне виконання процесу оцінювання та високу частку суб'єктивних думок при оцінюванні керівників.

Для вирішення проблеми потрібно створити комплексну систему показників, що складається з кількісних та якісних метрик та враховуватиме об'єктивні оцінки діяльності організації. На локальному рівні оцінювання діяльності керівників залежить від фінансових показників, що включають прибуток магазину, втрати, плинність кадрів, дотримання графіків роботи, що відповідають фонду оплати праці. Крім фінансових показників в оцінку входять внутрішні нематеріальні показники: NPS та CSI, що за змістом визначають лояльність Гостей. Якість роботи менеджерів, а в результаті і їх фінансова мотивація залежить від цих факторів. При цьому не виконання показника лояльності повністю анулює інші показники. В такому випадку, для покращення системи оцінювання необхідно:

- індивідуальні KPIs: керівники матимуть власні показники, що будуть відображенням розвитку в напрямках, за які вони відповідальні;
- збалансована оцінка: запровадження вагових коефіцієнтів не тільки для фінансових показників, а також для показника лояльності;
- індивідуальна мотивація: вагові коефіцієнти для індивідуальних KPIs і загальних результатів діяльності магазину;
- управління за цілями: перед кожним керівником має стояти чітка ціль, сформована за принципом SMART, що дозволить оцінити внесок керівника і підвищити його мотивацію.

Такі заходи дозволять нівелювати негативний вплив залежності від командних результатів і суб'єктивної думки клієнтів. Збільшать рівень залученості кожного керівника та відповідальність за їх внесок.

Під оптимізацією процесів управління передбачається зменшення витрат часового ресурсу на виконання рутинних завдань, усунення операцій,

що не мають на меті підвищення ефективності роботи організації прямо або опосередковано.

Для рішення подібних проблем в організації ТОВ «Сільпо-Фуд» слід застосовувати методи оптимізації:

- метод Парето: є ефективним інструментом, що передбачає зосередження ресурсів на виконанні 20% найбільш необхідних завдань, що в подальшому принесуть 80% результату;

- SWOT-аналіз для стратегічного планування;

- автоматизація звітності для мінімізації витрат потенціалу керівника на рутинні задачі, впровадження широкого кола модулів ERP-систем.

Важливим напрямом розвитку організації праці керівників локального рівня є наділення їх більш широким колом повноважень. Локальні менеджери відіграють важливу роль в прийнятті рішень, але обмежена автономія в цьому питанні породжує низьку швидкість реакції на запити клієнтів та на зміни зовнішнього середовища.

Розширення кола повноважень локальних керівників усуне проблеми затримки в прийнятті рішень, що особливо важливо для утримання лояльності клієнтів, зменшить витрати ресурсів на комунікацію з функціональними менеджерами та дозволить ефективно використовувати локальні знання.

Для усунення проблем можна використати комплексний підхід, що включає:

- чітке визначення повноважень;

- впровадження стандартних процедур;

- стимулювання ініціативності керівників;

- навчання керівників за напрямами навичкам, що використовують відповідні функціональні керівники, для уникнення можливих операційних ризиків.

Поточна практика, за якої керівники на локальному рівні вимушені звертатись до фахівців функціонального напрямку, викликає затримки, що

знижує гнучкість магазинів та їх реакцію на зміну ринкових умов. В результаті, такі затримки впливають на лояльність Гостей. За умови надання відповідних повноважень та якісного навчання керівників цього рівня, очікується приріст прибутку в 5% при мінімальному збільшенню втрат. Такий розвиток подій можливий, якщо керівники від надання їм зазначених вище повноважень не будуть перенавантажені, для цього потрібно розвиватись у наведених напрямках.

Автоматизація сприятиме скороченню операційних витрат на 5-7%, керівники зможуть зосередитись на стратегічному плануванні і розробці нових методів удосконалення робочих процесів.

Адаптація до локальних умов, наприклад впровадження проєкту «Лавка Традицій» або створення тематичних супермаркетів вже вплинуло на покращення клієнтського досвіду і ефективності роботи організації.

Комплексне впровадження цих заходів призведе до покращення рівня ефективності управлінської діяльності, що матиме позитивний вплив на фінансові показники компанії, зокрема на рентабельність активів і чисту маржу. Такий розвиток дозволить компанії розширити свій вплив на ринку роздрібною торгівлі в Україні.

### **3.2. Впровадження заходів з удосконалення організації управлінської праці в ТОВ “Сільпо-Фуд”**

В першу чергу впровадження заходів з покращення організації праці керівників спрямоване на зростання операційної ефективності, усунення зайвих витрат ресурсів та зміцнення позиції на ринку. Оцінювання очікуваної результативності впровадження цих інновацій є важливою частиною плану їх можливого впровадження. У цьому підрозділі детально проаналізовано ефективність розвитку в вищезазначених напрямках для мережі «Сільпо»

Оптимізація організаційної структури через чітке розмежування функцій мережевого, регіонального та локального рівнів усуває проблему

дублювання функцій між мережевими та функціональними керівниками. В результаті запровадження ініціативи зросте також мотивація персоналу, як наслідок росту задоволеності від чіткого розмежування повноважень. Такий розвиток подій сприяє кращій координації і знижень операційних витрат, як опосередкований результат.

Раціоналізація через функціональний, технологічний та кваліфікаційний поділ праці оптимізує навантаження на керівників. Згідно даних дослідження Ферні, Дж. та Спаркс, Л. раціональний розподіл дозволяє підвищити продуктивність роботи організації в сфері ритейлу на 15% і знизити витрати на 5-7%. Рівномірний розподіл усуне проблему навантаження частини керівників рутинними завданнями, тоді як інша не залучена максимально до стратегічного планування. [39 ст. 45]

Введення нової системи оцінки ефективності роботи керівного складу в ТОВ «Сільпо-Фуд» сприятиме збільшенню рівня мотивації персоналу. Очікується збільшення рівня вмотивованості на 15% і зниження плинності кадрів на 20% за рахунок індивідуальних КРІ, які сприятимуть ініціативності і більшої залученості кожного керівника. Наслідком покращення вищезазначених показників стане збільшення чистого доходу компанії на 3-5%.

Оптимізація процесів управління організацією через використання ефективних методів та автоматизацію дозволить скоротити час на адміністративні завдання, які можуть бути автоматизовані, на 30%. Впровадження даних заходів в іноземних компаніях, таких як Carrefour, дозволило підвищити точність прогнозування на 15%. [40 ст. 88]

Розширення повноважень на локальному рівні, за допомогою надання частини функціоналу управління асортиментною політикою та товарним запасом безпосередньо керівникам магазинів вирішить проблему обмеженої автономії місцевих менеджерів у ТОВ «Сільпо-Фуд». Таке нововведення дозволить скоротити час на впровадження змін на 25-30%, підвищити продажі

на 5%, за умови якісного виконання керівниками функціоналу, збільшити індекс автономії керівників на 20%. Як показує зворотній зв'язок від клієнтів, їх лояльність може збільшитись на 12% в стандартному показнику за період, за рахунок врахування попиту кожного. Мережа «Сільпо» однією з сторін, що вирізняє її серед конкурентів має якісний сервіс, тому швидка відповідь на запит клієнтів буде підтримувати уявлення Гостя про бренд та є важливим фактором для утримання частки ринку роздрібною торгівлі в Україні.

Очікується, що застосування запропонованих реформ призведе до зростання загальної ефективності управлінської діяльності організації на 20%. Фінансові показники також покажуть позитивний результат в збільшенні прибутковості до 5%, через скорочення операційних витрат відповідно.

Висновки до третього розділу.

У третьому розділі проаналізовано ефективність організації управлінської праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» для оцінки поточного стану процесів управління та виявлення проблем, що мають негативний вплив на функціонування підприємства. Аналіз виявив, що ключовими проблемами організації є:

- відсутність чіткого розподілу обов'язків;
- обмеження можливостей локальних керівників;
- неякісна система оцінки ефективності роботи менеджерів;
- дублювання функцій.

Усунути зазначені проблеми можна за умови сталого розвитку в зазначених напрямках вдосконалення організації. Першим напрямом є реорганізація управлінської структури для чіткого розмежування функцій. Другим напрямом є впровадження раціонального розподілу завдань для оптимізації навантаження на керівників різних рівнів. Наступний напрям – покращення системи оцінювання роботи керівників для збільшення рівня ініціативності і особистої відповідальності.

Вадливе місце відведене системі стимулювання праці, як інструменту підвищення мотивації працівників. Нова система сприятиме зростанню результативності до 15%, що корисно для досягнення стратегічних цілей.

Оцінено очікувані результати впровадження заходів для діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Розвиток організації в межах запропонованих напрямків вдосконалення дозволить підвищити загальну ефективність управлінської праці на 15-20%, зменшити витрати на 5-7% та зробити компанію більш гнучкою в реакції на зміни зовнішнього середовища.

Можна дійти висновку, що для забезпечення розвитку організації необхідно запроваджувати запропоновані в третьому розділі заходи. Такі ініціативи мають підґрунтя якісного та кількісного різностороннього аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд».

## ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи на тему «Організація управлінської праці на підприємстві сфери ритейлу на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»» було в загальних рисах проаналізовано теоретико-методологічні засади, емпіричні умови, фактичний стан справ та можливості його покращення у вітчизняному підприємстві на ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні. Отримані, на основі цього, результати дозволяють сформулювати наступні висновки і узагальнення.

Управлінська праця – це особливий вид інтелектуальної діяльності, що орієнтований на планування, організацію, контроль, мотивацію та координацію діяльності співробітників для досягнення стратегічних цілей організації. Поняття управлінської праці багатогранне, існує маса різних поглядів на зазначене поняття, в залежності від сторони розгляду і контексту. Тим не менше, всі вчені відзначають, що ключовою спільною рисою є інтелектуальна складова. На основі цього сформовано авторське визначення організації управлінської праці. Головною метою організації управлінської праці є чіткий раціональний розподіл повноважень для найбільш ефективної діяльності кожного керівника в межах своїх обов'язків.

Визначено, що ефективна робота організації неможлива без дотримання наукових принципів менеджменту, було виділено шість таких принципів: спеціалізація, пропорційність, паралельність, безперервність, ритмічність та виключність. Невід'ємною частиною управління персоналом є також методи організації управлінської праці: адміністративні, економічні і соціально-психологічні, вони є важливими інструментом для ефективної взаємодії менеджерів з підлеглими та керівниками.

Розкрито методи організації управлінської праці – адміністративні, економічні, соціально-психологічні – також охарактеризовано методи оцінювання організації управлінської праці. Особливу увагу приділено аналізу корпоративної культури, анкетуванню та SWOT-аналізу.

Проведено детальний аналіз організації управлінської праці на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» і визначено, що це вітчизняне підприємство, що належить до групи компаній Fozzy Group та займає ключові конкурентні позиції на ринку ритейлу в Україні. «Сільпо» має дивізійний тип організаційної структури з елементами матричного типу. Організаційна структура компанії має три рівні: мережевий, регіональний та локальний. В магазинах мережі наявний лінійно-функціональний тип, що має три рівні ієрархії, структура заснована на функціональному поділі праці за напрямками. Охарактеризовано основні управлінські функції керуючого, його заступників та завідувачів відділами.

Наведено характеристику стилю управління в ТОВ «Сільпо-Фуд», який є демократичним, з елементами функціонального підпорядкування, що сприяє високому рівню гнучкості в прийнятті рішень, відкритій комунікації та роботі з чітким розподілом повноважень.

Наведено основні фінансові результати компанії за три роки. Досліджено показники динаміки власного капіталу, зміни чистого фінансового результату, на основі яких можна виявити кореляцію між організаційними і фінансовими особливостями, а також зовнішніми факторами, що мали вплив на організацію. Слід зазначити, що динаміка власного капіталу та чистий фінансовий результат мають позитивну тенденцію.

На основі проведених SWOT-аналізу, аналізу корпоративної культури та анкетування виявлено низку проблем в організації праці менеджера. Основними проблемами є: дублювання повноважень, нерівномірний розподіл завдань, неякісна оцінка ефективності роботи керівників, обмежена автономія на локальному рівні.

У третьому розділі запропоновано комплекс ключових напрямів вдосконалення організації управлінської праці на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». Було розроблено п'ять основних напрямів:

- Оптимізація структури організації, що вирішить проблему дублювання повноважень;
- Раціональний розподіл завдань для рівномірного навантаження менеджерів;
- Покращення оцінки ефективності роботи менеджерів для підвищення мотивації співробітників керівного складу;
- Оптимізація управлінських процесів для вирішення проблеми розосередження керівників на рутинні завдання;
- Розширення повноважень на локальному рівні, що допоможе набуті більшої автономії в прийнятті рішень та швидшої взаємодії з клієнтами.

Очікувані результати впровадження комплексу рекомендації містять в собі зменшення часу прийняття рішень на 25-30%, ріст продуктивності на 15%, ріст прибутку на 5% та зменшення витрат на 5-7%.

Організація ТОВ «Сільпо-Фуд» має значний потенціал для покращення. На основі теоретичної бази та практичного аналізу діяльності підприємства з'явилась можливість виділити проблеми організації на даному етапі розвитку, що можуть бути вирішені за допомогою зазначених заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
2. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень / І.П. Петрова // Формування ринкової економіки – Київ : КНЕУ, 2007. – Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики : у 2 т. – Т. 1, ч. II. – С. 646–655.
3. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. К.: УФІМБ, 1997. 543 с.
4. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Кондор, 2003. 556 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
6. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
7. Медвідь В. Ю. Зміст і організація управлінської діяльності / Медвідь В. Ю., Михайлова Л. І., Михайлов А. І. // Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. - Тема 5. - С. 126-141.
8. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. ISBN 1-57851. 411 с.
9. Балабанова Л. Організація праці менеджера : підручник для студ. вищих навч. закл. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
10. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція. 2002. 226 с.
11. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 1999. 351 с

12. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2016. Том 8, Випуск 2. С.46-51
13. Polzer, Jeff. «The Rise of People Analytics and the Future of Organizational Research.» Art. 100181. Research in Organizational Behavior 42 (December 2022). 13 с.
14. Erik van Vulpen. «23 Employee Performance Metrics To Track». Art. November 2024. 16 с.
15. Te Wu. Project Communication Density. Art. July 2014.
16. Vorecol Editorial Team. «What metrics should companies use to evaluate their workforce's adaptability to ongoing changes» Art. August 2024.
17. Жиголов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К., 1994.
18. Харчишина О.В. Мотивація персоналу на основі теорії організації культури. Економіка. Управління. Інновації. Збірник наукових праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2014. № 1(11).С.26-39.
19. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.
20. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [Навч. посіб.] / М.Д. Виноградський., А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: «Кондор», 2002. – 518 с.
21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С.155- 166
22. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / відп. ред. В.В. Онікієнко. Кіровоград : ПВЦ “Мавік”, 2004. 124
23. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с

24. Грішнова О. А., Василик А. В. Розвиток персоналу на підприємствах України як предмет соціально-трудових відносин. Вісник Технологічного університету Поділля. 2004. № 3. Т. 1. С. 45–53
25. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 322 с
26. О. М. Полінкевич, О. М. Завадська Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (18–19 трав. 2023р.)
27. О. М. Шарапова, Л. І. Безгінова. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Організація праці менеджера». Розділ 1 «Управлінська праця та її наукова організація» [Електронний ресурс] - ХДУХТ, 2018. 120 ст.
28. Козаченко В. Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. Економіка і регіон. 2016. № 3 (58). С. 37-40.
29. Опанасюк Ю. А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2012. №1. С. 134-140.
30. Чернушкіна О. О., Козак А. М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №11. С. 454-458.
31. Чайка Г. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 420 с.
32. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.
33. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності : [навч. посіб.] / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко ; заг. ред. О. Д. Гудзинського ; Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. – Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.

34. Лепейко Т. І. Менеджмент : [навч. посіб.] / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 204 с.
35. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : Центр учбов. літ., 2007. – 248 с.
36. З. Гірняк О. М. Сучасні підходи до організації праці менеджера/ О. М. Гірняк, П. П. Лазановський// Наукові записки. 2017 / 2 (55).
37. Сазонова Т.О. Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства/ Сазонова Т.О., Нагорна Ж.В., В'юницький Д.І.// Економіка і суспільство 13 / 2017.
38. Вербицька, Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах / Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – №7(727)
39. Fernie, J., & Sparks, L. (2018). Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain. Kogan Page. – 280 с.
40. Colpan, A. M., & Hikino, T. (2018). Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience. Oxford University Press. – 592 с.
41. Досьє компанії ТОВ «Сільпо-ФУД». [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40720198/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/)
42. Malyz V. V., Tarasenko Y. V. ASSESSMENT OF STAFF: MODERN METHODS AND TOOLS FOR ITS IMPLEMENTATION. *Economy and Society*. 2018. No. 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73> (Дата звернення: 04.06.2025)
43. В. Я. Чевганова. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка №4 2014.
44. І. І. Чавичалов. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Економічна наука. – 4 с.

**ДОДАТКИ  
ДОДАТОК А**

**Агреговані дані балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2024 роки**

Актив	Код рядка	2024	2023	2022
1	2			
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	2 914 651,00	2 155 614,00	2 951 855,00
первісна вартість	1001	4 098 979,00	2 918 245,00	8 424 573,00
накопичена амортизація	1002	1 184 328,00	762 631,00	5 472 718,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	539 042,00	176 247,00	465 211,00
Основні засоби	1010	14 695 835,00	15 463 929,00	16 907 634,00
первісна вартість	1011	29 973 318,00	27 533 424,00	26 261 270,00
знос	1012	15 277 483,00	12 069 495,00	9 353 636,00
Інвестиційна нерухомість	1015	136 511,00	965 871,00	289 880,00
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	258 318,00	252 016,00	252 234,00
інші фінансові інвестиції	1035	1 417 889,00	953 171,00	1 036 487,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	44 626,00	45 173,00	828,00
Інші необоротні активи	1090	574 368,00	374 721,00	310 626,00
Усього за розділом I	1095	20 581 240,00	20 386 742,00	22 214 755,00
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	7 340 800,00	4 819 319,00	5 973 577,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 346 875,00	3 228 925,00	1 682 271,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	423 136,00	372 571,00	556 377,00
з бюджетом	1135	27 242,00	40 278,00	46 200,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	226 498,00	2 895 556,00	365 585,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	49 990,00	77 995,00	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 450 364,00	1 418 482,00	1 066 300,00
Інші оборотні активи	1190	65 138,00	116 716,00	
Усього за розділом II	1195	13 562 906,00	12 971 767,00	201 155,00
Баланс	1300	34 144 146,00	33 358 509,00	11 454 103,00

Пасив	Код рядка			
1	2		4	
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	16 993 339,00	15 188 703,00	13 047 703,00
Капітал у дооцінках	1405	-	43	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25 512 581,00	-25 623 369,00	-23 736 759,00
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-8 519 242,00	-10 434 623,00	-10 689 056,00
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Довгострокові кредити банків	1510	1 357 419,00	1 673 193,00	1 397 278,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 636 745,00	12 372 504,00	14 600 778,00
Усього за розділом II	1595	12 994 164,00	14 045 697,00	15 998 056,00
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	1,00	658 733,00	628 007,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 355 809,00	6 205 038,00	5 543 654,00
товари, роботи, послуги	1615	20 724 445,00	18 550 369,00	15 619 248,00
розрахунками з бюджетом	1620	1 031 390,00	1 007 478,00	1 114 449,00
розрахунками зі страхування	1625	60 819,00	44 437,00	51 722,00
розрахунками з оплати праці	1630	216 744,00	170 958,00	159 054,00
Поточні забезпечення	1660	409 391,00	483 922,00	1 481 551,00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 252 045,00	2 299 632,00	2 676 714,00
Усього за розділом III	1695	29 669 224,00	29 747 435,00	28 359 858,00
Баланс	1900	34 144 146,00	33 358 509,00	33 668 858,00

**ДОДАТОК Б**  
**Агреговані дані звітів про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за**  
**2021-2024 роки**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Код рядка	2024	2023	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	93 017 469,00	84 727 987,00	69 990 601,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	93 017 469,00	60 419 457,00	69 990 601,00
Валовий: прибуток	2090	27 919 145,00	24 308 530,00	19 175 241,00
Інші операційні доходи	2120	931 098,00	906 959,00	725 090,00
Адміністративні витрати	2130	4 551 145,00	4 342 286,00	3 379 927,00
Витрати на збут	2150	21 367 252,00	19 669 097,00	17 517 114,00
Інші операційні витрати	2180	20 127,00	63 819,00	160 302,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 911 719,00	1 140 287,00	-
збиток	2195	(-)	(-)	1 157 012,00
Інші фінансові доходи	2220	349 637,00	384 148,00	58 748,00
Інші доходи	2240	986 252,00	571 777,00	514 944,00
Фінансові витрати	2250	2 792 446,00	2 909 288,00	2 503 139,00
Втрати від участі в капіталі	2255	9 087,00	9 668,00	4 859,00
Інші витрати	2270	9 087,00	9 668,00	4 859,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	205 879,00	-	-
збиток	2295	(-)	1 850 930,00	7 436 039,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	205 879,00	-	-
збиток	2355	(-)	1 850 930,00	7 632 318,00
ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Стаття	Код рядка			
1	2	3	4	
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	43,00	586,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	43,00	586,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	43,00	586,00

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	205 879,00	-1 850 887,00	-7 631 732,00
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>				
Назва статті	Код рядка			
1	2	3	4	
Матеріальні затрати	2500	1 827 289,00	1 463 751,00	1 851 063,00
Витрати на оплату праці	2505	9 308 724,00	7 064 227,00	6 301 347,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 993 312,00	1 507 741,00	1 390 330,00
Амортизація	2515	4 091 225,00	5 327 437,00	5 010 809,00
Інші операційні витрати	2520	8 717 974,00	8 712 046,00	6 503 794,00
Разом	2550	25 938 524,00	24 075 202,00	21 057 343,00