

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Шосткинський інститут**  
**Кафедра економіки та управління**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тур О. М. \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

19 липня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 051 «Економіка»,  
освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

на тему: Розвиток кадрового потенціалу підприємства

Студента (ки) групи Ез-91Ш  
(шифр групи)

Ольховик Олена Олександрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ (підпис)

ОЛЬХОВИК О. О.  
(ініціали та прізвище студента)

Керівник \_\_\_\_\_ завідувач кафедри ЕУ, к.е.н., Тур О. М. \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Шосткинський інститут  
Кафедра економіки та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки та  
управління Тур О. М.

«10» квітня 2023 р.

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

за спеціальністю 051 Економіка,

освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

студентці групи Ез-91ш

(шифр та номер групи)

Ольховик О. О.

(ПІБ студента)

1. Тема роботи Розвиток кадрового потенціалу підприємства

затверджена наказом по ШІ СумДУ № 24-ОД від «14» квітня 2023 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 15.06.2023

3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідити теоретичні та практичні аспекти взаємозв'язку факторів розвитку кадрового потенціалу підприємства з обґрунтуванням напрямів їх підвищення.

4. Об'єкт дослідження: є розвиток кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Сільпо фуд».

5. Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних та та прикладних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

6. Кваліфікаційна робота бакалавра виконується на матеріалах: статтях публікаціях українських та зарубіжних вчених, законодавчих та нормативно-правових актів України щодо трудових ресурсів підприємства, а також інструктивно-методичні документах та фінансово-економічній звітності ТОВ

«Сільпо фуд».

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
	Теоретичні основи процесу управління кадровим потенціалом підприємства	
	Методичні підходи до вирішення питання розвитку кадрового потенціалу підприємства	
	Аналіз розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо фуд»	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи бакалавра:

У розділі 1 студент має визначити теоретичні основи процесу управління кадровим потенціалом підприємства

У розділі 2 студент має розглянути методичні підходи до вирішення питання розвитку кадрового потенціалу підприємства

У розділі 3 студент має проаналізувати розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо фуд»

8. Дата видачі завдання 10 квітня 2023 року

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра \_\_\_\_\_  
(підпис)

Тур О.М.  
(ПІБ керівника роботи)

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_

Ольховик О.О.

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ .....	5
ВСТУП .....	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	4
1.1. Економічна сутність кадрового потенціалу підприємства .....	4
1.2. Функції управління кадровим потенціалом підприємства .....	9
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	13
2.1. Показники оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства..	13
2.2. Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства.....	16
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	21
3.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
3.2. Визначення основних напрямів з розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	28
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	34
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТОК А.....	43
ДОДАТОК Б .....	45
ДОДАТОК В.....	46
ДОДАТОК Г .....	48
ДОДАТОК Д.....	49

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 53 сторінки основного тексту, 3 розділи, 20 таблиць, список використаної літератури із 30 найменувань, 6 додатків.

Мета роботи: теоретичні та практичні аспекти взаємозв'язку факторів розвитку кадрового потенціалу підприємства з обґрунтуванням напрямів їх підвищення.

Об'єктом дослідження є розвиток кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Сільпо фуд»

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У першому розділі “Теоретичні основи процесу управління кадровим потенціалом підприємства” розглянута економічна сутність кадрового потенціалу та функції управління кадровим потенціалом підприємства.

У другому розділі “Методичні підходи до вирішення питання розвитку кадрового потенціалу підприємства” розглянуто показники оцінки розвитку кадрового потенціалу та методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

У третьому розділі “Аналіз розвитку кадрового потенціалу ТОВ Сільпо фуд ” проведена організаційно-економічна характеристика підприємства, визначено основні напрямки з розвитку кадрового потенціалу підприємства, зроблено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та науково-практичні дослідження українських та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти України щодо трудових ресурсів підприємства, а також інструктивно-методичні документи та фінансово-економічна звітність ТОВ «Сільпо фуд».

Методи дослідження: аналізу й синтезу, структурно-функціональний метод, статистичні методи, метод експертних оцінок та метод формалізації.

## ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що досягнення підприємством кількісних та якісних показників діяльності залежить від майстерності кадрів, сукупність яких відображається в кадровому потенціалі. На сьогоднішній день в Україні існує гостра демографічна проблема, яка виявляється у низькому рівні народжуваності та високому рівні смертності серед молодих людей, що зменшує основу майбутнього кадрового потенціалу. Також важливими є проблеми погіршення стану здоров'я та працездатності населення, низького рівня освітньо-професійної підготовки майбутніх кадрів та їх невідповідності потребам виробництва. Все це призводить до втрати людського капіталу, що безпосередньо впливає на можливості економічного зростання. Саме тому розвиток кадрового потенціалу підприємства є однією з найважливіших складових покращення діяльності підприємства, адже чим вищим є рівень кадрового потенціалу, тим ефективніше воно працює.

Проблемами сутності кадрового потенціалу підприємства займалися наступні зарубіжні науковці: Г. Десслер, І. Джаїн, Р. Марр, Г. Мартін, Е. Мейо, К. Мацусита, А. Моріта, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, С. Хетрик, А. Файоль та інші. Серед українських науковців проблеми сутності кадрового потенціалу підприємства знайшли відображення у працях Т. Балановської, О. Бугуцького, Г. Дмитренка, Г. Купалова, В. Онікієнка, О. Федоніна, А. Шегли, Г. Щокіна та інших. Однак, на сьогоднішній день залишається не до кінця дослідженим сутність поняття та підходи до оцінки кадрового потенціалу, що потребує проведення подальших досліджень за даним напрямом.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти взаємозв'язку факторів розвитку кадрового потенціалу підприємства з обґрунтуванням напрямів їх підвищення.

Відповідно до мети дослідження було визначено ряд завдань:

- розкрити економічну сутність кадрового потенціалу підприємства;

- визначити функції управління кадровим потенціалом підприємства;
- методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства;
- навести показники оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо фуд»;
- визначити основні напрями з розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи з економічної точки зору.

Об'єктом дослідження є розвиток кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Сільпо фуд»

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У процесі проведення дослідження розвитку кадрового потенціалу підприємства було використано наступні методи: аналізу й синтезу, структурно-функціональний метод, статистичні методи, метод експертних оцінок та метод формалізації.

Інформаційною базою дослідження виступають теоретичні та науково-практичні дослідження українських та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти України щодо трудових ресурсів підприємства, а також інструктивно-методичні документи та фінансово-економічна звітність ТОВ «Сільпо фуд».

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які охоплюють 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 40 сторінок.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність кадрового потенціалу підприємства

На початку 21 століття кадри почали розглядатися як головний ресурс, який визначає ефективність роботи сучасних українських підприємств. Кадровий потенціал відіграє ключову роль у їх діяльності, адже саме від рівня використання кадрового потенціалу залежать можливості досягнення підприємствами конкурентних переваг, фінансово-економічні показники діяльності та забезпечення сталого розвитку. Все це обумовлює зростання уваги до кадрів, які складають основу діяльності будь-якого підприємства, дає змогу мотивувати їх до підвищення ефективності праці та допомагає організувати систему розвитку кадрового потенціалу.

У зв'язку з тим, що в процесі еволюції уявлення про людину як суб'єкта економічної діяльності змінювалися, змін зазнали і поняття, які визначали її роль та місце у цій діяльності. В табл. 1.1 наведено хронологію виникнення понять стосовно ролі людини як суб'єкта економічної діяльності.

Таблиця 1.1 - Хронологія виникнення понять стосовно ролі людини як суб'єкта економічної діяльності

Поняття				
Робоча сила	Трудові ресурси	Трудовий потенціал	Людський фактор	Людський капітал
Започатковано				
XIX ст.	20-ті рр. XX ст.	70-ті рр. XX ст.	80-ті рр. XX ст.	90-ті рр. XX ст.
Визначення ролі людини				
Людина – носій здатності до праці	Людина – об'єкт забезпечення народного господарства необхідною кількістю робочої сили	Людина – суб'єкт суспільного виробництва з потребами та інтересами у сфері праці	Людина – провідний фактор суспільного виробництва, засіб піднесення його ефективності	Людина – об'єкт найефективніших інвестицій у її знання, професійність та здоров'я

Розроблено автором на основі [5, с. 178]



В діяльності сучасних українських підприємств персонал, як головна складова кадрового потенціалу, виходить на одне з перших місць за своєю значимістю. Керівництво підприємств на сьогоднішній день починає все більше усвідомлювати, що персонал – це найважливіший ресурс від їх ефективної роботи залежить якість організації робочих процесів в цілому.

Управління кадровим потенціалом є найважливішою функцією для будь-якого підприємства. Відповідальне управління персоналом дозволяє забезпечити досягнення конкурентних переваг на відповідному ринку, ефективності праці та максимальної віддачі від членів трудового колективу. В сучасних умовах кадровий потенціал можна розглядати з позиції сукупності можливостей та здібностей працівників, необхідних для здійснення покладених на них завдань, що дасть змогу забезпечити стратегічні переваги серед конкурентів [2, с. 11].

Термін «кадровий потенціал» найбільше почав використовуватися в часи, коли відбувався перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу забезпечення якісного вдосконалення процесу формування та шляхів використання можливостей працівників як сукупних об'єктів управління та виробництва.

Розглядаючи поняття кадрового потенціалу необхідно враховувати визначення поняття «потенціал» в цілому. Відповідно до цього, кадровий потенціал – це здатність певної категорії працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі здійснення ними трудової діяльності відповідно до визначених посадових обов'язків [21].

Серед науковців існують й інші підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал», що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи науковців до визначення сутності поняття «кадровий потенціал»

Джерело	Визначення
Балабанова Л.Б. [1, с. 36]	Кадровий потенціал підприємства – це максимально допустима величина участі персоналу підприємства у його діяльності, що враховує їх професійну компетентність, соціально-психологічні особливості, сфери інтересів та мотивації до праці
Безсмертна В.В. [3, с. 49]	Кадровий потенціал – це набір характеристик працівників підприємстві, які включають в себе їх чисельність, організаційну структуру, психологічні і фізичні можливості, рівень інтелектуального розвитку, набір необхідних знань та навичок, а також здатність до взаємодії в колективі тощо
Краснокутська Н.С. [14, с. 112]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність можливостей персоналу забезпечити досягнення цілей розвитку підприємства
Калінін А.М. [11, с. 52]	Кадровий потенціал підприємства – це складова частина трудового потенціалу, що включає в себе матеріальні та нематеріальні властивості персоналу, особисті якості, можливості та здібності, які в процесі здійснення трудової діяльності здатні забезпечити досягнення цілей підприємства та дозволяють йому сформувати ряд конкурентних переваг
Маслов Є.В. [16, с. 128]	Кадровий потенціал підприємства – це цілісна характеристика дієздатності персоналу, їх ресурсних можливостей у сфері праці, що характеризується віком кожного окремого члена трудового колективу, фізичними можливостями, рівнем знань та професійних навичок, а також здатністю підвищувати свою професійну кваліфікацію в процесі роботи
Турчинов А.І. [26, с. 362]	Кадровий потенціал – це робоча сила, яка включає в себе набір кількісних та якісних характеристик, що реалізуються у певних процесах: історичних, соціально-економічних, організаційних, технічних, природних, а також духовних умовах діяльності
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [28, с. 10]	Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства

Розроблено автором на основі аналізу літературних джерел

Отже, проаналізувавши підходи науковців до визначення сутності поняття «кадровий потенціал підприємства», можна зробити висновок, що існує велика кількість різних думок щодо розуміння його сутності та у визначенні його складових.

З існуючих визначень можна сформулювати наступне: кадровий потенціал підприємства – це ресурсні можливості персоналу, які вони можуть використати для підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Аналіз підходів науковців до сутності поняття «кадровий потенціал підприємства» показав, що останній, виступаючи в єдності просторових та часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин, що наведені на рис. 1.1.

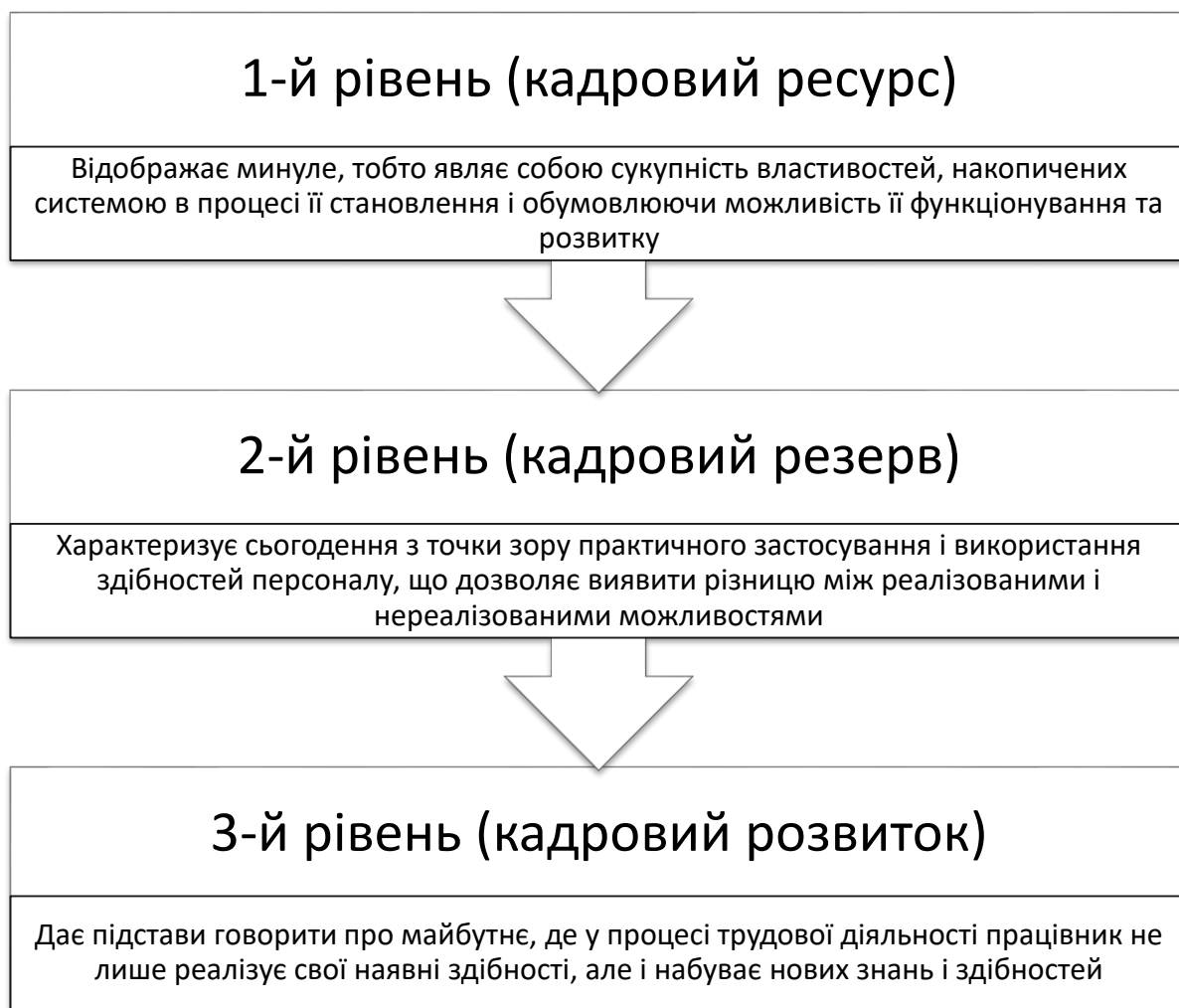


Рисунок 1.1 – Три рівні зв'язків і відносин кадрового потенціалу підприємства в єдності просторових та часових характеристик [13]

Оскільки кадровий потенціал підприємства являє собою сукупність здібностей і можливостей працівників забезпечувати досягнення цілей розвитку підприємства, то в науковій економічній літературі виділяють групи, що відіграють різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства [8, с. 220]:

- кадрові ресурси, які здатні визначати цілі розвитку підприємства;

– кадрові ресурси, які виробляють продукцію, впроваджують нові наукові розробки та застосовують сучасні технології в процесі діяльності;

– кадрові ресурси, які визначають набір можливих засобів для досягнення цілей діяльності підприємства;

– кадрові ресурси, які створюють засоби для досягнення цілей діяльності підприємства;

– кадрові ресурси, які виконують роль обслуговування процесу створення засобів для досягнення цілей діяльності підприємства;

Цілком закономірно, що чим вищим є рівень компетентності працівників кожної групи та чим більшим є ефект від їх взаємодії один з одним, тим вищим є й сам кадровий потенціал, що дає змогу підприємству успішно демонструвати результати своєї діяльності на обраному ринку. Працівники, які мають комплекс знань та навичок, а також відповідні особисті якості, складають ядро кадрового потенціалу.

При цьому всі елементи системи розвитку кадрового потенціалу підприємства умовно можна поділити на такі блоки:

1) технології формування кадрового потенціалу (планування кількості потрібного персоналу, організація їх прийому на роботу, а також процесу адаптації);

2) технології розвитку кадрового потенціалу (професійне навчання на робочому місці і формування резерву кадрів);

3) технології раціонального використання кадрового потенціалу (оцінка діяльності колективу, визначення рівня мотивації та нормування праці) [13].

Для реалізації всіх поставлених завдань щодо розвитку кадрового потенціалу першочерговим завданням для підприємства є визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на роботу персоналу, що наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Фактори та передумови розвитку кадрового потенціалу підприємства

Вплив середовища	
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економіко-політична ситуація в країні;</li> <li>- низький рівень народжуваності та високий рівень смертності серед населення, що створює диспропорції на ринку праці;</li> <li>- невідповідність освітніх програм в ЗВО сучасним потребам підприємств;</li> <li>- недосконале володіння деякими працівниками засобами ІКТ;</li> <li>- постійні зміни трудового законодавства</li> </ul>
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільна ситуація на ринку праці;</li> <li>- конкурентоспроможність підприємства;</li> <li>- обрана стратегія розвитку підприємства;</li> <li>- особливості обраної сфери діяльності підприємства;</li> <li>- невідповідність інструментів управління кадровим потенціалом умовам сьогодення</li> </ul>

Розроблено автором на основі [13]

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу є одним з головних завдань будь-якого підприємства, яке може виявитися тим самим визначальним фактором, що дозволяє визначити ефективність функціонування підприємства. Саме тому в процесі створення дієвої системи розвитку кадрового потенціалу керівництво повинне оцінювати всі можливі фактори, які впливають на кадрову роботу та на ефективність використання кадрового потенціалу.

## 1.2. Функції управління кадровим потенціалом підприємства

Процес управління кадровим потенціалом на підприємстві включає реалізацію певних функцій, а саме планування потреби в кадрах, організація діяльності кадрів, ефективне керівництво кадровим потенціалом, мотивація персоналу та контроль за їх діяльністю [27, с. 28]. На сьогоднішній день науковці вважають, що дані функції слід доповнити ще однією – функцією узгодження, яка у повній мірі дасть змогу розкрити можливості оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємства із завданнями його діяльності. Ця

функція включає в себе розподіл працівників для виконання окремих завдань, можливість провести аналіз кадрового потенціалу при виконанні даних завдань, а також здійснити оцінку ефективності використання персоналу.

Зміст основних функцій управління кадровим потенціалом підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Зміст основних функцій управління кадровим потенціалом підприємства

Основні функції управління	Зміст управління реалізованою частиною кадрового потенціалу підприємства	Зміст управління прихованою (нереалізованою) частиною кадрового потенціалу підприємства
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення потреби у трудових ресурсах;</li> <li>- розподіл персоналу для виконання завдань;</li> <li>- ведення звітності щодо персоналу підприємства;</li> <li>- розробка посадових інструкцій для персоналу, де визначають норми їх праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз перспектив розвитку підприємства;</li> <li>- виявлення вимог до поточного та перспективного рівнів кадрового потенціалу з урахуванням специфіки робочих місць працівників, змісту та характеру праці;</li> <li>- планування кар'єри працівників.</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення вимог щодо дотримання трудового законодавства та охорони праці на робочому місці;</li> <li>- контроль за якістю виконання посадових обов'язків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка рівня кадрового потенціалу та моніторинг ходу процесу розвитку;</li> <li>- корегування процесу через відхилення від плану.</li> </ul>
Організація розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптація персоналу при прийнятті на роботу;</li> <li>- проведення заходів щодо збереження кадрів;</li> <li>- організація використання персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення системи навчання та розвитку кадрів;</li> <li>- вибір форми і методики розвитку кадрового потенціалу;</li> <li>- розробка програм з розвитку елементів кадрового потенціалу.</li> </ul>
Керівництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та реалізація кадрової політики;</li> <li>- створення ефективної системи нарахування заробітної плати;- надання персоналу всіх соціальних гарантій та підтримки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керівництво на основі лідерства;</li> <li>- розвиток співробітництва між керівництвом та персоналом;</li> <li>- стимулювання розвитку та навчання персоналу;</li> <li>- створення умов для максимального використання кадрового потенціалу.</li> </ul>
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення системи стимулювання та преміювання;</li> <li>- надання можливостей кар'єрного зростання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення умов для самовираження, поваги, визнання, влади та успіху.</li> </ul>
Узгодження	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розподіл і підбір співробітників для виконання окремих завдань.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка кадрового потенціалу окремих завдань;</li> <li>- оцінка ефективності використання працівників.</li> </ul>

Розроблено автором на основі [28, с. 28-29]

Особливого значення в системі управління кадровим потенціалом підприємства набуває саме функція мотивації, яка є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета мотивації персоналу у системі управління кадровим потенціалом полягає в отриманні максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу, що дозволяє підприємству підвищувати загальну результативність діяльності і рівень прибутковості.

Контроль у системі управління кадровим потенціалом підприємства також має вирішальне значення та здійснюється за допомогою оцінки й атестації працівників. За допомогою проведення оцінювання кадрового потенціалу керівництво будь-якого підприємства має змогу своєчасно приймати управлінські рішення щодо формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу.

Концепцію управління кадровим потенціалом підприємства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Концепція управління кадровим потенціалом підприємства

Фактори	Підходи до управління кадровим потенціалом
Активи підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал, необхідні ресурси, висококваліфікований персонал
Витрати на формування	Довгострокові інвестиції в розвиток людського капіталу
Мотивація	Задоволення потреб працівників – економічних, соціальних, морально-психологічних
Витрати на навчання	Витрати визначаються критерієм «варіативність – вигода»
Підхід до управління	Безперервне управління кадровим потенціалом підприємства
Соціальна інфраструктура	Один з основних компонентів формування та використання кадрового потенціалу підприємства
Стиль управління	Ситуаційний, частіше за все демократичний
Організація праці	Оптимізація особистих, господарських та організаційних процесів
Горизонт планування	Життєвий цикл людських ресурсів

Розроблено автором на основі [7, с. 213]

Основними завданнями створення та функціонування системи управління кадровим потенціалом на підприємстві при цьому виступають:

- розробка кадрової політики підприємства в контексті розвитку персоналу;
- визначення потреби у персоналі відповідно до кадрової політики підприємства;
- розробка та впровадження освітньо-професійних програм для підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві;
- оптимальне поєднання кадрового потенціалу з іншими потенціалами (ресурсний, виробничий, економічний тощо);
- здійснення постійного моніторингу ринку праці в межах певного регіону;
- створення механізму управління кадровим потенціалом, що дасть змогу ефективно використовувати персонал та компенсувати витрати на його розвиток [23, с. 22].

Отже, для реалізації функцій управління кадровим потенціалом, керівництву підприємства необхідно знати, який кадровий потенціал наявний на даний момент, в якому напрямку його розвивати в подальшому та як закріпити персонал з високим потенціалом.



## РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Показники оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства

В умовах жорсткої конкуренції на ринку, на якому працює підприємство, керівництво має оптимізувати управління за всіма напрямками діяльності, в тому числі й розвиток кадрового потенціалу. Ефективний розвиток та використання потенціалу кадрів на підприємстві здатен забезпечити підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а також стати запорукою стабільного функціонування в мінливих умовах. Все це є складним процесом, результати якого залежать від рівня залучення можливостей в процес управління.

До основних напрямів розвитку кадрового потенціалу на підприємстві належать:

- визначення пріоритетів підприємства у розвитку кадрового потенціалу;
- розподіл обов'язків між відповідальними особами за розвиток кадрового потенціалу та постійна координація їх діяльності;
- регламентація та контроль діяльності за розвитком кадрового потенціалу шляхом розробки та впровадження відповідної документальної бази [4].

Ефективна діяльність підприємства залежить від створеної на ньому системи розвитку кадрового потенціалу. Ця система в свою чергу залежить від ряду завдань, які мають реалізуватися:

- проведення на постійній основі заходів з підвищення кваліфікації персоналу;
- створення системи розвитку кар'єри для персоналу;
- здійснення мотивації персоналу з урахуванням їх потреб та індивідуальних особливостей;
- справедлива оцінка результатів роботи персоналу;

- надання працівникам можливостей для кар'єрного зростання [22].

Розвиток кадрового потенціалу на підприємстві можна оцінити та проаналізувати за допомогою системи показників внутрішньої діяльності, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники розвитку кадрового потенціалу підприємства

Напрями дослідження	Використовувані показники
Продуктивність праці	1. Обсяги реалізації продукції у розрахунку на одного працюючого 2. Обсяги доходів та їх динаміка у розрахунку на одного працюючого
Підвищення якості продукції	1. Питома вага продукції з браком 2. Претензійна робота зі споживачами
Витрати на персонал	1. Суми витрат на працівників за певний період часу 2. Витрати на працівників у загальному обсязі реалізації продукції підприємства за певний період часу
Ефективність менеджменту	1. Обсяг витрат на адміністративний персонал та програми з управління кадрами 2. Ефективність використання програм з управління кадрами та продуктивністю працівників
Соціально-психологічний клімат у колективі	1. Взаємодія між працівниками 2. Взаємодія з керівництвом 3. Взаємодія із суспільством
Рівень задоволеності колективу	1. Динаміка плинності кадрів 2. Кількість скарг від працівників та конфліктність між ними 3. Співвідношення цілей персоналу та цілей підприємства

Розроблено автором на основі [4]

Ефективність розвитку кадрового потенціалу можна оцінити за допомогою багатьох показників, які в загальному поділяються на дві комплексні групи, що наведено на рис. 2.1.

Наведені на рис. 2.1 показники повинні відповідати таким вимогам: ефективність аналізу в розрізі економічних показників, точність аналізу,

охоплення всіх складових діяльності підприємства, аналіз рівня управління та визначення відповідних показників на які вона чинить вплив.

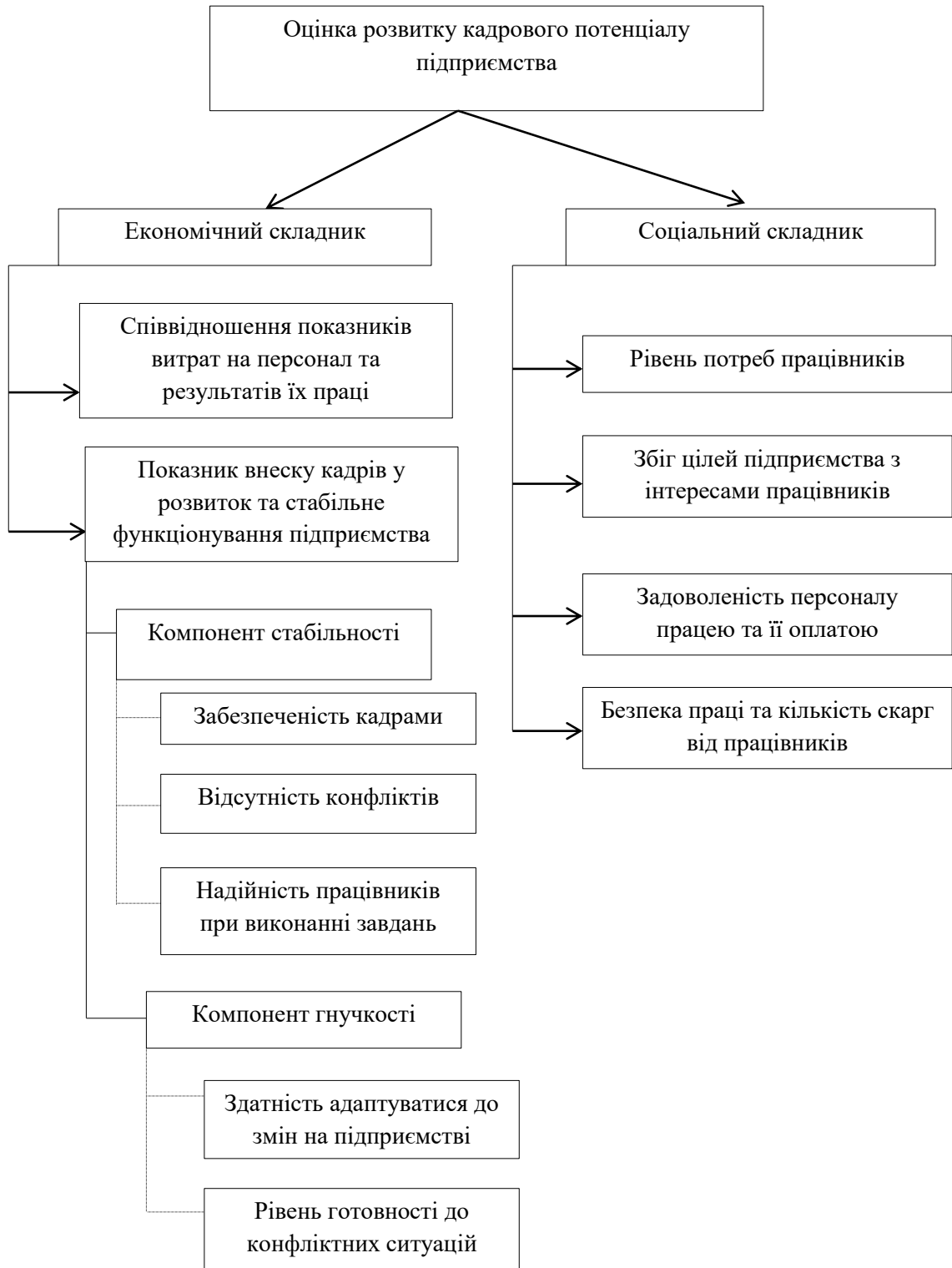


Рисунок 2.1 – Складові показники оцінки розвитку кадрового потенціалу підприємства [4]

Оцінку розвитку кадрового потенціалу на підприємстві потрібно здійснювати тоді, коли це передбачається комплексним оцінюванням діяльності всього підприємства. Дана оцінка повинна здійснюватися за умов виконання поставлених завдань відділом кадрів: планування діяльності працівників, моніторинг за процесом їх діяльності, удосконалення поточної кадрової політики, підвищення ефективності використання кадрів та ін. Але через відсутність єдиного підходу до визначення та оцінювання кадрового потенціалу підприємства вимірювання його розвитку може проводитися неефективно або зовсім бути виключеним із загальної оцінки підприємства.

## 2.2. Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства

Методи оцінювання кадрового потенціалу та його розвитку, які використовують сучасні науковці є ефективними, однак серед них немає того самого єдиного універсального методу. Це означає, що кожне підприємство повинне враховувати свої індивідуальні показники діяльності, особливості господарювання в обраній галузі та економічних умовах країни в цілому.

Серед найпоширеніших методів оцінювання кадрового потенціалу підприємства науковці виділяють кількісну та якісну оцінку. Якісна оцінка проводиться за допомогою визначення аналізу впливу соціально-психологічних чинників на задоволеність персоналу умовами трудової діяльності на підприємстві [17, с. 77]. В свою чергу кількісна оцінка є більш складною, тому доцільно розглянути найбільш поширені методи її проведення:

- 1) метод ринкової капіталізації: оцінка кадрового потенціалу здійснюється за допомогою порівняння ринкової вартості підприємства з його балансовою вартістю. Для цього підприємства аналізують свою фінансову звітність. Недоліком такого методу є відображення усіх позабалансових активів і відсутність змоги виокремити вартість кадрового потенціалу [25];

2) метод інвестиційного оцінювання: для оцінки кадрового потенціалу підприємства прийнято використовувати усю наявну інформацію про інвестиційні вкладення у розвиток кадрів, що аналізуються за категоріями та складовими елементами. Інвестиції у кадровий потенціал включають у себе:

- базові вкладення: зарплата та соціальні виплати;
- витрати на наукові розробки та навчання персоналу;
- витрати на охорону здоров'я та праці;
- транспортні видатки та ін.

Недоліками цієї методики визнають складність об'єктивного розрахунку вкладень у кадри та якісні характеристики персоналу (наприклад, рівень освіти або кваліфікації), що не завжди мають прямий вплив на прибутковість підприємства;

3) метод ділової репутації (гудвілу). Гудвіл є аналогічним методу ринкової капіталізації, але у цьому методі використовується показник оціночної вартості персоналу, яка розраховується за допомогою розміру зарплати працівника (реальної або прогнозованої) та гудвілу кадрового потенціалу, що відображено у формулах 2.1 і 2.2.

$$Г_{кп} = I_{пр} + I_{вар} + K_{ппп}, \quad (2.1)$$

Де  $Г_{кп}$  – гудвіл кадрового потенціалу;

$I_{пр}$  – індекс прибутковості кадрового потенціалу (річна зміна співвідношення прибутку підприємства та номінального фонду робочого часу працівника);

$I_{вар}$  – індекс вартості кадрового потенціалу (річна зміна співвідношення витрат на персонал та номінального фонду робочого часу працівника);

$K_{ппп}$  – коефіцієнт професійної перспективності працівника (враховує професійний стаж, освіту, вік та ефективність роботи працівника). Розраховується окремо на кожному підприємстві через специфічні умови роботи кожного з них [17, с 78].

Відповідно, формула розрахунку кадрового потенціалу методом гудвілу виглядає так:

$$КП = ЗП * Гкп + Ікп, \quad (2.2)$$

де КП – оціночна вартість кадрового потенціалу;

ЗП – зарплата, що виплачується працівнику;

Гкп – гудвіл кадрового потенціалу;

Ікп – інвестиції у кадровий потенціал.

3) метод побудови матриці SWOT-аналізу управління розвитком кадрового потенціалу підприємства: поділ факторів та явищ на чотири категорії (сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози) з використанням кількісних та якісних методик. В якості експертів для проведення аналізу виступають співробітники підприємства, а об'єктом аналізу є управління розвитком кадрового потенціалу. Опитування проводиться усним шляхом для виявлення сильних і слабких сторін в діяльності підприємства з управління розвитком кадрового потенціалу, а також можливості та загрози, що йдуть від ринку, на якому працює підприємство.

Найбільш негативний вплив на розвиток кадрового потенціалу підприємства має саме втрата персоналу унаслідок його плинності. Інвестуючи у персонал та в розробку політики управління кадровим потенціалом будь-яке підприємство повинне забезпечувати мінімальний рівень плинності свого персоналу та створення умов для його стабільності, адже така плинність призводить до збитків та втрати часу на пошук нових співробітників, а також на їх професійну підготовку.

Для відповідності кадрів вимогам, які висуває ринок, підприємства мають бути адаптованими до зовнішніх умов, постійно реагувати на будь-які зміни та демонструвати готовність до перегляду системи взаємовідносин з персоналом.

Дослідниками І.В. Вотяковою та В.М. Брендаковим було розроблено стратегію інноваційного розвитку кадрового потенціалу, яка стає у нагоді підприємствам для планування створення та зростання ефективності використання кадрового потенціалу [6]. Дана стратегія повністю залежить від

чотирьох основоположних чинників: фінансового стану підприємства, організації кадрового потенціалу, наявних трудових ресурсів та їх резервів, стану активності та адаптованості працівників підприємства.

До складових стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства науковці відносять:

- розвиток, підготовку та навчання кадрів;
- єдину систему регулювання персоналу;
- урахування та можливе прогнозування попиту на кадри, їхні якісні та кількісні характеристики, структуру та кваліфікацію;
- упровадження найбільш ефективної системи мотивації персоналу;
- прогнозування та оцінку майбутніх інвестицій у розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Усвідомлення підприємством та прийняття цих етапів, а також розуміння очікувань від вкладання коштів у розвиток кадрового потенціалу, дозволять здійснити процес підвищення ефективності використання кадрових ресурсів з високими показниками фінансових результатів та позитивними змінами для всіх працюючих.

Загалом система підвищення ефективності використання кадрового потенціалу базується на шести основоположних принципах:

1. Принцип системності, який передбачає встановлення зв'язку між врахованими та аналізованими індивідуальними особливостями кадрів та показниками діяльності підприємства.

2. Принцип оптимізації, який допомагає розрахувати необхідну кількість кадрів, який повинен проводитися за допомогою удосконалення умов праці та видів виконуваних робіт.

3. Принцип безперервності, який передбачає розробку та реалізацію адаптованих управлінських рішень при зміні внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства.

4. Принцип наукового підходу, який передбачає використання актуальних в умовах сьогодення методик у сфері управління кадровим потенціалом підприємства.

5. Принцип пошуку альтернативи, який передбачає врахування всіх можливих змін, які можуть вплинути на підприємство, а також пошук шляхів подальшого його розвитку.

6. Принцип особливості, який передбачає розробку шляхів підвищення ефективності кадрового потенціалу і дає змогу враховувати індивідуальні особливості кожного працюючих і загальну динаміку персоналу підприємства.

Отже, оцінка якості та продуктивності діяльності підприємства є неможливою без оцінки ефективності роботи кожного працівника, адже людський потенціал на сьогоднішній день – один з найважливіших факторів успіху підприємства. Все це вимагає від керівництва забезпечення стабільно високої якості трудових резервів і проведення постійного моніторингу рівня ефективності працівників у зв'язку з тим, що кадровий потенціал підприємства відображає бажання кожного окремого співробітника приймати участь у досягненні стратегічних цілей підприємства за умов високого рівня задоволеності умовами праці та рівнем винагороди за її здійснення.

Загалом можна сказати, що вивчення кадрового потенціалу на сьогоднішній день є досить актуальним, адже працівники є найважливішим ресурсом кожного підприємства, а від їх ефективності та якості праці залежать економічні результати діяльності та конкурентоспроможності підприємства.



## РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

### 3.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» – входить до роздрібної корпорації FozzyGroup. FozzyGroup, на сьогоднішній день, являє собою одну з найбільших торгово-промислових груп України, налічує більше 600 торговельних точок на всій території країни та має у своєму складі близько 35 000 найменувань товарів. Компанія представляє власні торгові марки, які продаються у мережах, такі як «Премія», PremiyaSelect, «Повна Чаша» та EXTRA!. [20].

Загальна інформація про ТОВ «Сільпо-фуд» наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1- Загальна інформація про ТОВ «Сільпо-фуд»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-фуд»
ЄДРПОУ	40720198
Скорочена назва	ТОВ «Сільпо-фуд»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	1998 рік
Основний вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Офіційна адреса	Україна, 02090, м. Київ, вул. Бутлерова, буд. 1
Контактні дані	+380445934617
Засновники	ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал»
Посадова особа	Лесько Юрій Анатолійович
Обсяг статутного капіталу	13047703135,05

Розроблено автором на основі [10]

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Сільпо фуд» здійснюється відповідно до планів, які затверджуються керівником Товариства та погоджуються з вищим органом Товариства.

Для аналізу фінансової діяльності ТОВ «Сільпо фуд» було розраховано основні фінансово-економічні показники мережі, що наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні фінансово-економічні показники діяльності  
ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр.

Стаття	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції	62 466 681	64 402 634	72 784 231
Собівартість реалізованих продукції	47 340 607	47 249 897	52 182 935
Валовий прибуток	15 106 074	17 152 737	-
Валовий збиток	-	-	-
Інші операційні доходи	292 502	323 521	412 331
Адміністративні витрати	814 406	1 658 089	2 775 764
Інші операційні витрати	56 162	8 685	121 299
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 638 317	153 528	
Інші доходи	1 025 781	578 354	563 547
Фінансові витрати	2 105 732	2 225 413	2 358 809
Інші витрати	306 599	1 843 445	16 678
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	268 583	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-	3 157 847	1 926 148
Чистий фінансовий результат: прибуток	289 577	-	-
Чистий фінансовий результат: збиток	-	3 114 238	1 846 179

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Отже, за результатами аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «Сільпо фуд» можна зробити висновок, що чистий фінансовий результат компанії демонструє збитковість протягом 2020-2021 рр. Це пов'язано з розвитком мережі супермаркетів «Сільпо» та відкриттям нових магазинів на території України протягом даного періоду.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Сільпо-фуд» необхідно розрахувати показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності і рентабельності.

На першому етапі аналізу фінансового стану проаналізуємо показники ліквідності, які розраховуються шляхом згрупування активів та пасивів підприємства, що наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Склад активів за рівнем ліквідності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Високоліквідні (A1)	2 528 047	2 398 496	1 798 948	-129 551	-599 548
Швидколіквідні (A2)	2 188 759	6 166 330	5 952 481	3 977 571	- 1 974 910
Повільноліквідні (A3)	5 691 908	5 742 788	6 599 182	50 880	856 394
Важколіквідні (A4)	14 690 205	15 409 290	23 652 373	719 085	8 243 083

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

За даними табл. 3.3 видно, що повільноліквідні та важколіквідні активи мають тенденцію до збільшення, а саме з 2019 по 2021 рік їх сума збільшення становила 907 274 тис. грн. та 8 962 168 тис. грн. відповідно. Це пояснює, що у ТОВ «Сільпо-фуд» не має достатньої кількості коштів, які готові до негайної реалізації та зменшується рівень абсолютної ліквідності. Також це пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості за розрахунками. Збільшенню важколіквідних активів сприяє нарощення величини необоротних активів.

В табл. 3.4 наведено склад зобов'язань за терміновістю оплати ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр.

Таблиця 3.4 - Склад зобов'язань за терміновістю оплати ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Найбільш термінові (П1)	986 967	1 246 654	1 075 256	259 687	-171 398
Короткострокові (П2)	2 833 309	4 144 130	2 896 825	1 310 821	-1 247 305
Довгострокові (П3)	9 130 904	12 285 686	14 456 389	-7 845 2018	2 170 703
Постійні (П4)	1 804 908	1 107 692	1 023 459	-697 216	-84 223

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Провівши аналіз складу зобов'язань, згрупованих за терміновістю оплати, можна відмітити, що найбільш термінові зобов'язання збільшилися в динаміці на 88 289 тис. грн. завдяки зростанню кредиторської заборгованості за розрахунками. Сума короткострокових зобов'язань збільшується з 2 833 309 тис. грн. до 4 144 130 грн. та знову зменшується до 2 896 825 тис. грн. протягом аналізованого періоду, що пов'язане спочатку зі зростанням, а потім зменшенням товарної кредиторської заборгованості. Довгострокові зобов'язання збільшилися в динаміці на 5 325 485 тис. грн., що відбулося за рахунок приросту довгострокових зобов'язань. Сума постійних пасивів зменшилася на 781 449 тис. грн. через зменшення власного капіталу.

Отже, зіставивши відповідні групи активів, згрупованих за ознакою ліквідності з відповідною групою зобов'язань, згрупованих за терміновістю оплати визначимо ліквідність балансу ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр., що наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
За групою 1 (А1-П1)	1 541 080	1 151 842	1 539 261
За групою 2 (А2-П2)	-644 550	2 022 200	3 055 656
За групою 3 (А3-П3)	-3 438 996	-6 542 898	-7 857 207
За групою 4 (А4-П4)	12 885 297	14 301 513	22 628 914

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Отже, баланс вважається ліквідним, якщо виконуються наступні умови:  $A1 > P1$ ,  $A2 > P2$ ,  $A3 > P3$ ,  $A4 < P4$ . Проте, перша умова ліквідності не виконується, оскільки найбільш термінові зобов'язання перевищують найбільш ліквідні активи. За 2 групою відбувається виконання умови ліквідності, це свідчить про те, що швидколіквідні активи перевищують короткострокові зобов'язання. Невиконання 3-ої умови пов'язано з перевищенням короткострокових зобов'язань над швидко ліквідними

активами. Спостерігаємо порушення 4-ої умови, яка є гарантом мінімальної умови фінансової стійкості, а отже наявності власного оборотного капіталу.

Тому, можемо стверджувати, що баланс ТОВ «Сільпо-фуд» протягом 2019-2021 рр. не є ліквідним.

Наступними розрахуємо показники платоспроможності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр., що наведено в табл. 3.6.

Доцільним є також провести аналіз платоспроможності ТОВ «Метро кеш енд кері» за 2019-2021 рр., що наведено у табл. 3.4

Таблиця 3.6 - Аналіз платоспроможності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр.

Коефіцієнти	2019	2020	2021
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,59	0,61	0,53
Коефіцієнт фінансової залежності	1,21	1,37	1,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,05	-0,01	-0,23
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,09	0,22	0,11
Коефіцієнт фінансового ризику	0,14	0,37	0,70
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,21	1,9	1,13
Фондовіддача	0,28	0,30	0,46
Коефіцієнт оборотності запасів	26,64	29,6	31
Тривалість одного обороту запасів, днів	13,53	11,78	8,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,67	3,31	4,61

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

На основі даного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-фуд» є платоспроможним підприємством, оскільки переважна більшість показників є в межах нормативних значень.

У табл. 3.7 наведемо показники ділової активності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр.

Таблиця 3.7 - Показники ділової активності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2021/2019
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт оборотності активів	1,73	1,64	1,58	-0,15
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,47	4,83	4,83	0,36
Коефіцієнт оборотності запасів	-56,86	-98,67	0	-56,86
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,53	1,41	1,42	-0,11
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дн.	236	255	254	18
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,34	-0,35	-0,32	-0,66
Тривалість погашення обороту кредиторської заборгованості, дн.	-0,3	-0,3	-0,3	0
Тривалість операційного циклу	112	120	116	4

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Відносно показників ділової активності ТОВ «Сільпо-фуд», можемо зазначити, що коефіцієнт оборотності активів в динаміці зменшується на 0,15 та у 2021 році становить 1,58, що означає зменшення суми грошових одиниць реалізованої продукції, що принесла кожна одиниця активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшується з 4,47 у 2019 році до 4,83 у 2021 році, що відповідає бажаній тенденції показника.

Коефіцієнт оборотності запасів дорівнює має від'ємне значення і становить -56,86, тобто виробничі запаси і незавершене виробництво зменшується.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшується, що свідчить про несвоєчасне погашення покупцями заборгованості та збільшення комерційного кредиту наданого підприємством, тому термін погашення дебіторської заборгованості збільшився за 2019-2021 роки на 18 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має мінусову тенденцію, що вказує на меншу швидкість обертання кредиторської заборгованості та збільшення комерційного кредиту підприємства.

Операційний цикл збільшився в динаміці на 4 днів протягом 2019-2021 рр., що означає збільшення інтервалу часу протягом якого здійснюється виробництво продукції, її продаж та оплата.

Аналіз показників рентабельності дає змогу оцінити фінансові результати ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр., що наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Сільпо-фуд» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Рентабельність активів	0,004	0,006	0,003	0,002	-0,003
Рентабельність власного капіталу	0,001	0,0002	0,002	0,0018	-0,0008
Чиста рентабельність продажів	0,0002	4,70	0,0003	-4,6997	4,6998
Рентабельність продукції	-0,13	-0,12	-0,12	-0,1	0

Розроблено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-фуд»

Провівши аналіз показників рентабельності можна зазначити, що виходячи із розрахунків ТОВ «Сільпо-фуд» протягом аналізованого періоду стало більш рентабельним.

Таким чином, було проведено аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» і проаналізовано основні показники фінансового стану компанії. Загалом фінансовий стан компанії є стабільно на високому рівні з можливістю покращення фінансових показників.

### 3.2. Визначення основних напрямів з розвитку кадрового потенціалу підприємства

Для розуміння факторів, від яких залежить стан розвитку кадрового потенціалу, необхідно проаналізувати стан кадрової політики ТОВ «Сільпо-фуд» та фактори, які тією чи іншою мірою впливають на управління розвитком кадрового потенціалу.

Станом на 2021 рік кількість працівників в мережі супермаркетів «Сільпо» становила 42 935 осіб. Протягом аналогічного періоду було проведено навчання працівників за такими напрямками:

- 1260 лекцій, тренінгів, воркшопів і майстер-класів для 16 184 співробітників з 45 тем: «Надихаючий лідер», «Емоційний інтелект – стійкий фундамент щасливого та успішного життя», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку»;

- 30 вебінарів для 7 192 співробітників за темами: «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом», «Work-life balance в епоху віддаленої роботи», «Чай Власного імпорту «Сільпо», «Секрети створення вражень», «Органічна продукція»;

- 3 274 міні-тренінги від керуючих та їхніх заступників для 31 860 співробітників з тем «Безпека продукції», «Бездоганний сервіс», «Командна робота», «Наставництво», «Цінності, які ми шануємо», «Здоровіжа» (з дегустаціями), «Антипасті» (з дегустаціями), «Сири» (з дегустаціями).

ТОВ «Сільпо-фуд» впроваджує наступні види пільг для працівників:

- медичне страхування: після 3-х місяців роботи в компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування;

- страхування життя: усі працівники «Сільпо» можуть приєднатися до програми страхування життя. Для працівників офісів та керуючих магазинів і ресторанів програма доступна через 3 місяці роботи в компанії, для усіх інших працівників – через 6 місяців;



- спортзал та мовні курси: компанія дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.

ТОВ «Сільпо-фуд» також реалізує наступні програми заохочення працівників:

- перевершник кварталу: на першому етапі визначається керівництвом магазину за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото найкращих працівників розміщуються на дошці пошани;

- welcome новачків: в перший робочий день кожний новачок отримує надихаючий лист, співробітники офісів набір корисних речей. У пакеті з унікальним дизайном для новачків – брендovanі блокнот, ручка, чашка, а також фанові наліпки для гаджетів;

- привітання з Днем народження: усі працівники в День свого народження отримують привітання (e-mail або SMS у месенджері);

- День народження магазину: урочисте привітання працівників магазинів з Днем народження магазину;

- мотивація наставників: підтримка та заохочення наставників в магазинах, які навчили хоча б одного працівника за останні півроку;

- програма «Лідер»: змагання між супермаркетами за основними показниками роботи;

- StudMovieSilpo: конкурс відеоробіт для студентів, які працюють у «Сільпо».

У ТОВ «Сільпо-фуд» у 2021 році працювали 5 633 студентів з понад 600 навчальних закладів України (найбільше студентів з Національного університету біоресурсів і природокористування України, Запорізького національного університету, Львівського національного університету ім. І. Франка, Київського політехнічного інституту ім. І. Сікорського, Львівської політехніки та Державного торговельно-економічного університету) [9].

На управління кадровим потенціалом ТОВ «Сільпо-фуд» впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Визначити вплив даних чинників можливо

за допомогою матриці SWOT-аналізу з використанням кількісних та якісних методик.

Для проведення кількісного аналізу було використано наступну шкалу оцінок в балах: негативний вплив: -3 (сильне), -2 (середнє), -1 (слабке); 0 (вплив відсутній); позитивний вплив: + 1 (слабка), + 2 (середня), + 3 (сильна).

Матрицю кількісного SWOT-аналізу управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Матриця кількісного SWOT-аналізу управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд»

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище								
Слабкі сторони		Сильні сторони								
- велика плинність кадрів - не виправдано високі витрати на навчання персоналу - недостатня робота в галузі управління знаннями персоналу		- привабливий образ підприємства у потенційних співробітників - наявність напрямів кадрової політики з управління кадровим потенціалом - співпраця з кадровими агентствами та закладами вищої освіти в Україні								
Можливості	Створення більш привабливих умов для працівників	-3	0	-2	-3	3	3	0	-3	1
	Впровадження сучасної системи навчання персоналу	-1	1	-2	-2	1	3	1	-3	3
	Залучення висококваліфікованих працівників	-2	0	-3	-3	3	3	2	-3	3
Загрози	Погіршення ситуації на ринку праці	-3	-1	-1	-3	0	0	-2	2	-3
	Погіршення якості надання освітніх послуг	0	0	-1	-1	0	-2	-3	3	-3
	Впровадження конкурентами ТОВ «Сільпо-фуд» більш сучасних систем навчання	-3	-3	-2	-3	-1	1	0	0	-3
ВСЬОГО		-12	-3	-11	-15	6	8	-2	-4	-2

Розроблено автором на основі власних досліджень

За даними табл. 3.9 можна зробити висновок, що найбільші бали отримала стратегія вдосконалення управління розвитком кадрового

потенціалу шляхом впровадження сучасної системи навчання персоналу (8 балів).

Система розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» має бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу підприємству досягати як загальних цілей у межі ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування, так і високого рівня прихильності працівників. Ефективна система розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» має складатися з постійної роботи з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства.

Головним етапом удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» має стати саме розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Навчання, яке проводиться на підприємстві в теперішній час має досить хаотичний та малоефективний характер, а окремі категорії персоналу мають слабку уявлення про його ефективність для подальшої діяльності.

Для вирішення даної проблеми можна запропонувати проводити нові бізнес-тренінги, які передбачають використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприятиме генерації нових ідей у персоналу, дозволить оптимізувати процес діяльності на підприємстві, підвищить рівень задоволеності клієнтів тощо. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників. Для проведення бізнес-тренінгу можна запропонувати тренінг під назвою «Генерація нових ідей».

Запропонуємо для ТОВ «Сільпо-фуд» використовувати наступну програму навчання персоналу, що наведено на рис. 3.1.

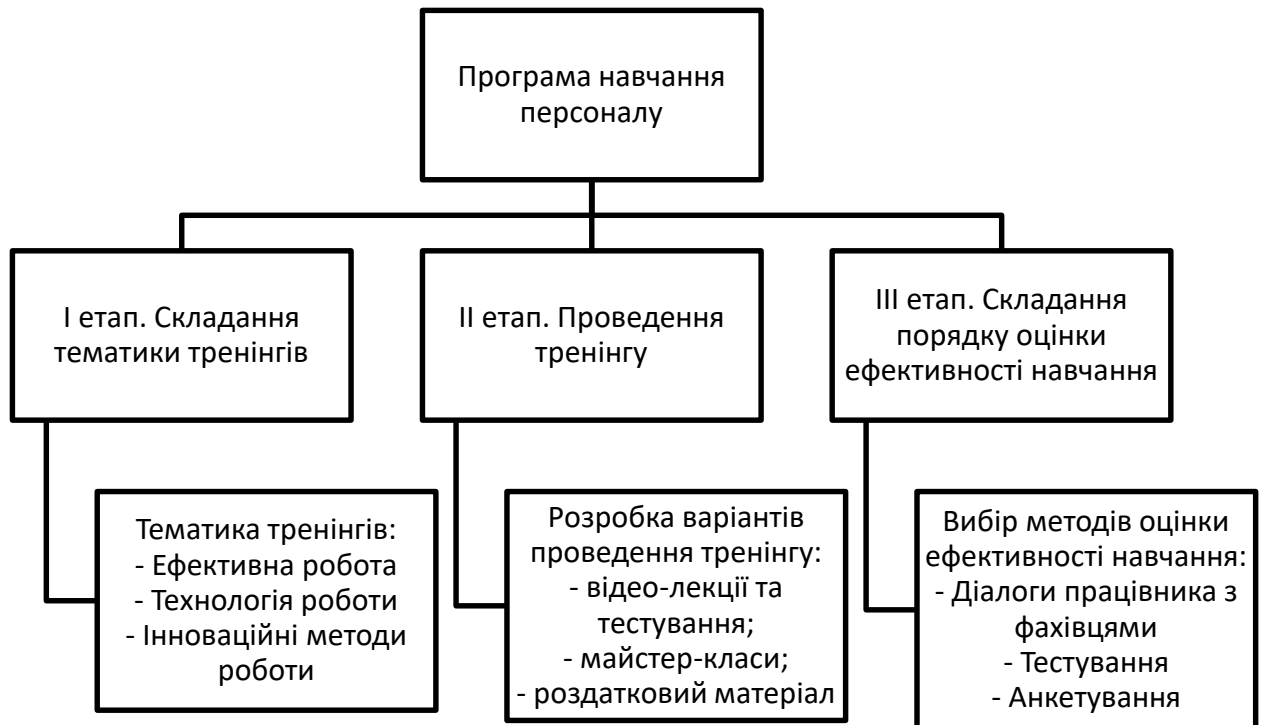


Рис. 3.1 – Програма навчання персоналу для ТОВ «Сільпо-фуд»

Розроблено автором на основі власних досліджень

Враховуючи усе викладене можна зробити висновок, що саме бізнес-тренінги мають стати початковим етапом у процесі створення нової системи корпоративного навчання ТОВ «Сільпо-фуд».

Також ТОВ «Сільпо-фуд» повинне удосконалити організаційну структуру відділу кадрів для кращих показників управління розвитком кадрового потенціалу на підприємстві, а саме:

- внести зміни в організаційну структуру підприємства та додати новий перелік посад у відділі кадрів;
- розробити Положення про відділ кадрів;
- розробити Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки підприємства.

Безумовно, ще одним важливим елементом програми удосконалення розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» має стати запровадження в його діяльність нових інформаційних технологій та програмного

забезпечення. Для цього доцільним є запропонувати підприємству запровадити програмний продукт ISF-Персонал – система управління персоналом та кадрового обліку. Використання сучасних технологій та досвіду дозволить зробити розвиток кадрового потенціалу підприємства досконалим інструментом, який використовуватиме відділ управління персоналом. Вартість даного програмного продукту становить 20 000 тис. грн.

Автоматизована система управління персоналом «ISF-Персонал» призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів відділу кадрів. Використання системи значно підвищує ефективність управління персоналом і полегшує HRM-процеси (Human Resource Management).

Система дозволить ТОВ «Сільпо-фуд» формувати наступні кадрові звіти:

- штатний розклад у розрізі посад і співробітників;
- звіт про рух співробітників;
- звіт за вакантними посадами;
- звіт про стаж роботи;
- перелік дітей для надання допомоги;
- друк статистичних звітів;
- формувати відомості про військовозобов'язаних, укомплектованості і

вакантним посадам на підприємстві.

Підводячи підсумок щодо визначення основних напрямів з розвитку кадрового потенціалу підприємства, можна говорити про те, що ТОВ «Сільпо-фуд» займає досить стійку позицію в сфері своєї діяльності. В компанії ведеться постійна робота за напрямом кадрової політики з управління розвитком кадровим потенціалом. Однак, незважаючи на наявні сильні сторони, було виявлено й істотні недоліки кадрової політики, а саме: вкладання не виправдано великих коштів в навчання співробітників, тоді як досягти аналогічного результату можливо шляхом зменшення витрат та впровадження нових систем навчання персоналу.

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Навчання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» є найважливішим чинником, що впливає на майбутню трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність та ефективність праці. ТОВ «Сільпо-фуд» повинне вкладати в навчання, адже це важливо як для співробітників, так і для самого підприємства, оскільки ефективна система розвитку кадрового потенціалу здатна допомогти персоналу оволодіти необхідними знаннями й уміннями, які знадобляться для подальшої трудової діяльності в галузі торгівлі. Успіх навчання буде визначатися додатковою вартістю, яку воно принесе підприємству.

Показники ефективності навчання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Показники ефективності навчання персоналу ТОВ «Сільпо-фуд»

	Учасники процесу навчання та результат	Ефективність
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	1. Фінансовий відділ 2. Відділ кадрів	Розробка звітів, що містять результати проведення навчання
Бажані кінцеві результати	- збільшення обсягу наданих туристичних послуг; - скорочення витрат підприємства; - підвищення ступеня задоволеності клієнтів; - підвищення продуктивності праці; - підвищення ступеня задоволеності працівників; - скорочення плинності кадрів.	- підвищення мотивації персоналу; - підвищення лояльності персоналу до підприємства
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження 2. Рівень компетентності 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат на навчання

Розроблено автором на основі власних досліджень

Витрати на навчання ТОВ «Сільпо-фуд» повинні оцінюватися фінансовими показниками: вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання; кількість співробітників, що пройшли навчання; кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів).

У результаті проведення розрахунків відділ кадрів має робити обробку представлених показників і заповнених форм, формулювати загальний висновок та надавати всю інформацію керівнику ТОВ «Сільпо-фуд».

Проведемо оцінку ефективності запропонованого бізнес-тренінгу для персоналу «Генерація нових ідей», що наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 - Оцінка ефективності бізнес-тренінгу «Генерація нових ідей»

Показники	Результати розрахунків
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1000
Кількість працівників, які проходять навчання	35
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	1800
ROI (ефективність навчання персоналу), %	25,4

Розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу за бізнес-тренінгом «Генерація нових ідей» прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» на 25,4%.

Для розрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» проаналізуємо видатки на фінансування програми з удосконалення даної системи, що наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Видатки на фінансування програми з удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд»

Витрати	Сума, тис. грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури відділу кадрів	7000
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження бізнес-тренінгів	35000
Впровадження в діяльність підприємства програмного продукту «ISF-Персонал»	20000
Всього:	62000

Розраховано автором на основі власних досліджень

Отже, на реалізацію програми з удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» на початковому етапі її реалізації повинне витратити 62 тис. грн.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи розвитку кадрового потенціалу та підвищення її ефективності виступає одним із найвагоміших чинників підвищення показників діяльності й конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-фуд».



## ВИСНОВКИ

1. Розвиток кадрового потенціалу є одним з головних завдань будь-якого підприємства, яке може виявитися тим критичним фактором, що визначає ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. У результаті дослідження теоретичних підходів науковців до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» було з'ясовано, що існує велика кількість розбіжностей в розумінні його сутності та у визначенні його складових. З існуючих визначень поняття можна зробити висновок, що кадровий потенціал підприємства – це ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства.

2. Процес управління кадровим потенціалом на підприємстві включає реалізацію відповідних функцій: планування, контроль, організація, мотивація та керівництво та узгодження. Особливого значення в системі управління кадровим потенціалом підприємства набуває саме функція мотивації, яка є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Контроль у системі управління кадровим потенціалом підприємства також має вирішальне значення та здійснюється за допомогою оцінки й атестації працівників. Для реалізації функцій управління кадровим потенціалом, керівництву підприємства необхідно знати, який кадровий потенціал наявний на даний момент, в якому напрямку його розвивати в подальшому та як закріпити персонал з високим потенціалом.

3. Розвиток кадрового потенціалу на підприємстві можна оцінити та проаналізувати за допомогою системи показників внутрішньої діяльності: продуктивність праці, підвищення якості продукції, витрати на персонал, ефективність менеджменту, соціально-психологічний клімат у колективі та рівень задоволеності колективу. Дані показники доцільно поділити на дві основних групи: економічна складова, що включає співвідношення показників

витрат на персонал та результати його праці та показник внеску кадрів у розвиток та стабільне функціонування підприємства; соціальна складова, що включає рівень потреб працівників, збіг цілей підприємства з інтересами працівників, задоволеність персоналу працею та її оплатою, безпеку праці та кількість скарг від працівників. Однак через відсутність єдиного підходу до визначення та оцінювання кадрового потенціалу організації вимірювання розвитку кадрового потенціалу може проводитися довільно або зовсім не включатися до загальної суми оцінки підприємства.

4. Серед методів оцінювання кадрового потенціалу прийнято виділяти кількісну та якісну оцінки. В свою чергу кількісна оцінка є найбільш складною, одна ефективною. Серед методів оцінювання було виділено наступні: метод ринкової капіталізації, метод інвестиційного оцінювання, метод ділової репутації (гудвілу) та метод кількісного аналізу розвитку кадрового потенціалу підприємства за допомогою матриці SWOT-аналізу.

5. За результатами аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «Сільпо фуд» можна зробити висновок, що чистий фінансовий результат компанії демонструє збитковість протягом 2020-2021 рр. Це пов'язано з розвитком мережі супермаркетів «Сільпо» та відкриттям нових магазинів на території України протягом даного періоду. ТОВ «Сільпо-фуд» є платоспроможним підприємством, оскільки переважна більшість показників є в межах нормативних значень. Провівши аналіз показників рентабельності можна зазначити, що виходячи із розрахунків ТОВ «Сільпо-фуд» протягом аналізованого періоду стало більш рентабельним.

6. Станом на 2021 рік в ТОВ «Сільпо-фуд» кількість працівників становила 42 935 осіб. Протягом аналогічного періоду компанія проводила для працівників навчання за різними напрямками, однак воно носить хаотичний характер. В компанії діють пільги для працівників (медичне страхування, страхування життя та надання можливості співробітникам займатися спортом або вивчати іноземні мови). Також ТОВ «Сільпо-фуд» впроваджує програми заохочення працівників (перевершник кварталу, welcome новачків, привітання

з Днем народження, День народження магазину, програма «Лідер» та StudMovieSilpo). Також у ТОВ «Сільпо-фуд» у 2021 році працювали 5 633 студентів з понад 600 навчальних закладів України.

Провівши кількісне дослідження управління розвитком кадрового потенціалу за допомогою використання матриці SWOT-аналізу було визначено, що найбільші бали отримала стратегія вдосконалення управління розвитком кадрового потенціалу шляхом впровадження сучасної системи навчання персоналу (8 балів).

Головним етапом удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» була визначена розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Для цього було запропоновано проведення бізнес-тренінгу під назвою «Генерація нових ідей». Також було запропоновано запровадити на підприємстві програмне забезпечення «ISF-Персонал» та удосконалити організаційну структуру відділу кадрів.

7. В результаті удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» зможе отримати прогнозований дохід у розмірі 1800 грн. у результаті навчання одного працівника. При цьому витрати на навчання одного такого працівника становитимуть 1000 грн., що є економічно вигідним для підприємства. В результаті реалізації запропонованого заходу за бізнес-тренінгом «Генерація нових ідей» прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» на 25,4%.

На реалізацію програми з удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-фуд» на початковому етапі її реалізації повинне витратити 62 тис. грн. (витрати на удосконалення структури відділу кадрів – 7000 грн.; витрати на створення системи навчання персоналу – 35000 грн.; витрати на придбання програмного продукту «ISF-Персонал» – 20000 грн.).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посібник / Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2016. – 512 с.
2. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.І. Беззубко. – К.: Норд прес, 2018. – С. 10-18.
3. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління: науково-практичний журнал. 2007. №3. С. 48-53.
4. Бессонова А.В. Сучасні методи визначення та шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Entrepreneurship and Trade. No 29, 2021. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/>
5. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Герб. – К.: КНЕУ, 2015. – 403 с.
6. Вотнякова І.В. Брендаков В.М. Оцінка ефективності інвестицій в кадровий потенціал при формуванні стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації. Управління персоналом. 2018. №16. URL: <https://www.top-personal.com/issue.html?1715>
7. Джан І.О. Оцінка кадрового потенціалу : монографія / І.О. Джан. – Суми: ІТД «Університетська книга», 2002. – 250 с.
8. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
9. Звітність ТОВ «Сільпо-фуд». URL: <https://silpo.ua/reports>
10. Звітність українських підприємств. ТОВ «Сільпо фуд». URL: [https://zvitnist.com/40720198\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOOU\\_VDPOVDA\\_LNSTU\\_SILPOFUD](https://zvitnist.com/40720198_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_SILPOFUD)
11. Калінін А.М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства / А. М. Калінін // Вісник ОНУ імені І. І.

Мечникова. – 2014. – Т. 19. вип. 2/5. – С. 51-54.

12. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46-50.

13. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості № 60, 2017. URL: <http://lib.kart.edu.ua/>

14. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 350 с.

15. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.

16. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: [навч. посібн.]. К.: Інфра-М, 2013. 312 с.

17. Мілохіна І.В. Особливості кількісної оцінки кадрового потенціалу підприємства. Альманах сучасної науки і освіти. 2016. №4 (106). С. 76-80.

18. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. Ірпінь : Академія ДПС України, 2016. 252 с.

19. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41.

20. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-фуд». URL: <https://silpo.ua/>

21. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінли-вих умовах зовнішнього середовища / А.Ю. Савченко. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>

22. Сайт «Корпоративний менеджмент». URL: <https://www.cfin.com/bandurin/article/sbrn08/07.shtm>

23. Самойленко С. М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / С. М. Самойленко. – Х. : Рейтинг, 2015. – 18 с.

24. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. С. 91–95.
25. Сучасні наукоємні технології. URL: <https://www.top-technologies.com/article/view?id=22960>.
26. Турчинов А.І. Управління персоналом: підручник. – 2-ге вид.,, доп. і перероб. / А.І. Турчинов. – К.: Вид-во РАГС, 2018. – 608 с.
27. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
28. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 316 с.
29. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2018. С. 7-16.
30. Шкоробот М.В., Ведута Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

## ДОДАТОК А

## Баланс ТОВ «Сільпо Фуд» за 2019 рік

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»**  
**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)**  
**СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ**

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Територія ДНІПРОВСЬКА Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Середня кількість працівників <sup>1</sup> 34 192 Адреса, телефон вулиця Бульбова, будинок 1, м. Київ, 02090 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	за ЄДРПОУ	2020	01	01
	за КОАТУУ	40720198		
	за КОПФГ	8036600000		
	за КВЕД	240		
		47.11		
		V		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31 грудня 2019 року**

Актив	Код рядка	Примітка	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	-	305 687	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>14 694 060</b>	<b>9 216 781</b>	<b>2 265 048</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	118 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>14 004 363</b>	<b>11 871 964</b>	<b>7 207 668</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 134 510</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>28 698 423</b>	<b>21 088 745</b>	<b>11 607 226</b>

## Продовження додатку А

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

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

Директор  
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер  
ТОВ «Сільпо-Фуд»



Лесько Ю.А

Терещенко Т.І



## ДОДАТОК Б

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо фуд» за 2019 рік

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	КОДИ		
				2020	01	01
Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»			Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ		40720198	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік			Форма № 2		Код за ДКУД 1801003	
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>						
1	2	2а	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)		
<b>Валовий:</b>						
прибуток	2090		15 106 074	12 044 597		
збиток	2095		-	-		
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646		
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)		
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)		
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>						
прибуток	2190		1 748 125	1 410 819		
збиток	2195		-	-		
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-		
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-		
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751		
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)		
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)		
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>						
прибуток	2290		268 583	-		
збиток	2295		-	(974 015)		
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>						
прибуток	2350		289 577	-		
збиток	2355		-	(943 552)		

## ДОДАТОК В

## Баланс ТОВ «Сільпо фуд» за 2020 рік

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

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

Середня кількість працівників<sup>1</sup> 39 434

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

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за СДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	12	31
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V
---

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

Форма № 1

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>15 409 290</b>	<b>14 690 205</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>14 826 184</b>	<b>14 004 306</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>30 235 474</b>	<b>28 694 511</b>

## Продовження додатку В

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

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

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

Директор  
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер  
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

## ДОДАТОК Г

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо фуд» за 2020 рік

ЗА РІК, ЯКІЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ  
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

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

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

## ДОДАТОК Д

## Примітки до фінансової звітності ТОВ «Сільпо фуд» за 2021 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»  
Примітки до окремої фінансової звітності (продовження)  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

**45 Зміна у форматі представлення звітності (продовження)**

Назва рядків фінансової звітності перекласифікованих згідно вимог таксономії	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	Назва рядків фінансової звітності до рекласифікації	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	51 946	19 883	27 657	1135 Дебіторська заборгованість: з бюджетом	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	1 091 012	1 637 364	1165 Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	1 091 012	1 295 105
				1166 Гроші та їх еквіваленти: Готівка	225 097	206 954	191 271
				1167 Гроші та їх еквіваленти: Рахунки в банках	208 553	286 174	150 988
Інші оборотні активи	137 550	120 450	466 070	1190 Інші оборотні активи	137 550	120 450	466 070
<b>Всього оборотні активи</b>	<b>15 008 092</b>	<b>14 811 169</b>	<b>14 004 306</b>		<b>15 441 742</b>	<b>15 304 297</b>	<b>14 004 306</b>
<b>Всього активи</b>	<b>38 660 465</b>	<b>30 220 459</b>	<b>28 694 511</b>		<b>39 094 115</b>	<b>30 713 587</b>	<b>28 694 511</b>

<b>Власний капітал та зобов'язання</b>							
Статутний капітал	13 047 703	13 047 703	12 846 065	1400 Зареєстрований (пайовий) капітал	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)	1420 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
<b>Всього власний капітал</b>	<b>(2 994 714)</b>	<b>(1 148 535)</b>	<b>1 804 908</b>		<b>(2 994 714)</b>	<b>(1 148 535)</b>	<b>1 804 908</b>
<b>Непоточні зобов'язання і забезпечення</b>							
Банківські кредити	1 464 696	2 752 810	739 204	1510 Довгострокові кредити банків	1 464 696	2 752 810	739 204
Поточні зобов'язання з оренди	9 583 891	6 101 569	4 862 567	1515 Інші довгострокові зобов'язання	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	2 498 761	3 397 890	3 496 041	1515 Інші довгострокові зобов'язання	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Кредиторська заборгованість за основні засоби	64 562	33 407	33 092	1515 Інші довгострокові зобов'язання	64 562	33 407	33 092
<b>Всього непоточні зобов'язання</b>	<b>13 611 910</b>	<b>12 285 676</b>	<b>9 130 904</b>		<b>13 611 910</b>	<b>12 285 676</b>	<b>9 130 904</b>
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>							
Банківські кредити	2 373 923	774 588	1 662 670	1600 Короткострокові кредити банків	33 335		85 464
				1610 Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	2 340 588	774 588	1 577 206

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»  
Примітки до окремої фінансової звітності (продовження)  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

**45 Зміна у форматі представлення звітності**

Нижче наведено інформацію про зміни в форматі представлення звітності з раніше застосованого формату на формат із використанням Таксономії UA XBRL.

Вплив на окремий звіт про фінансовий стан (Баланс) на дату:

Назва рядків фінансової звітності перекласифікованих згідно вимог таксономії	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	Назва рядків фінансової звітності до рекласифікації	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
<b>Активи</b>							
<b>Необоротні активи</b>							
Основні засоби	16 845 784	10 768 202	9 024 264	1005 Незавершені капітальні інвестиції	255 753	123 481	92 844
				1011 Основні засоби: первісна вартість	23 813 183	15 577 186	11 646 234
				1012 Основні засоби: знос	(7 223 152)	(4 932 465)	(2 714 814)
Нематеріальні активи	4 226 036	4 121 238	5 314 749	1001 Нематеріальні активи: первісна вартість	8 116 526	6 783 325	6 660 993
				1002 Нематеріальні активи: накопичена амортизація	(3 890 490)	(2 662 087)	(1 346 244)
Інвестиції в дочірні компанії	272 809			1030 Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	272 809		
Фінансові інвестиції	1 400 396			1035 Інші фінансові інвестиції	1 400 396		
Відстрочені податкові активи	196 279	116 311	72 702	1045 Відстрочені податкові активи	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	711 069	403 539	278 490	1090 Інші необоротні активи	711 069	403 539	278 490
<b>Всього необоротні активи</b>	<b>23 652 373</b>	<b>15 409 290</b>	<b>14 690 205</b>		<b>23 652 373</b>	<b>15 409 290</b>	<b>14 690 205</b>
<b>Оборотні активи</b>							
Запаси	6 461 632	5 622 330	5 225 838	1100 Запаси	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	5 482 757	5 379 752	5 179 791	1125 Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3 540 581	3 207 687	3 110 798
				1130 Дебіторська заборгованість: за виданими авансами	605 535	483 704	457 106
				1140 Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів			31
				1155 Інша поточна дебіторська заборгованість	1 336 641	1 688 361	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	635 910	1 307 484	890 683	1160 Поточні фінансові інвестиції	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	1 075 259	1 270 258	576 903	1120 Векселі одержані	1 075 259	1 270 258	576 903

## Продовження додатку Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»  
Примітки до окремої фінансової звітності (продовження)  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

## 45 Зміна у форматі представлення звітності (продовження)

Назва рядків фінансової звітності перекласифікованих згідно вимог таксономії	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	Назва рядків фінансової звітності до рекласифікації	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Зобов'язання з оренди	1 604 645	1 438 015	1 115 987	1610 Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1 604 645	1 438 015	1 115 987
Інші поточні фінансові зобов'язання	522 902	294 163	54 652	1615 Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	22 511 700	15 513 661	14 195 207	1625 Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками зі страхування	18 934 431	14 454 019	13 363 898
				1630 Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з оплати праці	36 048	26 306	19 984
				1690 Інші поточні зобов'язання	126 084	89 223	70 722
				1605 Векселі видані	2 860 185	648 651	682 250
				1610 Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	32 050	1 300	3 700
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	259 916	189 213	73 308	1620 Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з бюджетом	522 902	294 163	54 652
Зобов'язання за одержаними авансами	264 605	558 718	410 510	1635 Поточна кредиторська заборгованість за: одержаними авансами	259 916	189 212	73 309
Поточні забезпечення	409 449	304 681	238 717	1660 Поточні забезпечення	264 605	558 718	410 510
Інші поточні зобов'язання	96 129	10 279	7 648	1690 Інші поточні зобов'язання	409 449	304 681	238 717
<b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>28 043 269</b>	<b>19 083 318</b>	<b>17 758 699</b>		<b>28 043 269</b>	<b>19 083 318</b>	<b>17 758 699</b>
<b>Всього зобов'язання</b>	<b>41 655 179</b>	<b>31 368 994</b>	<b>26 889 603</b>		<b>41 655 179</b>	<b>31 368 994</b>	<b>26 889 603</b>
<b>Всього власний капітал та зобов'язання</b>	<b>38 660 465</b>	<b>30 220 459</b>	<b>28 694 511</b>		<b>38 660 465</b>	<b>30 220 459</b>	<b>28 694 511</b>

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»  
Примітки до окремої фінансової звітності (продовження)  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

## 45 Зміна у форматі представлення звітності (продовження)

Вплив на окремий звіт про сукупний дохід за період:

Назва рядків фінансової звітності перекласифікованих згідно вимог таксономії	2021	2020	Назва рядків фінансової звітності до рекласифікації	2021	2020
Дохід від реалізації	72 784 231	64 402 634	2000 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	(52 182 935)	(47 249 897)	2050 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(52 182 935)	(47 249 897)
Інші операційні доходи	412 331	323 521	2120 Інші операційні доходи	412 331	323 521
Витрати на збут	(18 533 954)	(15 581 479)	2150 Витрати на збут	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	(2 775 764)	(1 685 089)	2130 Адміністративні витрати	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	(121 299)	(56 162)	2180 Інші операційні витрати	(121 299)	(56 162)
Інші доходи	563 547	84 957	2240 Інші доходи	563 547	84 957
Інші витрати	(16 678)	(1 350 048)	2270 Інші витрати	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	314 875	201 154	2220 Інші фінансові доходи	314 875	201 154
Фінансові витрати	(2 358 809)	(2 225 413)	2250 Фінансові витрати	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід(витрати) від участі в капіталі	(2 814)	(22 025)	2255 Втрати від участі в капіталі	(2 814)	(22 025)
Прибуток(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	(8 879)	-	2270 Інші витрати	(8 879)	-
Витрати з податку на прибуток	79 969	43 609	2300 Витрати (дохід) з податку на прибуток	79 969	43 609
	<b>(1 846 179)</b>	<b>(3 114 238)</b>		<b>(1 846 179)</b>	<b>(3 114 238)</b>