

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління персоналом на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО ФУД», м. Київ)

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

Комлякової Валерії
Олегівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова Ніна
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

**«Управління персоналом на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО ФУД» м. Київ)**

Структура роботи. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 46 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 12 сторінках.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління персоналом підприємства.

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

- дослідити сутність та завдання процесу управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління персоналом на підприємстві;
- провести аналіз діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;
- оцінити ефективність та результативність управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» (м. Київ).

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Інформаційною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері удосконалення системи управління персоналом підприємства; аналітична оцінка ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «УКР-КОР ТРЕЙД».

Рік виконання роботи 2022 р.

Рік захисту роботи – 2022 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління персоналом на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО ФУД» м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу управління персоналом на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства упродовж 2018-2020 років з метою розробки програми управління персоналом на підприємстві, оцінено ефективність запровадження змін.

Ключові слова: управління персоналом, процес управління персоналом на підприємстві, ефективність впровадження програми управління персоналом на підприємстві.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
"Personnel management at the enterprise"
(based on materials of LLC «SILPO-FOOD», Kyiv)

The final qualifying work is devoted to the study of the process of personnel management at the enterprise. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of personnel management at the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2018-2020 is studied in order to develop a program for the personnel management at the enterprise, the effectiveness of the implementation of changes is assessed.

Keywords: personnel management, personnel management process at the enterprise, efficiency of implementation of the program of personnel management at the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ...	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Сутність та завдання процесу управління персоналом на підприємстві	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління персоналом на підприємстві ..	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	14
2.1. Аналіз діяльності підприємства.....	14
2.2. Оцінка ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	20
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства є одним із чинників формування конкурентних переваг підприємства, він потребує виконання принципу безперервності розвитку потенціалу працівників, потребує значного часу та різного роду ресурсів задля забезпечення виконання стратегічної мети функціонування суб'єкта господарювання. Персонал є рушійною силою розвитку підприємства, від ступеня його розвитку та ефективності виконання покладених на нього обов'язків залежатиме ступінь ефективності використання й інших ресурсів підприємства. Тому тема обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Дослідженню питань організації процесу удосконалення процесу управління персоналом підприємства присвячено праці таких авторів як: Алексєєва А. В., Базалійська Н. П., Бей Г. В., Бортнік С. М., Гугул О. Я., Давидюк Т. В., Дяків О. П., Ковтун Є. І., Лазоренко Л. В., Пошелюжна Л. Б., Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Свінцицька О. М., Сталінська О. В. та ін.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління персоналом підприємства.

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

- дослідити сутність та завдання процесу управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління персоналом на підприємстві;
- провести аналіз діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;
- оцінити ефективність та результативність управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;

– обґрунтувати напрями вдосконалення управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» (м. Київ).

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Методи дослідження. У ході написання даної роботи використані загальнонаукові методичні прийоми – метод аналізу наукової літератури з приводу обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління персоналом підприємства, конкретизація, формалізація тощо. Оцінку фінансових показників підприємства проведено на основі фінансової звітності за допомогою методів вертикального та горизонтального аналізу, а також коефіцієнтного методу.

Інформаційною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері удосконалення системи управління персоналом підприємства; аналітична оцінка ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Структура роботи. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 46 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та завдання процесу управління персоналом на підприємстві

Персонал підприємства формується із сукупності його співробітників й факторів, які мають індивідуальний та організаційний характер. Індивідуальні фактори — це ті, які залежать від особистості працівника, його власних дій і переконань, можуть бути загальними для групи працівників та мати індивідуальні особливості. У свою чергу організаційні фактори залежать від організаційних процесів на підприємстві і дій суб'єктів управління. Вони також можуть бути як єдиними з точки зору наукової методології і схожості практичної реалізації в різних організаціях, так і мати особливості, характерні для конкретних підприємств, галузей тощо.

Політика формування та розвитку персоналу має свою об'єктивну логіку, відображаючи рівень розвитку, потреби й можливості організації. Вона повинна базуватися на наукових засадах, свого роду філософії політики формування та розвитку персоналу, яка обумовлює її типи: пасивна, реактивна, превентивна й активна. Підставою для такої класифікації політики формування та розвитку персоналу служить рівень усвідомленості управлінським апаратом тих правил і норм, які покладені в основу кадрових заходів, і обумовленого шляху безпосереднього впливу менеджменту на кадрову ситуацію в організації [17, с. 49].

Економічна література налічує багато визначень поняття «персонал» через комплексність і багатогранність, приналежність не лише до економічної, а й до психологічної, соціальної, педагогічної категорій. Акцентування уваги на різних аспектах цієї категорії призводить до появи численної кількості визначень. Сутність поняття «персонал» досліджувало багато вчених. Але єдиного трактування поняття «персонал» досі не існує.

Наслідком цього явища є те, що різні науковці підходили до вивчення цього поняття з різних позицій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «персонал»

Автори, джерело	Визначення поняття
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [3, с. 21]	Персонал – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем
С. М. Бортнік [6, с. 33]	Персонал – це економічна категорія та інтегральна оцінка якості населення відображає його людські можливості, а також ступінь і якісну специфіку їх реалізації
В. І. Дереховська [13, с. 38]	Персонал – це міра існуючих ресурсів та можливостей, що безперервно формуються у процесі усього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність
М. О. Карасьов [15]	Персонал – це робоча сила організації, тобто виробник послуг, товарів, матеріальних цінностей, а також культурних і духовних цінностей; основний чинник виробництва, що є основним джерелом доходів для організації.
В. М. Маслова [25, с. 19]	Персонал - це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників й співвласників.
В. Співак [33, с. 19]	Персонал – це працівники всіх категорій, чия жива праця інтегрована в загальні трудовитрати організації, на компенсацію яких витрачаються враховані кошти
Т. Н. Шкода [43]	Персонал – це гранична кількість і якість запасів праці в конкретних умовах геопросторово-часових координат, котрими володіє людина, група людей, суспільство

Отже, персонал завжди був найважливішим чинником, який забезпечує ефективність роботи підприємства. Кінцевою метою політики формування та розвитку персоналу є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати завдання. Відповідними є місії та стратегії організації [23, с. 112].

Система управління персоналом є одним із ключових елементів загальної системи управління на підприємствах, який включає загальну підготовку працівників, залучення їх до прийняття управлінських рішень, організацію робочих груп, розробку методів і засобів матеріального стимулювання, що комплексно забезпечує необхідний рівень якості кадрового потенціалу підприємства [32, с. 145]. Проведемо дослідження

сутності економічної категорії «управління персоналом» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «управління персоналом» в економічній літературі

Автор, джерело	Визначення поняття
Н. П. Базалійська [2, с. 73]	Управління персоналом ототожнює з ефективністю використання ресурсів (праці, капіталу, матеріалів, енергії, інформації) під час виробництва різних товарів та надання послуг.
С. М. Бортнік [6, с. 33]	Управління персоналом – це ефективність виробництва організації, що являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання персоналу і засобів виробництва за певний проміжок часу.
Д. А. Кузнецов [22, с. 160]	Управління персоналом - цілеспрямований вплив на персонал з метою найбільш повного використання його потенціалу.
В. М. Маслова [25, с. 82]	Управління персоналом - це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що в комплексі забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних й фізичних здібностей при виконанні покладених на них трудових функцій для досягнення цілей організації.
В. Співак [33, с. 27]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом
І. В. Ходикіна [38, с. 117]	Управління персоналом передбачає використання усіх без винятку ресурсів: праці, капіталу, землі, матеріалів енергії, інформації, часу – в процесі виробництва й реалізації продукції та послуг.
Л. В. Шостак [44, с. 95]	Визначає управління персоналом як ефективність системи атестації і навчання персоналу фірми і визначається кількістю продукції, зробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю зробленої продукції або виконаної роботи.
Р. Д. Якубів [45, с. 133]	Управління персоналом підприємства (організації) – це баланс між усіма факторами виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), що забезпечує найбільші обсяги виробництва за найменших витрат.

У сучасних наукових дослідженнях категорія управління персоналом набуває пріоритетного значення, оскільки в інтегрованому вигляді відображає результативність взаємодії усіх агентів економічної системи і є основою для оцінки її потенційних можливостей. Різні підходи у дослідженні проблем управління персоналом в узагальненому вигляді можна представити

таким чином: перший – управління персоналом розглядається одна з ключових функцій менеджерів організації, які виконують її в контексті, що визначається зовнішнім та внутрішнім середовищем організації, тенденціями їх розвитку; другий – як управління основним фактором виробництва – працею, що відрізняється від матеріальних та фінансових факторів своєю живою природою, системністю, активністю, здатністю до розвитку потенціалу; третій – ототожнення різних аспектів суспільного управління персоналом з продуктивністю праці на тій підставі, що остання відіграє активну роль у суспільному відтворювальному процесі.

Проаналізувавши погляди різних науковців, можна зробити висновок, що управління персоналом – це діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі, а система управління персоналом – це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

У розвитку системи управління персоналом можна виділити наступні етапи (рис. 1.1).

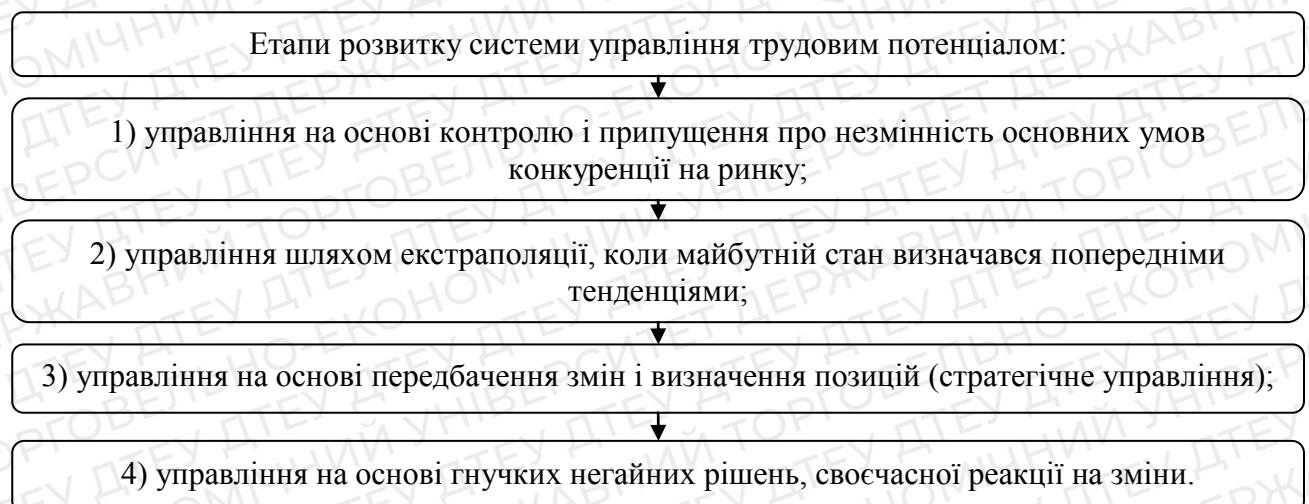


Рис. 1.1. Етапи розвитку системи управління персоналом [14, с. 68]

Усвідомлення стратегічної важливості управління персоналом відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним

ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства [19, с. 170].

Отже, нинішнє конкурентне середовище вимагає від вищого керівництва сучасних підприємств пошуку та впровадження нових методів управлінського впливу на роботу персоналу, оскільки підтримання належного ступеня кадрової безпеки є запорукою побудови ефективної системи економічної безпеки підприємств як штучного механізму, і від наявних професійних компетентностей трудових ресурсів та динаміки їх розвитку відповідно до актуальних вимог ринку праці залежить результативність його функціонування.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління персоналом на підприємстві

Ефективність системи управління персоналом група вчених ставить в залежність від оптимальної будови системи управління персоналом, яка прив'язується до чотирьох можливих конкурентних позицій підприємства на ринку (домінуючої, міцної, помітної і слабкої). Тобто перевірка ефективності полягатиме у визначенні результативності методів управління персоналом – способам впливу на колектив та окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства. Визначається відповідність встановленим стратегічним цілям у сфері управління персоналом та рівня їх досягнення, результативності кадрової політики, власне методам управління, ефективності роботи кадрових служб, якості комплектування цієї служби персоналом необхідного рівня кваліфікації та досвіду [38, с. 117].

У систему показників оцінки ефективності управління персоналом О. О. Дяків та В. М. Островерхов включають показник, що характеризує рівень лояльності колективу, – кількість скарг працівників керівництву організації і в державні органи [14, с. 72]. Ефективність служби персоналу в галузі охорони праці, на думку авторів, визначається на підставі підрахунку

числа профзахворювань і випадків виробничого травматизму.

Автор О. В. Сардак пропонує оцінювати ефективність системи управління персоналом через розрахунок п'яти економічних індикаторів [29, с. 227].

1. Економічний ефект від зміни плинності персоналу (STK) автор визначає за формулою:

$$S_{TK} = \Delta k_{TK} \times H \times S_{PO} \quad (1.1)$$

де H – чисельність персоналу підприємства, S_{PO} – сума витрат на пошук і навчання нового працівника, Δk_{TK} – коефіцієнт зміни плинності, що визначається як відношення різниці в процентних пунктах до 100% [5, с. 268].

При визначенні коефіцієнта зміни плинності, Н. В. Бондаренко враховує тільки тих працівників, причиною звільнення яких стали незадовільні умови роботи або низький рівень оплати праці, без обліку звільнених через переїзд або за сімейними обставинами. Динаміка числа звільнених через незадовільні умови роботи або низький рівень оплати праці, що трактується автором методики як результат діяльності служби управління персоналом [11, с. 32].

Вартість підбору і навчання нового працівника (S_{PO}) визначається автором як середня вартість прийому і підготовки одного працівника кадровим агентством або як відношення місячного посадового окладу особи, відповідальної за пошук і адаптацію нових працівників, до середньомісячної кількості підібраних працівників за останній рік [17, с. 47].

2. Економічний ефект, викликаний зміною обсягу наданих послуг внаслідок причин, пов'язаних з персоналом ($S_{ГП}$), визначається за формулою:

$$S_{ГП} = \Delta B \times C_{ВГП} \quad (1.2)$$

де ΔB – різниця між недовиконанням плану по реалізації послуг з вини персоналу за поточний і попередній місяць, що виражена в тонах,

$C_{ВГП}$ – відпускна ціна послуг, в гривнях,

ΔB оцінюється, ґрунтуючись на причини невиконання планових

показників кожною зміною, пов'язаною з людським фактором [20, с. 89].

3. Економічний ефект, пов'язаний з оптимізацією чисельності персоналу підприємства ($S_{Oч}$), автор визначає як добуток кількості скорочених робочих місць і середньої величини витрат на 1 працівника в місяць, включаючи заробітну плату, величину пенсійних і страхових відрахувань [6, с. 34].

4. Економічна ефективність служб управління персоналом в грошовому еквіваленті ($S_{СУП}$) визначається за формулою:

$$S_{СУП} = S_{ТК} + S_{ГП} + S_{Oч} - C_{СУП} \quad (1.3)$$

де $C_{СУП}$ – витрати на утримання служби управління персоналом (заробітна плата, страхові та пенсійні відрахування, виплати соціального характеру) [21, с. 163].

5. П'ятий індикатор економічної ефективності персоналу – коефіцієнт рентабельності служби управління персоналом, що розраховується як відношення економічної ефективності служби персоналу ($S_{СУП}$) до витрат на утримання кадрової служби ($C_{СУП}$) [6, с. 35].

Таким чином, оцінка ефективності системи управління персоналом – це важливий елемент ефективного управління і актуальний в умовах сьогодення процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Різні системи, методи та методики оцінки ефективності системи управління персоналом дають змогу виявити і розкрити потенціал кожного працівника і спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Оцінка ефективності системи управління персоналом потребує використання всіх наукових підходів, їхнього узагальнення та комбінування для досягнення її ефективності, оптимальності та економічності. Найповніше система оцінки ефективності системи управління персоналом виявляється у комплексній оцінці працівника, яку слід розробляти за всіма категоріями персоналу організації. Об'єктивна оцінка може бути досягнута лише на основі врахування професійно-кваліфікаційних, особистісних та ділових характеристик працівника.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1. Аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО ФУД» було створене у 2016 році. Контроль над ТОВ «СІЛЬПО ФУД» здійснює компанія ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал» (ПАТ «Рітейл Капітал), яка знаходиться у власності ТОВ «Фоззі Груп» («Кінцеве материнське підприємство») [46].

«Сільпо» – одна з найбільших торговельних мереж України, входить до групи компаній Fozzy Group. Є одним із небагатьох у світі великих мережевих продуктових ритейлерів, який створює індивідуальний тематичний дизайн для кожного магазину. У 2020 році мережа налічувала 69 концептуальних дизайнерських супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo. Тематичну атмосферу «Сільпо» створює і для своїх співробітників – кімнати для персоналу також відповідають оформленню магазинів. Команда «Сільпо» отримує натхнення з картин Ван Гога, культових хітів рок-музики, дослідження космосу, країн Азії, історії Подолу тощо. У 2020 році три дизайнерські супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store – перелік найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine [46].

Основним напрямком діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами. Торгівельна мережа «Сільпо» одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Станом на 31 грудня 2020 року загальна кількість торговельних об'єктів складає 278 супермаркетів у 64 містах України, у тому числі 4 делікатес-маркети ТОВ «СІЛЬПО ФУД» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів. Крім того ТОВ «СІЛЬПО

ФУД» має в своїй структурі об'єкти логістики (автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А). Стратегічними напрямками ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є власний імпорт, а також розвиток власних торгівельних марок. Юридична адреса ТОВ «СІЛЬПО ФУД»: Україна, м. Київ, вул. Бутлерова, 1, індекс 02090 [46].

Керівництво ТОВ «СІЛЬПО ФУД» несе відповідальність за підготовку фінансової звітності (Додатки А-Б), що достовірно відображає у всіх суттєвих аспектах фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО ФУД» станом на 31 грудня 2020 року, а також результати його діяльності, рух грошових коштів і зміни в капіталі за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року, у відповідності до Міжнародних Стандартів Фінансової Звітності (МСФЗ). Керівництво ТОВ «СІЛЬПО ФУД» несе відповідальність за:

- вибір належних принципів бухгалтерського обліку та їх послідовне застосування: застосування обґрунтованих оцінок і суджень;
- дотримання принципів МСФЗ або розкриття усіх суттєвих відхилень від МСФЗ у примітках до фінансової звітності;
- підготовку фінансової звітності відповідно до МСФЗ, згідно припущення, що ТОВ «СІЛЬПО ФУД» і далі буде здійснювати свою діяльність у найближчому майбутньому, за виключенням випадків, коли таке припущення не буде правомірним;
- облік та розкриття у фінансовій звітності всіх відносин та операцій між пов'язаними сторонами;
- облік та розкриття у фінансовій звітності всіх подій після дати балансу, які вимагають корегування або розкриття;
- розкриття всіх претензій у зв'язку з судовими позовами, які були, або, можливі в найближчому майбутньому;
- достовірне розкриття в фінансовій звітності інформації про всі надані кредити або гарантії від імені керівництва [46].

Керівництво ТОВ «СІЛЬПО ФУД» також несе відповідальність за:

- розробку, впровадження та забезпечення функціонування ефективної і надійної системи внутрішнього контролю у Товаристві;
- ведення бухгалтерського обліку відповідно до законодавства та стандартів бухгалтерського обліку відповідної країни реєстрації Товариства;
- прийняття заходів у межах своєї компетенції для захисту активів ТОВ «СІЛЬПО ФУД»; виявлення та попередження фактів шахрайства та інших зловживань [46].

Станом на 31 грудня 2020 року ТОВ «СІЛЬПО ФУД» мало дефіцит робочого капіталу в сумі 4231296 тис. грн та негативні чисті активи в сумі 1107692 тис. грн. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складових активів та пасивів ТОВ «СІЛЬПО ФУД»
упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн)**

Показники	Період			Відхилення 2020 / 2018 рр.	
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	Абс. відх., тис. грн	Відн. відх., %
1	2	3	4	5	6
АКТИВИ					
Необоротні активи					
Нематеріальні активи:					
залишкова вартість	6521684	5314749	4121238	-2400446	-36,81
первісна вартість	6551512	6660993	6783325	231813	3,54
накопичена амортизація	29828	1346244	2662087	2632259	8824,79
Незавершені капітальні інвестиції	128806	92844	123481	-5325	-4,13
Основні засоби:					
залишкова вартість	1831818	8935275	10644721	8812903	481,10
первісна вартість	2788097	11646233	15577186	12789089	458,70
знос	956279	2710958	4932465	3976186	415,80
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	305687	0	0	-305687	-100,00
Відстрочені податкові активи	51708	72702	116311	64603	124,94
Інші необоротні активи	377078	278490	403539	26461	7,02
Всього необоротних активів	9216781	14694060	15409290	6192509	67,19
Оборотні активи					
Запаси	4023575	5225826	5622338	1598763	39,73
Векселі одержані	0	576903	1270258	1270258	x
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2855267	3110799	3207687	352420	12,34
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	178897	27699	19900	-158997	-88,88
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	488186	457128	498673	10487	2,15

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	21	31	0	-21	-100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	3078912	1611860	1688382	-1390530	-45,16
Поточні фінансові інвестиції	0	890683	1307484	1307484	x
Грошові кошти та їх еквіваленти	1183908	1637364	1091012	-92896	-7,85
Інші оборотні активи	63198	466070	120450	57252	90,59
Всього оборотних активів	11871964	14004363	14826184	2954220	24,88
ВСЬОГО АКТИВІВ	21088745	28698423	30235474	9146729	43,37
ПАСИВИ					
Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	12461465	12846065	13047703	586238	4,70
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11308140	11018563	14155395	2847255	25,18
Усього власного капіталу	1153325	1827502	1107692	-45633	-3,96
Довгострокові зобов'язання					
Довгострокові кредити банків	1890718	739204	2752820	862102	45,60
Відстрочені податкові зобов'язання					
Інші довгострокові зобов'язання	202284	8391700	9532866	9330582	4612,61
Усього довгострокових зобов'язань	2093002	9130904	12285686	10192684	486,99
Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	116376	85464	0	-116376	-100,00
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	5181382	2747845	2506766	-2674616	-51,62
Векселі видані	81000	3700	1300	-79700	-98,40
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10741483	13351879	14440624	3699141	34,44
Поточні зобов'язання за розрахункам з одержаних авансів	318264	410510	558718	240454	75,55
Поточні зобов'язання за розрахункам з бюджетом	46944	73231	189189	142245	303,01
Поточні зобов'язання за розрахункам зі страхування	15210	19984	26306	11096	72,95
Поточні зобов'язання за розрахункам з оплати праці	53536	70722	89223	35687	66,66
Поточні забезпечення	169768	238717	304681	134913	79,47
Інші поточні зобов'язання	1118455	737965	940673	-177782	-15,90
Усього поточних зобов'язань	17842418	17740017	19057480	1215062	6,81
ВСЬОГО ПАСИВІВ	21088745	28698423	30235474	9146729	43,37

Отже, упродовж 2018-2020 рр. відбулося зростання загальних активів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 9146729 тис. грн або на 43,37%, що відбулося за рахунок збільшення необоротних активів підприємства на 6192509 тис. грн або на 67,19% та оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 2954220 тис. грн або на 24,88%. У 2020 р., порівняно з 2018 р., відбулося збільшення залишкової вартості основних засобів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 88122903 тис. грн або на 481,10%, запасів на 1598763 тис. грн або на 39,73%, дебіторської

заборгованості за товари, роботи та послуги на 352420 тис. грн або на 12,34%, дебіторської заборгованості за видані аванси на 10487 тис. грн або на 2,15%, поточних фінансових активів на 1307484 тис. грн та інших оборотних активів на 57252 тис. грн або на 90,59%.

Протягом 2018-2020 рр. відбулося зростання загального капіталу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 9146729 тис. грн або на 43,37%, що відбулося у зв'язку зростанням позикового капіталу підприємства. Зокрема, упродовж 2018-2020 рр. відбулося зростання поточних зобов'язань ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 1215062 тис. грн або на 6,81% та довгострокових зобов'язань підприємства на 10192684 тис. грн або на 486,99%.

Станом на 31 грудня 2020 року збиток ТОВ «СІЛЬПО ФУД» склав 3114238 тис. грн (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «СІЛЬПО ФУД» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн)

Так, упродовж 2018-2020 рр. відбулося скорочення фінансового результату ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 2170686 тис. грн або на 230,05%.

Визначимо головні ризики, які можуть вплинути на діяльність ТОВ «СІЛЬПО ФУД»:

- Антропогенні: ризики пов'язані із розгортанням епідемії COVID-19 та із заходами щодо запобігання поширення вірусу.

- Економічні: ризики погіршення економічної ситуації в країні, які можуть бути спричинені погіршенням стану вітчизняної економіки, так і зовнішнім впливом світових економічних тенденцій.
- Фінансові: ризики, пов'язані з погіршенням стану фінансового та банківського секторів економіки України.
- Ризик зміни правового середовища (в т. ч. податкової політики): ризики, що спричиняються зміною в законодавстві України.
- Ризик, пов'язаний зі змінами кон'юнктури ринку: такі, що можуть змінити ринкове становище та вплинути на стан попиту.

Поряд із вище наведеними ризиками доцільно визначити чинники, які допомагають мінімізувати ризики:

- Своєчасне здійснення попереджувальних заходів щодо поширення ризиків.
- Налагодження системи внутрішнього контролю за діяльністю, що здійснюється керівними органами ТОВ «Сільпо-Фуд».
- Відпрацювання технології в торгівлі й виробництві з урахуванням наведених ризиків.
- Впровадження схеми розмежування повноважень та контролю в управлінні компанії.

Отже, ТОВ «СІЛЬПО ФУД» – це одна з найбільших торговельних мереж України, входить до групи компаній Fozzy Group. Основним напрямком діяльності Товариства є роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами. У 2020 р., порівняно з 2019 р., ТОВ «СІЛЬПО ФУД» отримало чистий збиток, фінансово-господарська діяльність підприємства погіршилася, що пов'язано із нестабільною економічною ситуацією в країні, погіршенням стану фінансового та банківського секторів економіки України та із розгортанням епідемії COVID-19 та із заходами щодо запобігання поширення вірусу.

2.2. Оцінка ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» направлено на встановлення ефективної діяльності на підприємстві та справедливості взаємин між співробітниками. Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2018–2020 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2018–2020 рр.

Вікові категорії	2018р.		2019 р.		2020р.		Відхилення у % 2020р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018р.	2019р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15–28 років	19416	41,3	18573	39,2	18278	38,4	–2,9	–0,8
29–40 років	14856	31,6	15209	32,1	15803	33,2	1,6	1,1
41–50 років	7522	16,0	7249	15,3	6997	14,7	–1,3	–0,6
Передпенсійні роки	3008	6,4	3127	6,6	3237	6,8	0,4	0,2
Пенсійні роки	2210	4,7	3222	6,8	3284	6,9	2,2	0,1
Разом	47012	100,0	47380	100	47599	100,0	0,0	0,0
Операційний персонал								
Молодь віком 15–28 років	405	5,10	224	2,80	121	1,50	–3,6	–1,3
29–40 років	985	12,40	1143	14,30	1143	14,20	1,8	–0,1
41–50 років	3431	43,20	3405	42,60	3468	43,10	–0,1	0,5
Передпенсійні роки	1978	24,91	2046	25,60	2124	26,39	1,5	0,8
Пенсійні роки	1143	14,39	1175	14,70	1191	14,80	0,4	0,1
Разом	7942	100	7993	100	8047	100	0,0	0,0

Дані, наведені в табл. 2.2, показують, що більшу частину персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» становлять управлінці у віці 15–28 років, тобто найбільш працездатне населення. Менеджери цієї вікової категорії, як правило, уже мають незначний досвід роботи, що може негативно

відображатися на якості виконання функцій, проте оплата праці цієї категорії є зазвичай нижчою. Серед трудового персоналу переважають управлінці вікової категорії – 41–50 років, тобто досвідчені та професійні кадри. Іншою позитивною тенденцією є низька частка молоді в організації, що свідчить про те, що на посаду управлінців обираються особи залежно від їх досвіду роботи, а не по знайомствах чи іншим чином на основі неформальних зв'язків.

Характеристика та динаміка освітньої структури трудового персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2018–2020 р. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка освітньої структури трудового персоналу
ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2018–2020 рр.**

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	0	0	1	0,01	0	0	0	–0,01
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	38	0,48	37	0,46	49	0,61	0,13	0,15
Неповна вища освіта	194	2,44	209	2,61	208	2,58	0,14	–0,03
Базова вища освіта	378	4,76	349	4,37	383	4,76	0,00	0,39
Повна вища освіта	7327	92,26	7391	92,47	7401	91,97	–0,28	–0,50
Науковий ступінь кандидата наук або доктора наук	5	0,06	6	0,08	6	0,07	0,01	0,00
Всього	7942	100,00	7993	100,00	8047	100,00	0	0,00

Як ми можемо бачити з даних табл. 2.3, загалом операційний персонал має належну освіту. Вкрай незначна кількість осіб має лише середню та спеціальну професійну освіту. Останні – це ті керівники, які розпочали свою кар'єру з нижчих рівнів, проте дослужилися до значної посади. Незважаючи

на це, усе ж компанія стимулює управлінців отримати хоча б базову вищу освіту, тому частка управлінців із середньою та технічною освітою мінімальна. Управлінці, які мають повну вищу освіту (спеціаліст або магістр), становлять найбільш значну частину персоналу, яка протягом трьох років знизилася на 0,5%. Проте таке зниження є незначним, а тому можна говорити про стабільну ситуацію на підприємстві.

Також слід зазначити, що на підприємстві є декілька осіб, які мають науковий ступінь кандидата наук і доктора наук – 6 осіб на кінець 2020 року. Слід розуміти, що їх частка є незначною, а тому не слід говорити про цілеспрямований відбір управлінців за цим критерієм.

Загалом виявлена структура персоналу показує, що освітній рівень управлінців залишався високим і відносно стабільним. Особи з освітою здатні саморозвиватися, постійно поновлювати свої знання, а тому виявлена тенденція є позитивною в контексті дослідження потенціалу трудового персоналу.

Не менш важливою складовою загального аналізу персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є аналіз загального стажу роботи працівників підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Характеристика та динаміка структури персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД»
за стажем роботи за 2018–2020р.**

Стаж роботи	2018р.		2019р.		2020р.		Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018р.	2019р.
Менше 1 року	897	11,3	879	11,0	861	10,7	-0,59	-0,30
1–3 роки	2486	31,3	2419	30,3	2366	29,4	-1,90	-0,86
3–5 роки	1858	23,4	1926	24,1	1964	24,4	1,01	0,31
5–10 років	2105	26,5	2130	26,6	2197	27,3	0,80	0,65
10–20 років	485	6,1	559	7,0	611	7,6	1,49	0,60
Понад 20 років	111	1,4	80	1,0	48	0,6	-0,80	-0,40

Переважаюча більшість персоналу організації, має стаж роботи 5–10 років та 1–3 років. Це відповідно 2197 та 2366 осіб. Загалом 24,4% осіб, що працюють від 3 до 5 років, та 27,3%, що працюють від 5 до 10 років, свідчить про високий професіоналізм управлінців та їхню високу ступінь лояльності до підприємства. Також велика частка робітників має достатній обсяг стажу для сумлінного та ефективного виконання покладених на них обов'язків. Позитивною тенденцією в організації є збереження насамперед управлінців зі значним стажем. Це зумовлено негативними тенденціями, що спостерігаються в економіці. Якщо в період стабільності або зростання люди є більш активними, то в період складних економічних процесів більшість менеджерів надає перевагу збереженню робочого місця, що дозволить мінімізувати ризик втрати доходу.

На рис. 2.2 проаналізуємо продуктивність праці персоналу в ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

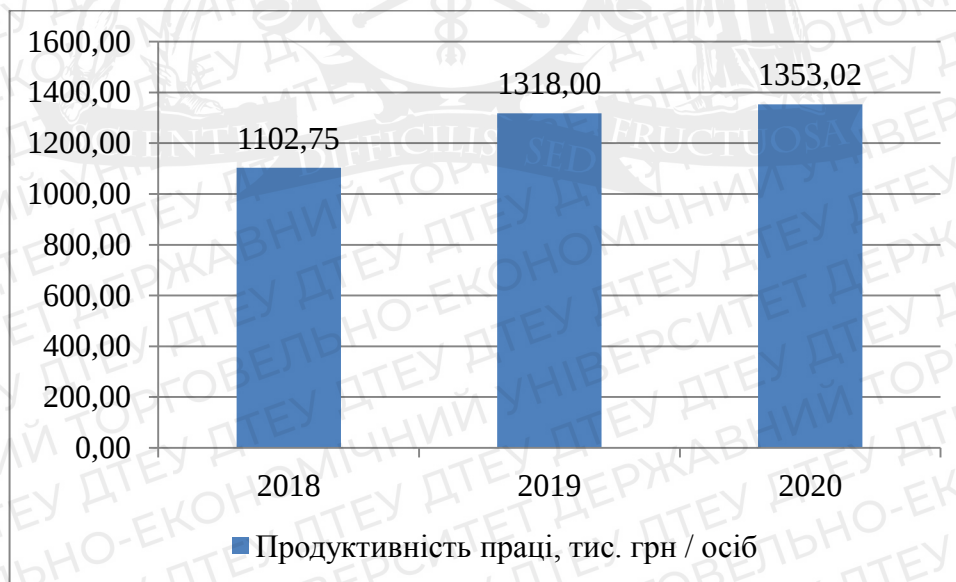


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці персоналу в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн / осіб)

Упродовж 2018–2020 рр. відбулося зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 250,27 тис. грн або на 22,7%, що

відбулося за рахунок збільшення чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 12560141 тис. грн або на 24,23%.

З метою підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» у 2020 р. на підприємстві було проведено 170 ознайомлювальних лекцій, тренінгів і майстер-класів для 2484 працівників з 19 тем, зокрема: «Надихаючий лідер», «Покоління Y&Z», «Навики публічних виступів» тощо. Також упродовж 2020 р. було проведено 18 вебінарів для 2823 працівників за темами: «Сила звички», «Управління емоціями», «Веганська продукція», «Аквакультура. Дика та фермерська риба» тощо. Станом на 31.12.2020 р. в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» було проведено 1432 мінітренінги від керуючих та їхніх заступників, для 5212 співробітників магазинів з тем «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво». Після 3-х місяців роботи в компанії працівники офісів, а також керуючі супермаркетів та ресторанів ТОВ «СІЛЬПО ФУД», мають можливість приєднатися до програми добровільного медичного страхування.

Усі працівники ТОВ «СІЛЬПО ФУД» 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. Компанія ТОВ «СІЛЬПО ФУД» дає можливість співробітникам придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзалу, а також вивчати іноземні мови на курсах.

На першому етапі визначається керівництвом магазину ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за показниками в роботі, на другому – шляхом таємного голосування колег. Фото найкращих працівників розміщуються на дошці пошани.

В перший робочий день кожний новачок у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» 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.

Усі працівники ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в день свого народження отримують привітання від компанії (e-mail або смс у месенджері). Урочисте

привітання працівників магазинів з днем народження магазину (святкуються 1,3,5,7,10,15,20 років).

Підтримка та заохочення наставників в магазинах ТОВ «СІЛЬПО ФУД», які навчили хоча б одного працівника за останні пів року. Варто відзначити, що 4749 студентів працювали в команді «Сільпо» в 2020 році. Це студенти таких навчальних закладів як: Одеська національна академія харчових технологій, Київський національний торговельно-економічний університет, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Університет митної справи та фінансів у Дніпрі, Запорізький національний університет, Національний університет біоресурсів і природокористування України та Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Конкурс відеоробіт для студентів для підтримки активних, цілеспрямованих, відкритих до нового, старанних студентів, які поєднують навчання та роботу в мережі «Сільпо».

Оплата праці персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» здійснюється на основі тарифних ставок (посадових окладів), які встановлюються у штатному розписі з дотриманням норм і гарантій, відповідно до системи оплати праці. Оплата праці диференціюється в залежності від професії та кваліфікації працівника, а також складності робіт, що ним виконуються. Динаміка фонду оплати праці в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» представлена на рис. 2.3.

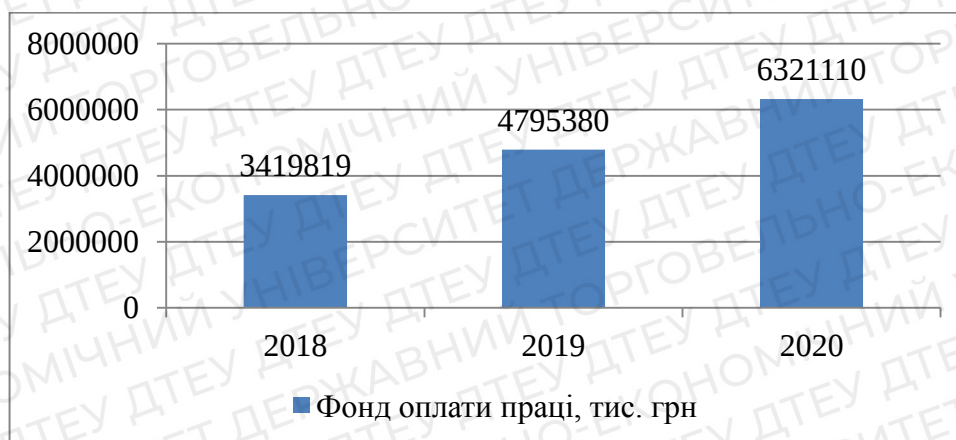


Рис. 2.3. Динаміка фонду оплати праці в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн)

Упродовж 2018–2020 рр. відбулося зростання фонду оплати праці персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 2901291 тис. грн або на 84,84%. Основна заробітна плата нараховується на підприємстві згідно з плановою трудомісткістю робіт. Остання обумовлена вимогами технологічного процесу та маршрутно-технологічних карток виготовлення виробів. Додаткова заробітна плата включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені законодавством. Вона нараховується на основну заробітну плату робітників згідно з умовами колективного договору підприємства, галузових ставок, наказів по підприємству та узгоджених надбавок та доплат.

Оцінювання ефективності роботи персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» здійснюється за допомогою ряду методів. По-перше, контролюється мінімізація браку для виробничого персоналу. По-друге, здійснюється контроль виконання роботи в установлені строки, а також повнота та якість виконання поставлених завдань. Співробітників оцінюють керівники служб та підрозділів, яких, у свою чергу, оцінює найвища ланка керівництва

В ТОВ «СІЛЬПО ФУД» наявний сертифікат відповідності якості менеджменту ISO 9001:2015. Тому важливою складовою оцінювання ефективності роботи персоналу підприємства є також зовнішні перевірки, які проводяться кожні 3 роки, на відповідність даному сертифікату.

Проведемо оцінку ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» у 2020 р.

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Рекомендоване значення	Фактичне значення	Відхилення
1.	Питома вага чисельності керівників у чисельності торговельного персоналу	чисельність керівництва / чисельність торговельного персоналу	0,15	0,17	0,02

Продовження табл. 2.5

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Рекомендоване значення	Фактичне значення	Відхилення
2.	Коефіцієнт економічності утримання керівного персоналу	накладні витрати / фактична собівартість реалізованої продукції	0,2	0,19	0,01
3.	Середня кількість співробітників на одного керівника	(чисельність торговельного персоналу – чисельність керівництва)/ чисельність керівництва	4-9	5	
4.	Питома вага виконавців, які підпорядковані одному керівнику	кількість робітників, які підпорядковані одному керівнику / (чисельність виробничого персоналу – 1)	0,95	0,93	0,02
5.	Коефіцієнт охопту функцій	кількість дійсних функцій / кількість функцій за нормативом	1	0,9	0,1
6.	Питома вага посад, для яких визначені права та обов'язки	кількість посад, для яких в інструкції визначені права та обов'язки / всього посад	1	1	0
7.	Співвідношення середньої з/п до середньої по галузі	середня з/п на підприємстві / середня з/п у галузі	1,15	1,6	0,45

Отже, обрані показники ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» відповідають рекомендованим значенням, отже система управління персоналом підприємства є ефективною. Проте в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» відсутній юридичний відділ, що створює додаткове навантаження на керівників функціональних підрозділів і збільшує терміни узгодження і підписання договорів, претензій та інших документів.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

У сучасних умовах персонал підприємства розглядається ТОВ «СІЛЬПО ФУД» як головний і найефективніший ресурс. Успіх розвитку ТОВ «СІЛЬПО ФУД» залежить безпосередньо від ефективності роботи його персоналу. Висококваліфікований та компетентний персонал у разі задоволеності умовами своєї трудової діяльності демонструє високу продуктивність праці ТОВ «СІЛЬПО ФУД». Тому грамотно організована система управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є ключем до ефективної конкурентоспроможної діяльності та способом досягнення поставлених цілей. Головне завдання в галузі удосконалення системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» полягає в здатності створити відповідні умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину з метою підвищення її продуктивності праці і зацікавленості у своїй роботі. Керівництву організації необхідно найбільш ефективно використовувати здібності співробітників відповідно до цілей організації, при цьому повинне бути забезпечене збереження здоров'я кожного працівника і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різних соціальних груп.

Для вдосконалення управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД» слід використовувати такі методи:

1. Зміцнення матеріально-технічної складової роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами.

2. Застосування сучасних систем управління підприємством, які засновані не тільки на автоматизації процесів підприємства, але також на механізмі накопичення та управління знаннями, що сприятиме зростанню продуктивності менеджерів середньої ланки.



Рис. 3.1. Методи вдосконалення управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Для підвищенні ефективності управління персоналом підприємства значну увагу доцільно приділити методам та способам мотивації. Так заохочення – це спосіб мотивації, який ґрунтується на винагороді працівників за сумлінний внесок у розвиток підприємства і викликає у них позитивні емоції. Заохочення необхідне, коли потрібно стабілізувати належне ставлення співробітників до трудового процесу. Кращий ефект досягається у результаті мінімального відрізка часу між діями працівників і їх винагородою.

Основним результатом заохочення буде досягнення бажаного емоційного стану працівників. Матеріальна мотивація – важливий чинник розвитку підприємства й отримання ним більш високих прибутків важлива складова системи управління персоналом.

Основним документом, який містить інформацію про систему матеріальної мотивації на підприємстві є «Положення про мотивацію». Розробка такого Положення на ТОВ «СІЛЬПО ФУД» стане одним із дієвих напрямків вдосконалення управління персоналом підприємства.

На ТОВ «СІЛЬПО ФУД» доцільно переглянути систему оплати праці з метою підвищення мотивації до праці та її продуктивності. Так, в Положення доцільно внести такі складові:

- ввести премію «За вміння цінувати робочий час» (полягає у виплаті в кінці року періодичних премій для працівників, які не були на лікарняному або пропустили мінімальну кількість робочих днів);
- ввести премією «За вірність підприємству» (її розмір встановлювати виходячи зі стажу роботи працівників на підприємстві. Так, для тих хто пропрацював на підприємстві впродовж цілого року, буде надано 0,7% від розміру окладу, двох років – 1%, десяти років – 10%);
- ввести премію «За фінансові показники підприємства» (розмір її залежатиме від величини фінансового результату діяльності. У разі відсутності прибутків працівники не отримуватимуть премії);
- ввести премію «За зниження витрат і оптимізацію роздрібною торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами» (розмір премії визначати від суми економії, яку на підприємстві домоглися отримати з ініціативи працівника);
- ввести премією «За виявлення недоброякісної продукції» (в основі нарахування премії лежатиме обсяг виявлених товарів з браком і розмір фінансових втрат, з якими при цьому могло зіткнутися підприємство. Для виплат може встановлюватися фіксована або процентна сума за одиницю браку. Потрібно контролювати, щоб не було збільшення рівня браку після

введення даної премії. У працівників повинна бути зацікавленість у зменшенні кількості браку на виробництві, а не в підвищенні обсягу виявленої з браком продукції);

- ввести премію «За нові навички і знання», «За кваліфікацію» та ін. Останній варіант підійде в тому випадку, якщо планується регулярна, а не разова доплата. Тут Положення про матеріальну мотивації має містити інформацію про те, кому, в якому розмірі й за що будуть проводитися дані виплати;

- запровадити бонуси за виконання нових проектів. Сьогодні бонусна система зарекомендувала себе як ефективний засіб мотивації співробітників підприємств. Для їх нарахування потрібно визначити внесок окремого працівника в загальний результат реалізації проекту та встановити величину коефіцієнта винагороди.

Одним із недоліків матеріального стимулювання слід вважати коротко терміновість його впливу на поведінку працівників, адже найбільша ефективність припадає на момент його введення на підприємстві. Проте через певний проміжок часу цей вплив слабшає, оскільки людина звикає до регулярності виплат премій і бонусів, і починає вважати їх обов'язковими атрибутами винагороди за свою працю. Тому, паралельно слід розвивати її нематеріальну частину — саме таке поєднання дозволить домогтися максимальної мотивації працівників до високопродуктивної праці. Нематеріальна мотивація співробітників повинна вирішувати тактичні завдання підприємницької діяльності і охоплювати всі категорії працівників.

Водночас, сьогодні вдосконалення управління персоналом підприємства залежить і від технічних факторів, оскільки саме внаслідок ефективного управління основними засобами ТОВ «СІЛЬПО ФУД» можна досягти істотного підвищення результативності фінансово-господарської діяльності та вдосконалення управління персоналом підприємства.

Завданнями організації ефективного управління технічними факторами вдосконалення управління персоналом підприємства в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є:

1. Встановлення та групування технічних факторів вдосконалення управління персоналом підприємства. Критеріями групування є: ступінь впливу технічного фактору на вдосконалення управління персоналом підприємства; ціна і тривалість його формування. Кожен з трьох критеріїв відповідає прагненню підприємства забезпечити оптимум однієї з трьох основних характеристик, тобто досягти максимуму ступеня впливу технічних факторів на вдосконалення управління персоналом підприємства, мінімумів сукупної ціни та тривалості їх формування. Групування технічних факторів слід здійснювати за всіма цими критеріями з використанням статистичних методів.

2. Побудова моделі ефективного управління технічними факторами вдосконалення управління персоналом підприємства. Ця модель повинна містити вказані вище три критерії. Також в ній використовуватимуться такі часткові та узагальнені показники: планований рівень вдосконалення управління персоналом підприємства; фінансові можливості підприємства; період вдосконалення управління персоналом підприємства.

3. Вибір оптимального рішення задачі організації ефективного управління технічними факторами вдосконалення управління персоналом підприємства. Такий вибір здійснюється на основі пріоритетності одного з трьох можливих варіантів для організації ефективного управління технічними факторами вдосконалення управління персоналом підприємства.

4. Побудова для обраного варіанту моделі ефективного управління технічними факторами вдосконалення управління персоналом підприємства.

5. Впровадження моделі ефективного управління технічними факторами вдосконалення управління персоналом підприємства.

6. Контроль результатів, встановлення впливу кожного технічного чинника на вдосконалення управління персоналом підприємства.

7. Визначення наявних технічних резервів вдосконалення управління персоналом підприємства.

У результаті впровадження цієї моделі визначається вплив технічних факторів на збільшення вдосконалення управління персоналом підприємства.

Також встановлюються:

- загальна величина вдосконалення управління персоналом підприємства;
- потенціал невикористаних технічних резервів вдосконалення управління персоналом підприємства

Вирішення проблем вдосконалення управління персоналом підприємства і визначення способів їх вирішення дозволить ТОВ «СІЛЬПО ФУД» зміцнити свої ринкові позиції, забезпечити необхідні організаційно-економічні умови для підвищення конкурентоспроможності продукції. Технічне переоснащення підприємства за визначеними напрямками дасть можливість значно підвищити обсяг роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, а також значно поліпшити рівень основних техніко-економічних показників роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами.

Впровадження заходів з організації управління технічними факторами вдосконалення управління персоналом підприємства забезпечить досягнення найбільшого або необхідного вдосконалення управління персоналом підприємства при оптимальних витратах. Етапи управління технічними факторами вдосконалення управління персоналом підприємства відображають взаємозалежну послідовність дій з досягнення мети, цілей і завдань цього процесу управління.

Отже, для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» можемо запропонувати наступне:

1. Планування і підбір персоналу. Вважаємо, що у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» повинна бути розроблена й впроваджена програма для ЕОМ, у яку безпосередні керівники різних рівнів могли б щодня вносити фактичне

виконання планів і нормативів, яка б прораховувала ймовірність перевищення нормативних показників і яка б за 1-2 місяця до настання необхідності в прийомі нового співробітника повідомляла б про це департамент управління персоналом. Така програма допомогла б істотно вдосконалити систему планування по найманню персоналу, уникнути зайвих трудовитрат і впливу людського фактора, скоротити або навіть звести до мінімуму ситуації, коли на певну посаду не вдається вчасно знайти працівника. Щодо підбору персоналу, то попередній відбір кандидатів проводиться тільки після надання кандидатом резюме. Вважаємо, в організації повинна бути розроблена типова форма резюме (Додаток В), яку кожен кандидат на посаду буде заповнювати. Тим паче, бажано, щоб у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» була впроваджена програма для ЕОМ, яка дозволяла б здійснювати цей відбір із загального числа резюме автоматично по заданих параметрах і залишати на виході тільки підходящих кандидатів.

2. Розвиток персоналу. У ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є чіткі критерії, яким повинен відповідати працівник, щоб здійснитися на щабель по кар'єрним сходам. У цьому випадку, ми вважаємо за необхідне додатково мотивувати працівників для досягнення даних критеріїв щомісячним нагадуванням про них і, можливо, порівнянням фактичних показників працівника із плановими на вищестоящій посаді. Для кожної окремої посади критерії повинні бути прописані більш докладно. Але, навіть якщо працівник відповідає всім критеріям, його підвищення відбувається тільки за умови виникнення відповідної вакансії.

Також, ми вважаємо, що в організації повинні бути введені обов'язкові тренінги для працівників, які займаються збутом та постачанням, пошуком нових покупців та контрагентів. До них доцільно віднести наступні тренінги: тайм-менеджмент (1 раз за увесь час роботи співробітника); тренінг на стресостійкість (1 раз за увесь час роботи співробітника); тренінг «антистрес» (1 раз на 6 місяців для торговельного персоналу, який співпрацює з людьми); тренінг по командоутворенню (у міру необхідності);

тренінг ефективних продажів тощо.

Також, крім обов'язкових тренінгів, повинні бути так само тренінги на вибір, рішення про проведення яких приймає колектив, після висування пропозиції про тренінг із боку департаменту по управлінню персоналом. Крім того, необхідно дати можливість співробітникам самим пропонувати тренінги й навчання, у яких вони мають потребу. Крім того, департамент по управлінню персоналом повинен створити календар навчань і тренінгів, і ознайомити із ним всіх співробітників, щоб співробітники могли вибирати навчання, яке їм необхідне, і потім писати запит на участь, щоб приєднатися до тренінгу.

3. Адаптація персоналу. Як правило, робота нового працівника у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» починається із включення його у новий колектив і його адаптації. Для того, щоб новий співробітник міг швидко адаптуватися до трудової діяльності, для нього доцільно створити індивідуальну програму адаптації (Додаток Д). Ми вважаємо, що індивідуальна програма адаптації повинна включати План роботи співробітника на час іспитового терміну. Зразок такого плану наведено у Додатку Ж.

4. Атестація персоналу. Оцінка ступеня ефективності праці кожного працівника – обов'язковий елемент системи контролю у ТОВ «СІЛЬПО ФУД». Оцінка діяльності працівника організації повинна виходити з наявності трьох джерел: від колективу, від вищестоящих керівників та безпосередніх споживачів продуктів праці. Тільки така комплексна оцінка здатна задовольнити потреби особистості в об'єктивній оцінці її праці, у зіставленні її досягнень із досягненнями інших працівників у колективі. При цьому варто відмітити, що для більш об'єктивності оцінки, остання повинна здійснюватися по основному змісту діяльності, тобто по тим аспектам, які прямо пов'язані із професійною кваліфікацією керівника.

У ТОВ «СІЛЬПО ФУД» необхідно впровадити колективну атестацію. Суть атестації полягатиме в з'ясуванні наступних питань:

- а) зміст роботи, виконуваної атестованим працівником;

- b) якість його роботи за оцінюваний період;
- c) дотримання атестованим працівником технологічної дисципліни;
- d) прояв активності у виконанні роботи (нововведення й раціоналізація, прийняття на себе відповідальності за виконану роботу, виконання додаткових зобов'язань і функцій);
- e) співробітництво з колегами й надання їм допомоги в роботі;
- f) прояв активності в суспільній діяльності й ін.

Для успішного проведення атестації у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» повинні бути ретельно підібрані компетентні фахівці, створена в колективі атмосфера діловитості, професіоналізму, вивчені труднощі, недоліки в роботі, з якими зіштовхуються працівники в процесі діяльності. Стиль роботи атестаційної комісії також значно впливає на результати атестації. Головне в її роботі – уважне ставлення до працівника, до її труднощів і проблем.

Основними цілями проведення атестації у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» мають бути наступні:

1. Адміністративна – підвищення по службі, зниження, переведення, припинення трудового договору. Метою є з'ясувати, наскільки придатна дана особистість саме для цієї роботи. На жаль, іноді підвищують тих працівників, які добре виконують обов'язки, але не мають у своєму розпорядженні потенціалу для ефективної роботи в новій посаді.

Переведення можна використати, щоб розширити досвід працівника, а також у тих випадках, коли керівник вважає, що працівник буде працювати більш ефективно на іншій посаді або в іншому підрозділі.

У тих випадках, коли працівникові повідомили оцінку результатів його праці й надали достатні можливості для її поліпшення, але працівник не хоче або не може працювати за стандартами організації, трудовий договір з ним може бути розірваний в ім'я реалізації цілей організації. Яка б не була адміністративна ситуація, ясно, що без ефективного методу оцінки результатів діяльності неможливо прийняти обґрунтоване рішення.

2. Інформаційна – оцінка результатів діяльності потрібна для того,

щоб можна було інформувати людей про відносний рівень їхньої роботи.

3. Мотиваційна – оцінка результатів трудової діяльності являє собою важливий засіб мотивації поведінки людей. Визначивши сильних працівників, організація може винагородити їх подякою, зарплатою або підвищенням у посаді. Систематичне позитивне підкріплення поведінки, що асоціюється з високою продуктивністю, повинне вести до аналогічної поведінки і у майбутньому.

Підсумок атестації може бути відбитий у характеристиці, що повинна показати цілісний образ особистості.

Пропонуємо наступну схему роботи з кадровим резервом у ТОВ «СІЛЬПО ФУД», при якій підготовка резерву керівників включатиме ряд рівнів:

Робота з лінійними керівниками нижчої ланки управління. На цьому етапі до відібраних лінійних керівників нижчої ланки (начальники виробничих ділянок, старші продавці) приєднується також частина працівників, що мають вищу освіту, успішно працюють у своїх колективах і пройшли тестування. Протягом усього періоду (2-3 роки) з даною групою проводиться конкретна цілеспрямована робота. Вони заміщають відсутніх керівників, є їхніми дублерами, навчаються на курсах підвищення кваліфікації. Після завершення етапу підготовки на підставі аналізу виробничої діяльності кожного конкретного керівника проводиться вторинний відбір і тестування. Працівники, що успішно пройшли другий відбір, після стажування пропонуються для висування на вакантні посади начальників структурних підрозділів, їх заступників або зараховуються в резерв і з появою вакансій призначаються на посаді. Інші працівники, що пройшли підготовку, продовжують працювати на своїх посадах, можливі їхні горизонтальні переміщення.

Робота з лінійними керівниками середньої ланки управління. На даному етапі до уже сформованої групи молодих керівників приєднуються діючі перспективні начальники підрозділів й їхні заступники. Робота

будується по індивідуальних планах. За кожним призначенням на посаду керівника середньої ланки закріплюється наставник - керівник вищої ланки для індивідуальної роботи з ним. Керівник-наставник, спільно з фахівцями підрозділів, на підставі проведеного аналізу особистих якостей і професійних знань, навичок претендента складає для нього індивідуальний план підготовки. Як правило, це програми навчання основам комерційної діяльності, діловим взаєминам, передовим методам управлінської праці, економіки і юриспруденції. Щорічно повинне проводитися тестування керівників середньої ланки, що допоможе виявити його професійні навички, уміння управляти колективом, професійно вирішувати складні виробничі завдання. На підставі аналізу результатів тестування конкретного керівника виносяться пропозиції про подальше просування його по службі. Робота з лінійними керівниками вищої ланки управління. У ТОВ «СІЛЬПО ФУД» вже є генеральний директор, який затверджений Зборами учасників. Він добре знає галузь, а також організацію, має досвід роботи в основних функціональних підсистемах, щоб орієнтуватися у виробничих, фінансових, кадрових питаннях і кваліфіковано діяти в екстремальних соціально-економічних і політичних ситуаціях.

4. Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД». Раніше в організації обмежувалися тільки грошовою мотивацією (по суті, розмір окладів і премії), але практика показала, що одним тільки збільшенням заробітної плати талановитих фахівців не утримати. Та й змагатися з конкурентами в гонці за підвищення зарплати в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» не готові. Тому система мотивації в організації повинна включати як матеріальну складову (грошові премії й т.п.), так і нематеріальну складову.

Зважаючи на вищевикладене, удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» дозволить:

- 1) досягти підприємства реалізації її стратегічних цілей;
- 2) ефективно використовувати майстерність і можливості й працівників ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;

- 3) забезпечити ТОВ «СІЛЬПО ФУД» компетентними й зацікавленими в результатах своєї праці працівниками;
- 4) налагодити зв'язок з усіма працівниками підприємства;
- 5) підвищити задоволеність працівників підприємства своєю роботою;
- 6) підтримувати на високому рівні якість життя працівників підприємства, що зробить для них бажаною роботу у ТОВ «СІЛЬПО ФУД»;
- 7) допомогти у збереженні гарного морально-психологічного клімату на підприємстві.

Отже, реалізація запропонованих заходів має базуватися на загальноприйнятому в сучасних умовах принципі кадрової політики – соціальному, виходячи з положення, що персонал підприємства є головною цінністю в сучасних умовах і потребує створення сприятливих умов для трудової діяльності та розвитку працівника. Наприкінці хочемо зазначити, що управління персоналом у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» має бути спрямовано на досягнення ефективності діяльності підприємства й справедливості у взаємодіях між працівниками.

Важливим напрямком підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є проведення організаційних змін у структурі управління на підприємстві, у тому числі шляхом введення посади юриста з метою регулювання даного процесу. Для визначення економічної ефективності підвищення ефективності управління персоналом розглянемо витрати на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО ФУД», які необхідні для оснащення робочого місця юриста (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Кошторис одноразових витрат для оснащення робочого місця
юриста в ТОВ «СІЛЬПО ФУД»**

Стаття витрат	Значення (ціна) одиниці, грн.	Фактична наявність, кількість	Сума, грн.
Шафа конторська	850,00	1	850,00
Декоративні рослини	200,00	2	400,00
Письмовий стіл	750,00	1	750,00
Килимове покриття	420,00	1	420,00
Підйомно-поворотне крісло	1100,00	1	1100,00

Бокс для документів	80,00	1	80,00
Шафа для книг	315,00	1	315,00
Підставка для дисків	60,00	1	60,00
Стілець	350,00	2	700,00
Джерела локального освітлення	120,00	1	120,00
Картини	100,00	2	200,00
Ноутбук	5800,00	1	5800,00
Телефон	470,00	2	940,00
Сонцезахисні жалюзі	480,00	1	480,00
Кондиціонер	3800,00	1	3800,00
Калькулятор	50,00	1	50,00
Електронний годинник	60,00	1	60,00
Лоток для документів і канцприладдя	40,00	1	40,00
Настільна лампа	50,00	1	50,00
Корзина для сміття	20,00	1	20,00
Разом	x	25	16 235,00

Загальна вартість одноразових витрат на організацію робочого місця юриста становить 16235 грн. або приблизно 16,24 тис. грн.

Проаналізуємо кошторис поточних витрат в ТОВ «СІЛЬПО ФУД», які необхідні для оснащення робочого місця юриста (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кошторис поточних витрат для оснащення робочого місця юриста в ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Стаття витрат	Значення (ціна) одиниці, грн.	Фактична наявність, кількість	Сума, грн.
Комплект паперу для нотаток	5	2	10,00
Комплект скріпок	6	2	12,00
Папки із затискачами	2,3	15	34,50
Стрічка для склеювання	3,6	3	10,80
Ножиці	18	1	18,00
Лінійка	4	1	4,00
Фломастери	10	1	10,00
Олівці	17	1	17,00
Ручки	4	5	20,00
Діловий блокнот	48	1	48,00
Лічильно-довідкова лінійка	6	1	6,00
Комплект аркушів А4	42	3	126,00
Разом	x	36	316,30

Загальна вартість поточних витрат на організацію робочого місця юриста становить 316,30 грн. або приблизно 0,32 тис. грн.

Отже, загальна вартість витрат на організацію робочого місця юриста становить 16,56 тис. грн. за рік.

В умовах ринкових перетворень підвищується зацікавленість у результативності та ефективності праці. Ефективність – це ключова проблема економіки, а правильне розуміння цієї категорії, уміння точно її визначати і прораховувати, знаходити нові резерви її підвищення – основне професійне призначення економістів та управлінців.

Ефективність роботи юриста в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» правомірно розглядається як частина загальної ефективності торговельної діяльності підприємства. В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення за формулою:

$$E = П / В, \quad (3.1)$$

де E – економічна ефективність, тис. грн.;

$П$ – прибуток чи економія, грн.;

$В$ – витрати на створення економії, грн.

Плануємо, що у результаті прийняття юриста в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» відбудеться збільшення прибутку підприємства. Витрати на оснащення робочого місця юриста у 1-й рік складуть $30,0 + 11,03 + 17,76 = 58,79$ тис. грн.

$$E = 7963,73 \text{ тис. грн.} / 58,79 \text{ тис. грн.} = 135,46 \text{ тис. грн.}$$

Отже, у результаті створення нового робочого місця юриста, в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» отримаємо економічну ефективність у сумі 135,46 тис. грн.

Також слід розрахувати термін окупності:

$$T = Д / В, \quad (3.2)$$

де E – економічна ефективність, тис. грн.;

$Д$ – дохід, отриманий в результаті створення робочого місця;

$В$ – величина витрат на створення та облаштування робочого місця.

$$T = 58,79 \text{ тис. грн.} / 7963,73 \text{ тис. грн.} = 0,007 \text{ року} \approx 1 \text{ місяць.}$$

Підсумовуючи відзначимо, що для підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» нами пропонується алгоритм,

що дозволяє диференціювати запропоновану продукцію за ступенем значущості і за рівнем якості. Також важливим напрямком підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є проведення організаційних змін у структурі управління на підприємстві, у тому числі шляхом введення посади юриста з метою регулювання даного процесу. Варто відзначити, що нове робоче місце юриста в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» окупиться протягом 1-го місяця роботи нового фахівця.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено сутність та завдання процесу управління персоналом на підприємстві. Варто відзначити, що управління персоналом – це діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі, а система управління персоналом – це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності управління персоналом на підприємстві. Оцінка ефективності системи управління персоналом потребує використання всіх наукових підходів, їхнього узагальнення та комбінування для досягнення її ефективності, оптимальності та економічності. Найповніше система оцінки ефективності системи управління персоналом виявляється у комплексній оцінці працівника, яку слід розробляти за всіма категоріями персоналу організації. Об'єктивна оцінка може бути досягнута лише на основі врахування професійно-кваліфікаційних, особистісних та ділових характеристик працівника.

Проведено аналіз діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД». ТОВ «СІЛЬПО ФУД» – це одна з найбільших торговельних мереж України, входить до групи компаній Fozzy Group. Основним напрямком діяльності Товариства є роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами. У 2020 р., порівняно з 2019 р., ТОВ «СІЛЬПО ФУД» отримало чистий збиток, фінансово-господарська діяльність підприємства погіршилася, що пов'язано із нестабільною економічною ситуацією в країні, погіршенням стану фінансового та банківського секторів економіки України

та із розгортанням епідемії COVID-19 та із заходами щодо запобігання поширення вірусу.

Оцінено ефективність та результативність управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД». Варто відзначити, що більшу частину персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» становлять управлінці у віці 15–28 років, тобто найбільш працездатне населення. Менеджери цієї вікової категорії, як правило, уже мають незначний досвід роботи, що може негативно відобразитися на якості виконання функцій, проте оплата праці цієї категорії є зазвичай нижчою. Серед трудового персоналу переважають управлінці вікової категорії – 41–50 років, тобто досвідчені та професійні кадри. Іншою позитивною тенденцією є низька частка молоді в організації, що свідчить про те, що на посаду управлінців обираються особи залежно від їх досвіду роботи, а не по знайомствах чи іншим чином на основі неформальних зв'язків. Упродовж 2018–2020 рр. відбулося зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 250,27 тис. грн або на 22,7%, що відбулося за рахунок збільшення чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 12560141 тис. грн або на 24,23%. Розраховані показники ефективності та результативності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» відповідають рекомендованим значенням, отже система управління персоналом підприємства є ефективною. Проте в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» відсутній юридичний відділ, що створює додаткове навантаження на керівників функціональних підрозділів і збільшує терміни узгодження і підписання договорів, претензій та інших документів.

Обґрунтовано напрями вдосконалення управління персоналом підприємства. У сучасних умовах персонал підприємства розглядається ТОВ «СІЛЬПО ФУД» як головний і найефективніший ресурс. Успіх розвитку ТОВ «СІЛЬПО ФУД» залежить безпосередньо від ефективності роботи його персоналу. Висококваліфікований та компетентний персонал у разі задоволеності умовами своєї трудової діяльності демонструє високу продуктивність праці ТОВ «СІЛЬПО ФУД». Тому грамотно організована

система управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є ключем до ефективної конкурентоспроможної діяльності та способом досягнення поставлених цілей. Важливим напрямком підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є проведення організаційних змін у структурі управління на підприємстві, у тому числі шляхом введення посади юриста з метою регулювання даного процесу. Варто відзначити, що нове робоче місце юриста в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» окупиться протягом 1-го місяця роботи нового фахівця.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева А. В. Застосування процесного підходу в управлінні людськими ресурсами на прикладі Ощадбанку. *Проблеми Науки*. 2015. № 6 (36). С.102–104.
2. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 70–73.
3. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 8. С. 6-14.
5. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. Науково-технічний збірник. 2013. № 111. С. 267–272.
6. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33–39.
7. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
8. Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 11(26). С. 26–31.
9. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74-79.

10. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль: ІКГП НААН*, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
11. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1 (47). С. 30–35.
12. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 341–347.
13. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. праць*. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Карасёв М. А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления. *Интернет-журнал «Наукоеведение»*. Том 7, №5. 2015. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf> (дата звернення: 08.02.2022)
16. Кичко І. І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14.
17. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.
18. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52–54.
19. Коломієць В. М. Місце персоналу в системі трудових відносин підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2013. № 4. С. 169–171.

20. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 4. С. 86–92.

21. Красношопка В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12. С. 162–165.

22. Кузнецов Д. А. Управление персоналом организации: его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения. *Лидерство и менеджмент*. 2016. Том 3. № 3. С. 159–170.

23. Лазоренко Л. В. Інноваційний підхід в системі управління персоналом: міжнародний досвід та вітчизняна практика. *Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку: збірник наукових праць*. Частина II. 2014. С. 111–118.

24. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць*. Маріуполь: ДВНЗ ПДТУ, 2013. Вип. 1, Т. 2. 348 с.

25. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Издательство Юрайт, 2015. 492 с. Серия : Бакалавр. Академический курс.

26. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf (дата звернення: 08.02.2022)

27. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 461–466.

28.Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 776. С. 61–66.

29.Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Випуск 1(19). С. 226–235.

30.Свінцицька О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 539–543.

31.Сидоренко А. Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації. *Наука Онлайн*. 2019. № 11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/11/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii/> (дата звернення: 08.02.2022)

32.Снігур Х. А. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 143–147.

33.Спивак В. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. Litres. 2021. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=5su5nVg47HAC> (дата звернення: 09.02.2022)

34.Сталінська О. В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2018. Вип. 14. С. 735–739.

35.Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 381–385.

36.Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Випуск 24 (4). С. 389–396.

37.Ульріх Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации; пер. з англ. М., 2017. 304 с.

38. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 115–120.

39. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 49.

40. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313–318.

41. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 192–196.

42. Шевченко В. С. Особливості управління персоналом підприємств будівельної галузі в умовах інноваційного розвитку. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності»*. Одеса, 2013. С. 161–163.

43. Шкода Т. Н. Сутність людського потенціалу підприємства. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/332/321> (дата звернення: 08.02.2022)

44. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С.94-99.

45. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3 (52). С. 131–136.

46. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО ФУД». URL: <http://silpo-fud.emitents.net.ua/ua/> (дата звернення: 08.02.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

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

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

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 **34 192**
 Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

КОДИ		
2020	01	01
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

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

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

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

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

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Терешенко Т.І.

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

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Терещенко Т.І.

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

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

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 39 434

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

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОІФГ

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
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
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
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

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

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

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Терещенко Т.І.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(в тисячах українських гривень, якщо не вказано 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)
Валовий:				
прибуток	2090		17 152 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		153 528	1 638 317
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290			268 583
збиток	2295		(3 157 847)	-
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350			289 577
збиток	2355		(3 114 238)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А

Терещенко Т.І

ФОРМА РЕЗЮМЕ

ПІБ				
Дата народження				
Адреса прописки				
Адреса фактичного проживання				
Контактна інформація	Телефон дом.			
	Телефон моб..			
	e-mail			
Освіта	Рівень освіти (вища, середня і т.п.)			
	Роки навчання	Навчальний заклад	Отримана спеціальність	
Досвід роботи	Роки роботи	Місце роботи	Основні обов'язки, досягнення	Причина звільнення
Сімейний стан				
Наявність/відсутність дітей				
Автомобіль (марка, рік випуску)				
Водійські права (категорія)				
Контакти рекомендодавців	ПІБ	Посада	Організація	Телефон

Додаток Д

Програма адаптації співробітника ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

№ п/п	Назва заходу	ПІБ та посада відповідальної особи	Строк виконання
1	Ознайомлення з інформацією про підприємство, порядок й умови роботи: 1.1. Історія підприємства 1.2. Продукція й послуги. 1.3. Структура підприємства. 1.4. Місія й цінності підприємства. 1.5. Традиції, елементи корпоративної культури. 1.6. Умови роботи - робочий графік, відпустки й вихідні. 1.7. Порядок виплати заробітної плати. 1.8. Система мотивації - доплати, премії, можливості росту заробітної плати, підвищення кваліфікації, посадового росту, пільги для співробітників. 1.9. Система оцінки роботи персоналу.	Менеджер по персоналу	Перший робочий день нового співробітника
2	Ознайомлення із внутрішніми нормативними документами (під розпис): 2.1. Посадова інструкція. 2.2. Правила внутрішнього трудового розпорядку 2.3. Положення про проходження іспитового терміну. 2.4. Положення про підрозділ, у який прийнятий співробітник. 2.5. Положення про конфіденційну інформацію. 2.6. Положення про порядок й умови надання соціальних пільг працівникам підприємства. 2.7. Положення про атестацію.	Менеджер по персоналу	Перший робочий день нового співробітника
3	Ознайомлення з інформацією про підрозділ і робоче місце співробітника: 3.1. Представлення колегам. Знайомство з робочим місцем. 3.2. Ознайомлення з посадовими обов'язками. 3.3. Пояснення розпорядку роботи, порядку прибуття й вибуття на робоче місце. 3.4. Ознайомлення з функціями й особливостями роботи підрозділу. 3.5. Ознайомлення з порядком використання службового автотранспорту. 3.6. Ознайомлення з порядком використання телефонного й іншого оперативного зв'язку, оргтехніки.	Безпосередній керівник	Протягом першого тижня з дня прийому на роботу
4	Представлення співробітникам підприємства	Менеджер по персоналу Безпосередній керівник	Протягом двох днів з дня прийому на роботу
5	Призначення наставника (при наявності можливості)	Безпосередній керівник	Другий робочий день нового співробітника
6	Проведення стажування на підприємстві	Безпосередній керівник	Протягом випробувального

			терміну
7	Складання Плану роботи на час іспитового терміну	Безпосередній керівник Наставник	Протягом другого тижня з дня прийому на роботу
8	Первинна оцінка відповідності заявлених знань, умінь і навичок співробітника реальним, дача рекомендацій співробітникові	Безпосередній керівник	По закінченні 1-го місяця роботи
9	Оцінка результатів роботи, входження в колектив, вибудовування відносин з колегами, сприйняття нової інформації, що не збігається з попереднім досвідом, реакція на критичні зауваження й т.п., при необхідності надання допомоги новому співробітникові в створенні нормальних міжособистісних відносин.	Безпосередній керівник	По закінченні третього тижня роботи
10	Проходження курсу навчання	Безпосередній керівник	У відповідності з графіком навчання
11	Підведення підсумків першого місяця адаптації нового співробітника, доведення інформації до нового співробітника, вищестоящего керівника й менеджера по персоналу.	Безпосередній керівник	По закінченні першого місяця роботи
12	Підведення підсумків виконання особистого плану, коригування дій співробітника при необхідності їх коригування	Безпосередній керівник Наставник	По закінченні першого місяця роботи
13	Підведення підсумків виконання Плану роботи, складання Звіту про проходження співробітником іспитового терміну. Подання Звіту й Програми адаптації менеджеру по персоналу	Безпосередній керівник	За одну неділю до закінчення першого місяця роботи

Додаток Ж

Новий план роботи співробітника на час випробувального терміну

№ п/п	Назва роботи	Результат роботи	Планований строк виконання	Дата виконання роботи	Примітка
1	Стажування в підрозділах підприємства	Знайомство з підприємством, корпоративною культурою, веденням діловодства, ведення існуючої звітності	Протягом випробувального терміну		Стажування проводиться відповідно до встановленого плану.
2	Вивчення посадових обов'язків	Знання обов'язків	1 місяць ВТ		
3	Пройти навчання на підприємстві	Отримано відомості по продуктам. Здано всі заліки	Залежно від складеного плану навчання		
4	Практичне виконання посадових обов'язків	Відсутність помилок	Постійно, після навчання		
5	Виконання особистих планових показників	Виконання плану	1 місяць випробувального терміну		
6	Пошук нових контрагентів з постачання, формування й реалізація плану заходів щодо роботи з ними, виконання строків	Наявність і списку планів і результати їх виконання по датах.	постійно		
7	Пошук нових покупців продукції ТОВ «СІЛЬПО ФУД», формування й реалізація плану заходів роботи з ними, виконання строків		постійно		
8	Безперебійне обслуговування існуючих клієнтів	Відсутність скарг і дорікань на підприємство	постійно		
9	Виконання посадових інструкцій	Знання й виконання	постійно		