

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Голуб Назар Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «ФУД-ЕКС»)»

Група: Е-9-22-Б1М(4,0д)-2

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

(підпис)

Голуб Н.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Кандидат економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Козлова А.І.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

управління бізнесом

доктор економічних наук, проф.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Братусь Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Голуб Н.В. «Удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «ФУД-ЕКС»))» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПраТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

У розділі 1 розглянуто теоретико-методологічні основи дослідження системи нематеріального стимулювання персоналу, зокрема, поняття, методи, побудова системи нематеріального стимулювання.

У розділі 2 проаналізовано техніко-економічні показники діяльності підприємства, ефективність використання персоналу, оцінка системи нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС».

У розділі 3 запропоновано впровадити використання економетричної моделі залежності показників в системі нематеріального стимулювання персоналу; практику стимулювання працівників ТОВ «ФУД-ЕКС» вільним часом та гнучкими режимами праці; організацію психологічної підтримки персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС».

Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на економічні результати роботи ТОВ «ФУД-ЕКС».

В роботі здійснено низку розрахунків із застосуванням економіко-математичних моделей та програми Excel.

Ключові слова: нематеріальне стимулювання, економіко-математична модель, персонал, методи, мотивація.

ABSTRACT

Golub N.V. “Improving the system of non-material incentives for personnel at the enterprise (at the application of LLC “FOOD-EX”)” - Manuscript.

TQualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management University". - Kyiv, 2024.

The thesis is devoted to the study of the system of intangible incentives for staff.

Section 1 discusses the theoretical approaches to the study of the system of intangible incentives for personnel, concepts, methods, construction of the system of intangible incentives.

Section 2 analyzes the technical and economic indicators of the enterprise, the efficiency of personnel use, evaluation of the system of intangible incentives for personnel of company

Section 3 introduces the following measures, the use of an econometric model of the dependence of indicators in the system of intangible incentives for staff; introduction of the practice of stimulating employees of company in free time and flexible working hours; organization of psychological support for the staff of company and determination of economic efficiency of the proposed measures.

The paper performs a number of calculations using economic and mathematical models and Excel.

Key words: intangible incentives, economic-mathematical model, personnel, methods, motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Поняття нематеріального стимулювання персоналу та його значення у підвищенні рівня мотивації праці.....	9
1.2. Особливості побудови системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві.....	17
1.3. Нематеріальні методи стимулювання праці персоналу на сучасних підприємствах.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ФУД-ЕКС».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС».....	30
2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ФУД-ЕКС» та ефективність використання його персоналу.....	33
2.3. Оцінка системи нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС».....	38
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФУД-ЕКС».....	46
3.1. Впровадження практики стимулювання працівників ТОВ	46

«ФУД-ЕКС» вільним часом та гнучкими режимами праці.....	60
3.2. Організація психологічної підтримки персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС» та визначення економічної ефективності запропонованих заходів.....	71
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. У зв'язку з євроінтеграційними орієнтирами економіки України, виникла необхідність пошуку ефективних методів управління працею персоналу з метою підвищення її продуктивності, як підґрунтя конкурентоспроможності підприємств. Чим чіткіше працівник усвідомлює поставлені перед ним завдання, чим краще він мотивований, чим більше зацікавлений у результатах власної праці, тим вище його індивідуальна продуктивність та ефективність роботи підприємства у цілому. У свою чергу високі кінцеві показники фінансово-господарської діяльності підприємства є передумовою збільшення індивідуальної трудової винагороди, підвищення якості трудового життя, розширення можливостей працюючих. Тому кожне підприємство намагається створити таку систему стимулювання трудової діяльності, зокрема нематеріального стимулювання, за якої працівник буде зацікавлений не тільки у підвищенні рівня особистого трудового внеску, а й у підвищенні ефективності роботи підприємства у цілому, саме це обумовлює актуальність теми дослідження.

У вивчення проблеми стимулювання праці найманих працівників істотний внесок зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. В Україні найбільш відомими із цієї тематики стали публікації таких вітчизняних науковців, як Колота А. М., Богині Д. К., Грішньої А. О., Єськова Л. А., Данюка М. В., Калини В. А., Лібанової Е. М., Петюха В. М та ін.

Особливості сучасної організації стимулювання праці, використання різних інструментів у заохоченні персоналу вивчали та розкривали в своїх роботах Семикіна М. В., Петрова І. Л., Близнюк В. В., Куліков Г. Т. Сьогодні в Україні з різноманітних елементів заохочення праці застосовують тільки окремі їх різновиди. В свою чергу, обумовлює необхідність створення й використання цілісної системи стимулювання праці персоналу, орієнтованої на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників

та високу результативність діяльності підприємства в цілому. Недостатня увага приділяється використанню нематеріального стимулювання персоналу, без залучення якого у систему заохочення не можна її вважати цілісною. Незавершеність вибраного напряму наукового дослідження зумовлює необхідність вдосконалення цілісної системи заохочення персоналу з обов'язковим залученням нематеріального стимулювання персоналу.

Метою роботи є дослідження системи нематеріального стимулювання персоналу підприємства та виявлення напрямків її удосконалення в ТОВ «ФУД-ЕКС».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи нематеріального стимулювання в ТОВ «ФУД-ЕКС».

Задля досягнення зазначеної мети в кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретико-методологічні основи системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві;
- узагальнено нематеріальні методи стимулювання праці персоналу на сучасних підприємствах;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС»;
- здійснено оцінку системи нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС»;
- обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження заходів щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань

(для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Наукова новизна роботи полягає у розробці та оцінці ефектів від впровадження кореляційно-регресивного аналізу нематеріального стимулювання персоналу, впровадження практики стимулювання працівників вільним часом.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Робота містить 21 таблицю, 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття нематеріального стимулювання персоналу та його значення у підвищенні рівня мотивації праці

Підвищення життєвого рівня населення, подальша демократизація суспільства обумовлюють помітні зміни в структурі мотивів трудової діяльності персоналу організацій. У країнах з розвинутою ринковою економікою це знаходить своє відображення в зменшенні чисельності працівників, які в структурі мотивів надають перевагу досягненню матеріальної винагороди. Одночасно в зазначеній структурі зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності [1, с. 53-58].

В Україні погіршення життя населення за останні роки відбулося суттєве зниження значення методів нематеріальної мотивації трудової діяльності. Разом з тим забезпечення у державі сталого економічного зростання, впровадження моделі інноваційного розвитку, широке застосування у виробництві нових технологій та наукових ідей найближчим часом обумовлять підвищення ролі нематеріальної мотивації трудової діяльності. При цьому особливе значення вона відіграватиме в стимулюванні розвитку персоналу [5, с. 226].

Нематеріальне стимулювання - це система заходів, за допомогою яких роботодавець впливає на рівень лояльності співробітників і ефективність їх праці.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [1, с. 53-58].

Нематеріальне стимулювання персоналу – один з найважливіших напрямів кадрової політики будь-якої компанії. Проте, як показують численні наукові дослідження, матеріальне стимулювання підходить не для всіх. Воно актуальне для категорій персоналу, як уже зазначалося вище, з низькою та середньою зарплатнею. Як правило, вони не задоволені рівнем своєї зарплатні й будь-яку можливість її підвищення сприймають дуже позитивно.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації насамперед направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади, підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навичок; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами [5, с. 226].

Можемо визначити, що нематеріальне стимулювання персоналу на підприємствах, спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки збереженням за ним його робочого місця або займаної посади, зростання соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом

опанування новими завданнями, здібностями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Професор Колот А. М. зазначає, що складовими нематеріального стимулювання включає: розвиток виробничої демократії, керування робочого часу і заохочення надання вільного часу, інформування колективу та гуманізації праці [29, с. 531].

Розглянемо детальніше основні складові нематеріальної мотивації, які представлено на рис. 1. 1 [29, с. 531]. Представлено ті елементи мотивування, які найчастіше використовують в практичній діяльності підприємств, це соціальний пакет (безкоштовний медичний огляд, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості оздоровлення та забезпечення заняттям спортивному залі), постійний діалог керівництва з персоналом, проведення спільних корпоративних свят, мотиваційне навчання працівникам, мотиваційні подарунки та винагороди.

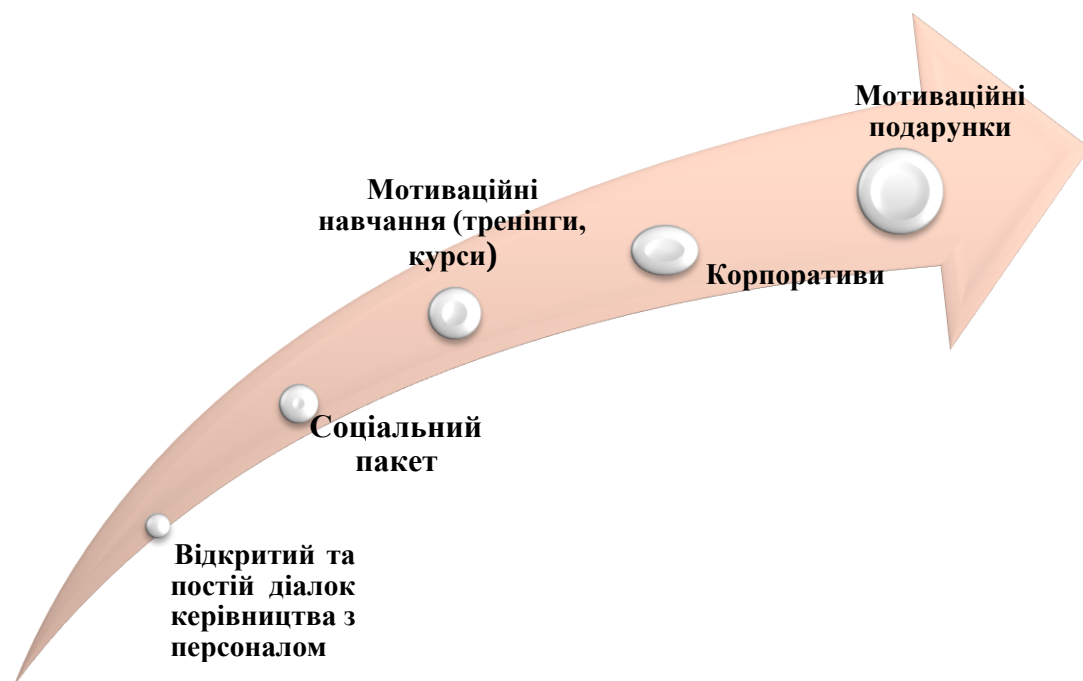


Рис. 1.1. Основні складові нематеріального мотивування

Джерело: Сформовано автором [29, с. 531].

Таким чином, навчання працівників за кошти підприємства є одним з найважливіших елементів у мотивації працівників. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню відчуття командного духу [55, с. 94].

Наступним пунктом мотивації є проведення спільних корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях є обов'язкова присутність керівництва.

До найважливіших видів мотивації належить налагодження діалогу між керівництвом та персоналом. Це означає, що кабінет керівника компанії повинен бути завжди відкритим для ідей працівників. Ефективність праці персоналу зростає, коли працівники поважають керівника, як вмілого управлінця, при цьому не відчуваючи перед ним страх. Керівник повинен ставити не тільки чіткі завдання, але вміти використовувати креативний потенціал для розвитку підприємства, при цьому орієнтуватися у потребах та побажаннях працівників. Але при цьому потрібно встановити чіткий діалог між керівником та працівником представлено на рис. 1.2 [56, с. 314].



Рис. 1.2. Встановлення діалогу між працівником та керівником

Джерело: Сформовано автором [56, с. 314].

Цікавим способом підвищення мотивації працівників є мотивація вільним часом чи модульна система компенсації вільним часом. Особливістю мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби або дня тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі [55, с. 314].

Застосування гнучких форм зайнятості допомагає роботодавцям маніпулювати кількістю та якістю робочої сили, виходячи з потреб розвитку підприємства та економічної ситуації; надає змогу періодично поновлювати знання, проходити професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації; регулює режими робочого часу працівників різних вікових груп, тобто створює умови для перспективного формування робочої сили.

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно проявили у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто надаються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони приймали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат [24, с. 34-38].

Нематеріальне стимулювання на підвищення лояльності співробітників до підприємства одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальними розуміється такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій. Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріальної мотивації, це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Виділяють 3 групи нематеріальних чинників мотивації [24, с. 34-38]: це ті, що не потребують інвестицій з боку компанії; що потребують інвестицій та розподіляються безадресно; що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно.

До 1-ї групи відносять: «дошку пошани», привітання з днем народження, кубок найкращому співробітнику, працівників в процес прийняття оперативних рішень.

До 2-ї групи: зростання якості трудового життя (харчування за рахунок підприємства, забезпечення співробітників квитками, надання форми на конкретних робочих місцях, медичне страхування, покращення організаційно-технічних умов на робочому місці, надання деяким співробітникам права на «пільговий» робочий день) та зусилля з організації внутрішньо-фірмового навчання та корпоративних свят, як складової формування корпоративної культури.

До 3-ї групи мотивації праці слід віднести: надання безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування (у даному випадку стимулом буде не сума позики, а сама можливість вирішити матеріальні проблеми за допомогою компанії), повна або часткова оплата відпочинку, оплата мобільного зв'язку, Інтернету, навчання за рахунок компанії (вважається, що оптимальним є співвідношенням 70 % - компанія, 30 % - співробітник, це підвищує відповідальність того, якого навчають) [24, с. 34-38]. По суті, це означає складовим компенсаційним пакетом, який формується за умов договору між працівником та роботодавцем.

Співробітник, що працює виключно заради грошової винагороди і абсолютно не сприймає похвалу і нематеріальні знаки заохочення, напевно, взагалі не існує.. Залежно від ситуації, корпоративної культури, фінансових можливостей підприємства, стилю керівництва, можна розглядати різні види нематеріального стимулювання співробітників.

Розрізняють наступні види нематеріальної мотивації персоналу [24, с. 34-38]:

1. Соціальна мотивація. Так само як медична страховка, можливість навчання та саморозвитку, позначення перспектив кар'єрного зростання. Реалізація соціального мотивування передбачає підвищення у співробітника

відчуття власної значущості шляхом залучення до прийняття рішень, участі в управлінні колективом, делегування важливих повноважень.

2. Психологічна мотивація. Заснована на потреби кожної людини в спілкуванні. Мотивувати нематеріальне методом психологічної мотивації необхідно в першу чергу. Робота над створенням сприятливої обстановки в колективі будується з урахуванням інтересів всіх співробітників. Також в цьому виді мотивації важливу роль відіграє приклад і авторитет керівника, регулярне проведення корпоративних заходів.

3. Моральна мотивація. Зачіпає потреба в повазі з боку колективу і керівництва компанії. найбільш ефективний інструмент - визнання заслуг, для чого можна використовувати усну публічну похвалу, дошку пошани, відзнаки та грамоти.

4. Організаційна мотивація. Виявляється в турботі про працівника, про організацію його робочого місця, харчуванні та відпочинку під час перерв в роботі. Ця мотиваційна програма зазвичай реалізується через придбання нової оргтехніки на робочі місця співробітників, відкриття їдальні, облаштування спортивних залів, кімнат відпочинку.

За допомогою перерахованих видів нематеріальної мотивації персоналу можуть розроблятися цілісні ефективні системи не грошової мотивації співробітників, які будуть обов'язково враховувати правові, економічно, політичні і соціальні зовнішні умови, в яких працює підприємство чи організація [25, с. 21-23].

Найбільший ефект мотивація співробітників буде давати при системному дії. Чітко налагоджена система нематеріальної мотивації персоналу повинна стати частиною корпоративної культури. При цьому система повинна бути максимально відкритою, що дасть можливість співробітнику знати, яку підтримку надає підприємство для лояльних працівників.

Незважаючи на велику кількість позитивних рис, нематеріальне стимулювання також має і низку недоліків, які слід враховувати

роботодавцю при плануванні організації праці на підприємстві. Так, негативними сторонами нематеріальної системи стимулювання співробітників можна назвати наступні її особливості [36]:

- Відсутність універсальності. Матеріальна система стимулювання працівників є найбільш універсальною, так як гроші є основним і найбільш зручним способом винагороди працівників як за працю, так і за видатні досягнення на трудовому полі. У той же час далеко не завжди працівник буде зацікавлений в деяких конкретних методах нематеріального винагороди.

- Необхідність індивідуального підходу. Даний недолік відбувається з попереднього. Розробка системи стимулювання нематеріального характеру вимагає створення унікальних індивідуальних рішень для кожної конкретної організації з урахуванням безлічі нюансів як самої сфери діяльності підприємства, так і безпосередньо працює в ній колективу.

- Нестабільна ефективність. Ефективність нематеріального стимулювання далеко не завжди буде вищою, ніж матеріальної. Залежно від безлічі побічних чинників, одні і ті ж методи нематеріальної мотивації можуть мати абсолютно різний вплив на співробітників в різний час або на різних посадах. Наприклад – надання безкоштовного харчування на базі їдальні підприємства буде вагомим бонусом для рядового працівника, проте надасть мінімальний вплив на керівний склад.

- Велика складність впровадження і витрати ресурсів. Впровадження нематеріального стимулювання вимагає традиційно великих витрат часу і кадрових ресурсів підприємства. Так, призначення премії працівникам потребують лише кількох дій з боку керівника і бухгалтерії, а організація корпоративної вечірки буде пов'язана з тривалими приготуваннями.

Деякі з вищеописаних недоліків не характерні для окремих конкретних способів нематеріального стимулювання, інші ж є фундаментальними, треті - можуть бути при певних умовах нівельовані. Тому кожному роботодавцю

слід оцінювати саме своє підприємство і його умови, перш ніж приймати остаточне рішення про застосування інших організацій праці.

Таким чином, нематеріальне стимулювання – це заохочення співробітників за якісну роботу, яка ніяким чином не впливає на їх заробітну плату та інші виплати [25, с. 21-23].

Нематеріальне стимулювання співробітників виливається в певні витрати для підприємства. Але в сукупності вони дають набагато більший ефект, ніж витрати на пряму виплату премій. Додатковий фактор успіху – підбір персоналу з внутрішньої самотивацією. Таких співробітників легко

«настроїти» на максимальну ефективність і високу лояльність підприємства. Енергійні, активні та ініціативні працівники – запорука успіху, тому грамотно побудована система стимулювання персоналу – найважливіше завдання кадрової політики [30, с. 47-49].

1.2. Особливості побудови системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві

В умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища, а саме від людського чинника та ефективності праці залежить конкурентоспроможність підприємств. Конкурентоспроможні підприємства для того, щоб виходити на світові ринки та вести успішну діяльність, відповідно світовим стандартам, проходити міжнародну сертифікацію згідно з міжнародними принципами та стандартами корпоративного управління [57, с. 18-21]. В умовах демографічної та економічної кризи підприємствах доводиться вирішувати проблеми, пов'язані з нестачею кваліфікованих фахівців, високим ризиком їх втрати. Все це висуває свої вимоги до системи нематеріальної мотивації на підприємствах та ефективності праці її співробітників. Саме нематеріальна мотивація є тим мотиваційним ресурсом керівника підприємства, який дозволяє використовувати унікальні засоби залучення, утримання і розвитку

персоналу, надає можливість суттєвого зниження ризиків звільнення фахівців, зростанню ефективності праці співробітників підприємства, а як наслідок – досягти максимізації прибутків підприємства [42, с. 352].

Проблемою мотивації праці на підприємствах в сучасному світі стає особливо актуальною, оскільки посилюється конкуренція не тільки за споживачів, але й за кваліфікованих працівників.

Враховуючи швидкість розвитку технології та поглиблення спеціалізації праці у даний час, фахівці у галузі управління шукають нові розв'язання проблеми мотивації, не тільки в матеріальному, але і в нематеріальних аспектів. Результати поведінки людини у праці дозволяють виділяти 2 групи способів стимулювання: матеріальні (економічні); моральні (нематеріальні, неекономічні), що є важливою складовою забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Види стимулювання працівників представлено на рисунку 1.3 [3, с. 103-105]. Варто зазначити, що між матеріальними і нематеріальними стимулювання існує діалектичний зв'язок.

Заробітна плата (матеріальне стимулювання) впливає на оцінку та самооцінку працівника, задовольняючи тим самим потреби у визнанні, повазі оточуючих, самоповазі, у самоствердженні, тобто матеріальне стимулювання виступає одночасно і як соціальний, моральний, психологічний.

Якщо використовувати лише матеріальне стимулювання, не залучаючи моральних, соціальних, творчих стимулів, то вся система стимулювання перестане виконувати притаманні функції повною мірою, що призведе до переважання економічних стимулів на шкоду соціальним, моральним і психологічним, що відбувається на більшості підприємств України.

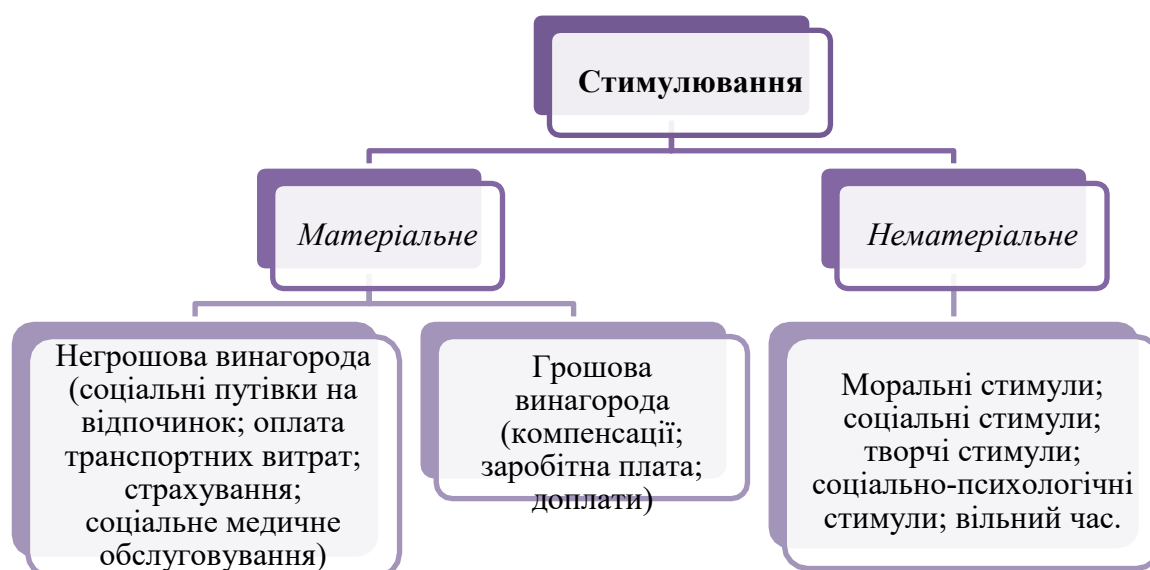


Рис. 1.3. Види стимулювання працівників

Джерело: Сформовано автором на основі [3, с. 103-105].

Моральні стимули пов'язані з потребами людини у визнанні та повазі, моральному схваленні. Ці стимули проявляються в таких формах, як усна або письмова подяка, різні нагородження, присвоєння відмінних звань. Моральні стимули, це стимули, дія яких ґрунтується на потребі людини в суспільному визнанні [5, с. 226].

Соціально-психологічний стимул (спілкування, корпоративи, комфортний клімат в колективі).

Творчі стимули (підвищення кваліфікації, стажування).

Вільний час (гнучкий графік роботи, відпустка).

Соціальний стимул (можливість займатися цікавими видами праці, можливість приймати участь в управлінні виробництві, перспективи просування по службових сходах).

Система нематеріальної мотивації передбачає методів нематеріальної мотивації, що використовуються на підприємстві, особливості їх реалізації в підприємствах, їх переваги, недоліки та мотиваційний ефект [21, с.526-536].

Залежність методів нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства наведена в табл. 1. 1.

Таблиця 1.1

**Система нематеріального стимулювання персоналу відповідно до
етапу життєвого циклу підприємства**

№ з/п	Етапи життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Системи нематеріального стимулювання
1	Створення	Виживання	Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного зростання; відповідальність працівників; визнання результатів
2	Зростання	Прибуток і зростання	Можливість кар'єрного зростання; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи
3	Зрілість	Зростання прибутку	Наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами
4	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Корпоративні заходи; гнучкий графік роботи, визнання заслуг «золотого фонду»

Джерело: Сформовано автором на основі [15, с. 34-38].

Системи нематеріального стимулювання використовуються на підприємстві, особливості їх реалізації в компанії, їх переваги, недоліки та мотиваційний ефект. Крім того, потрібно оцінити їх відповідність стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства.

Якщо правильно розробити систему нематеріального стимулювання на підприємстві, це дозволить активізувати потенціал працівника у досягненні поставленої мети, при цьому приносить задоволення працівникові в процесі праці через потреби та задоволення, забезпечуючи кращі умови діяльності всього підприємства шляхом досягнення соціальних, економічних і організаційних цілей представлено на рис. 1.4 [34, с. 476].



Рис. 1.4. Система нематеріального мотивування на підприємстві
Джерело: Сформовано автором на основі [20, с. 31-33].

Отже, вони можуть залишатись важливим чинником, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів колективної та індивідуальної діяльності підприємств [34, с. 476].

Таким чином, основними особливостями побудови системи нематеріального стимулювання на підприємстві є:

1. Система мотивація повинна орієнтуватися на розвиток найбільш значущих напрямків роботи компанії.
2. Система мотивації залучає всіх працівників підприємства.
3. Мотиваційна програма повинна підлягати періодичному перегляду та оновленню.
4. Для ефективної роботи системи необхідно виявляти потреби всіх працівників і «підлаштовувати» підходи та інструменти стимулювання під кожну групу.

Ще одна важлива вимога до діючої системи нематеріального стимулювання персоналу - документальне закріплення. Це значно підвищує її прозорість і дозволяє ознайомитися з системою мотивування кожному

співробітнику підприємства. При розробці проекту нематеріальної мотивації персоналу необхідно залучити фахівців HR-відділу і лінійних керівників. Тільки такий спосіб дасть можливість отримати реальні, найбільш дієві інструменти для впливу на продуктивність праці працівників [20, с. 31-33].

1.3. Нематеріальні методи стимулювання праці персоналу на сучасних підприємствах

В залежності від специфіки роботи підприємства, індивідуальних особливостей кожної організації можуть застосовуватися різні методи нематеріального стимулювання. Прийоми даного підходу зводяться до забезпечення кращої мотивації та комфортних моральних умов роботи для кожного співробітника і для команди в цілому.

Головні методи нематеріального стимулювання співробітників, які використовуються сьогодні в більшості ефективних підприємств є [50, с. 37-41]:

- задоволення вимог співробітників за графіком роботи, надання гнучкого графіка, простого оформлення відгулів;
- демонстрація вдячності компанії за виконану працівником роботу, розробка внутрішньої системи заохочення званнями, дипломами, рівнями;
- проведення корпоративних заходів, командних змагань, спортивних подій між співробітниками фірми;
- розробка та розвиток командного духу, який ґрунтується на засадах і принципах філософії компанії, на особистісному зростанні.

Для працівника, який виконує фізичну або розумову роботу в команді інших людей, важливо отримати ту обстановку, в якій він буде відчувати важливість своєї праці. Більшість співробітників, що виконують складну фізичну роботу, швидко починають відчувати себе гвинтиками у величезній

двигуні, від роботи яких небагато залежить. Необхідно надати співробітнику відчуття важливості, необхідності і цінності тієї роботи, яку він виконує.

Основні дієві методи нематеріального стимулювання праці персоналу на підприємстві [50, с. 37-41]:

- ✓ створення безпечних, комфортних умов праці; забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу;
- ✓ сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- ✓ створення умов та надання однакових можливостей для професійного просування працівників; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- ✓ застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника; створення якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці; справедливий розподіл доходів;
- ✓ публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами.

Проаналізуємо існуючі методи нематеріального стимулювання персоналу, що надасть можливості визначити серед них найбільш ефективні з метою їх подальшого застосування на підприємствах (табл. 1. 2).

Таблиця 1.2

Система методів нематеріального стимулювання персоналу підприємства

№ з/п	Методи	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1.	Можливість кар'єрного зростання	Залучення амбіційних лідерів, забезпечує підприємству кадровий резерв	Існує ризик демотивації лідерів у випадку нереалізованих амбіцій щодо просування за кар'єрною сходинкою	Метод не підходить для підприємств, керівництво яких економить на посадах, стримуючи зростання заробітної плати співробітників

Закінчення табл. 1.2

1	2	3	4	5
2.	Можливість планування відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми	Передбачається більш інтенсивна праця співробітників, що залишаються на робочих місцях	Хороший метод мотивації для персоналу, що цінує вільний час
3.	Нагадування працівнику про авторство реалізованого проекту	Не потребує додаткових фінансових витрат	Не враховує вклад в реалізацію проекту інших працівників, що може призвести до їх демотивації	Значно покращує результати, підвищує відповідальність працівників
4.	Отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації та професійного зростання	Передбачає затрати	Слугує потужним мотиватором, вносить здоровий дух змагання. Ефективний, доки є потреба у новому обладнанні
5.	Подяка за ефективну працю	Не потребує додаткових фінансових витрат	Випадок суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для інших працівників	Виключення за умов наявності чесних партнерських відносин у колективі
6.	Проведення майстер-класів, змагань	Відображає реальні кандидатури кадрового резерву	Передбачає організаційні витрати на проведення заходів	Ефективний метод за умов об'єктивної оцінки. Передбачає переведення переможців на нові посади
7.	Згадування про кращих працівників в корпоративному процесі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу	Потребує суттєвих матеріальних витрат	Ефективний метод за умов наявності коштів на додаткові витрати
8.	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	Потребує фінансових витрат	Мотивує персонал
9.	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітниками як прояв справжньої турботи	Вимагає великих фінансових витрат	Має застосовуватись вибірково, але за наявності чітких критерій

Джерело: Складено автором на основі [48, с. 361-367].

Труднощі оцінки ефективності методів полягає у відсутності кількісних показників. Основним індикатором ефективності мотивації вважається

продуктивність праці, але в умовах масового падіння рівня виробництва, продуктивність праці не може об'єктивно відображати ефективність системи мотивації. Зараз на перший план виходять такі показники як якість праці, здатність використовувати наявний у підприємства інноваційний потенціал таким чином, щоб зниження основних виробничих витрат не викликало падіння основних показників економічної ефективності діяльності (прибутку та рентабельності). Для зростання результативності та спрощення процесу аналізу і оцінки необхідно розробляти мотиваційну структуру підприємства, яка буде основою для стимулювання [48, с. 361-367].

Застосування сучасних нематеріальних заходів та методів стимулювання персоналу, які дозволяли б задовольняти всі потреби працівника. З метою підвищення ефективності нематеріального стимулювання персоналу в Україні, вважаємо за доцільне розглянути і виявити можливості застосування досягнень у сфері управління і стимулювання трудової діяльності таких країн як США, Японія та країн Західної Європи.

Особливо поширеними є досягнення в сфері мотивації праці в компаніях Сполучених Штатів Америки, окремі методи і форми стимулювання яких вивчаються і застосовуються в усьому світі. Японії існує два основних напрямки в нематеріальному стимулюванні персоналу, перший з яких полягає у створенні робочих відносин між керівником і підлеглим, що досягається встановленням спільних цінностей, а саме, перед працівниками ставляться чіткі завдання та цілі діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного зростання професійного рівня. Але при цьому, кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь в прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів «мозкового штурму» і в цілому дозволяє їм відчувати свою причетність до підприємства.

Нині майже 25% американських фірм з чисельністю працівників понад 500 осіб мають у своїй структурі ради робітників або спільні комітети робітників і адміністрації. Вони розв'язують в основному виробничі проблеми, а також виконують інформаційні та консультаційні функції. Участь робітників в управлінні підприємства в США реалізується делегуванням їхніх представників у вищі органи управління і передовсім раду директорів [7, с. 138].

На підприємствах США враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проектів, що дозволяє відчувати працівникові свою значимість у функціонуванні підприємства, а також створює усвідомлення того, що всі працівники знаходяться на однакових умовах.

Зазначені методи нематеріального стимулювання персоналу використовують такі компанії, наприклад, IBM, P&G, які заохочують і підтримують ентузіастів, раціоналізаторів та винахідників, що дозволяє створити переваги при впровадженні інновацій. При цьому корпорація IBM пропонує широкий вибір програм та курсів, що надає талановитим співробітникам можливість підвищити свою кваліфікацію і дозволяє розвивати їхню кар'єру в рамках підприємства.

Найважливішою особливістю методів нематеріального стимулювання персоналу в США є широке поширення таких методів, як teambuilding та моральне заохочення. Teambuilding передбачає організацію загальнофірмових заходів, замських та екскурсійних поїздок за рахунок підприємства, що надає змогу згуртувати колектив та готує до роботи в команді. Моральне заохочення проявляється у вигляді усної похвали, компліментів, спеціальних грамот. Так, наприклад, у компанії Walt Disney Co застосовують таку практику: на центральній вулиці парку Disneyland на вікнах кафе розташовуються портрети найбільш цінних працівників, а в компанії Southwest Airlines зроблений спеціальний літак, всередині якого

викарбувані імена співробітників. В результаті активного впровадження в систему управління персоналом методів нематеріального стимулювання, ці компанії відрізняються найнижчою плинністю кадрів [5, с. 9].

Нематеріальна стимулювання персоналу в країнах багато в чому схожа з американською, але все ж мають свої особливості, які полягають у більш широкому поширенні партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках та прийнятті рішень.

В умовах розвитку суспільства застосування нематеріальних методів його стратегічних цілей, які впливатимуть на ефективність діяльності господарюючого суб'єкта.

На підприємстві для управління персоналом потребою застосовують такі методи мотивації, надання виконуваних робіт працівникові змістовності, можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації, надання відповідальної роботи. Також використовують методи, які не мають безпосереднього відношення до роботи, а саме формування клубів, команд, гуртків з персоналу підприємства. Розглянемо методи нематеріального стимулювання за теорією Маслоу рис. 1. 5 [60, с.194-198].



Рис. 1. 5. Методи нематеріальної мотивації праці працівників підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі [60, с. 194-198].

Як правило, вітчизняні керівники розглядають систему мотивації як інструмент, що базується на персональних виплатах працівнику, тобто процес мотивації здійснюється лише за допомогою матеріальних методів. Однак, для України нематеріальне стимулювання набуває особливої актуальності, оскільки національні підприємства часто діють в умовах обмежених ресурсів, тому головна мета менеджерів не тільки втримати цінні кадри при поточному рівні заробітної плати, але і мотивувати їх на більш продуктивну роботу [60, с. 194-198].

Таким чином, основними нематеріальними методами стимулювання праці на сучасних підприємствах є: систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей; створення якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці; підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів розв'язання поставлених завдань; увага безпосереднього керівництва до думки працівників; наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів; залучення працівників до розв'язання проблем, що вимагають нестандартного підходу.

Висновки до розділу 1

В розділі розглянуті теоретико-методологічні основи дослідження системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

Встановлено, що нематеріальне стимулювання персоналу на підприємстві це є різновидом стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі використання предметів і явищ, спеціально призначених для вираження суспільного визнання і сприяють підвищенню або ж зниженню його престижу.

Відзначено, що до нематеріального стимулювання можуть бути віднесені будь-які стимули трудової діяльності, за винятком грошової і негрошової матеріальної винагороди персоналу.

Відзначено, що нематеріальне стимулювання досить складна система, оскільки потрібно підвищити зацікавленість співробітника в своїй роботі, яка відіб'ється на підвищенні продуктивності праці і, відповідно, на збільшенні прибутку підприємства.

Звернено увагу на те, що нематеріальне стимулювання на підприємствах поширене не так широко, як матеріальне, проте відіграє не менш значиму роль в позитивному впливі на працівників.

Встановлено, що до нематеріального стимулювання можуть бути віднесені всі методи впливу на працівників, що не торкаються прямо їх показників доходу, зокрема створення оптимальних умов праці для працівників: установку нового комп'ютерного обладнання, створення зручних робочих зон для персоналу, поліпшення дизайну приміщень, установку сучасних систем кондиціонування та опалення тощо. До стимулювання відносять видачу всьому персоналу спецодягу, в залежності від виконуваної роботи, а також різної атрибутики фірми при проведенні заходів (наприклад, футболки з логотипом підприємства). Найважливішим інструментом нематеріального стимулювання є корпоративні свята, особливо із залученням членів сім'ї співробітників. Існує і таке поняття, як team- building (командоутворення) - згуртування колективу за допомогою спільних поїздок в будинок відпочинку або санаторії, участь в екскурсіях та спільні заходи. Презентації та інші акції, спрямовані на демонстрацію успіхів підприємства, також повинні проходити за участю членів колективу для формування у них почуття причетності до спільної справи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ФУД-ЕКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС»

ТОВ «ФУД-ЕКС» - займається виготовленням великого асортименту хлібобулочних виробів зокрема: хліб, булочні вироби, здобні вироби, тістечка і кекси, торти, кондитерські вироби вагові, макаронні вироби та сухарі, торти на замовлення. Засновано

Якщо раніше виробничі потужності були розраховані на виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів, то тепер товариство займається виготовленням макаронних виробів та борошна.

Кожного року «ФУД-ЕКС» розвивається, збільшуючи обсяг продукції та розширюючи асортимент.

Продукція ТОВ «ФУД-ЕКС» налічує велику кількість класичних і особливих сортів хліба та багато різновидів здобних виробів, випечених за кращими галицькими традиціями і рецептами.

Уся продукція підприємства виготовляється з натуральної сировини і не містить синтетичних домішок та консервантів. А гарантом найвищої якості виробів є колектив, що володіє передовими технологіями на сучасному обладнанні, та система забезпечення якості продукції на всіх етапах виробництва.

В управлінні підприємством або організацією, що здійснюють будь-які види господарської діяльності в ринковому економічному середовищі, застосовуються різні показники. Їх використання має відображати особливості діяльності підприємства або організації, давати змогу вести певну аналітичну роботу, на основі якої ухвалюються управлінські рішення відповідно до обраної стратегії.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ

«ФУД-ЕКС» за 2023-2025 рр. (табл. 2. 3).

Таким чином, з таблиці 2. 3 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 14 % в порівнянні з 2023 роком. У 2025 році чистий дохід збільшився на 17% у зв'язку з підвищенням цін на продукцію і становив 68233 тис. грн..

Собівартість виготовлення продукції зросла на 16% у 2025 році у зв'язку зі значним збільшенням цін.

У 2024 році адміністративні витрати збільшились на 19 %, у 2025 році витрати зросли ще майже на 12%. Витрати на збут продукції у 2025 році зросли майже на 23 %.

Розмір фонду оплати праці протягом аналізованих років постійно зростає (на 12,42 % у 2024 році та 8,75 % у 2025 році відповідно) у зв'язку з постійними змінами в чисельності персоналу. Це говорить про те, що підприємство зацікавлене в кваліфікованих кадрах, знаходиться в активному пошуку та готове витратити кошти на якісний персонал.

Продуктивність праці у 2024 році зросла на 5,69 %, у 2025 році відбулося збільшення на 7,52 %.

Таблиця 2. 3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС» за 2023-2025 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення			
		2023	2024	2025	абсолютне		відносне	
					2024 до 2023	2025 до 2024	2024 до 2023	2025 до 2024
					±		%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, тис. грн.:							

Закінчення табл. 2. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1	у діючих цінах, тис. грн.	44211	49922	51521	5711	1599	12,9	3,10
1.2	у порівняльних цінах	53053	59907	61826	6854	1919	12,9	3,10
2.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	54779	64258	73031	9479	8773	14	17
3.	Середньообліко ва чисельність ПВП, осіб	191	203	194	12	-9	-4	6
4.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	19199	17218	18123	-1981	905	5	-10
5.	Фонд оплати праці, тис. грн.	5549	6383	7573	793	663	12,42	8,75
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	39704	46009	52657	6305	6648	14	16
7.	Адміністративні витрати	3495	3914	4660	419	746	19	12
8.	Витрати на збут	7265	8912	10916	1647	2004	22	23
9.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	50464	58835	68233	8371	9398	16	17
10.	Прибуток (збиток) від реалізації продукції	4315	5423	4798	1108	-625	-12	26
11.	Чистий прибуток (збиток)	3884	4881	4318	997	-563	-12	26
12.	Продуктивність праці	231	246	266	14	20	5, 69	7, 52
13.	Середня заробітна плата, тис. грн.	19825	24652	23978	4827	-674	19,6	-2,8
14.	Фондоозброєніс ть	101	85	93	-16	9	10	-16
15.	Рентабельність продукції	0, 09	0, 09	0, 07	0, 01	-0, 02	-24	x

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А].

Таким чином, основним видом діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок нетривалого зберігання.

Таку асортиментну групи як «Хліб», «Булочні вироби», «Здобні вироби» та «Хлібці хрусткі, сухарі і вироби хрусткі аналогічного типу» споживають не замислюючись над тим який хлібозавод їх випускає.

Щодо інших асортиментних груп («Торти», «Тістечка», «Солодощі східні борошняні», «Бараночні вироби» та «Макаронні вироби») споживачі надають перевагу більш брендовим виробникам, хоча у якості продукції хлібозавод не поступається конкурентам.

Протягом 2023-2024 років значно зросли обсяги виробництва. Незважаючи зростання собівартості реалізованої продукції з 39704 тис. грн. в 2023 р., чистий дохід від реалізованої продукції в 2024 році склав 64258 тис. грн., а в динаміці за три роки зріс майже в 3 рази з 9479 тис. грн. в 2021 році.

ТОВ «ФУД-ЕКС» виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок. Протягом 2024-2025 років значно зросли обсяги виробництва.

Незважаючи зростання собівартості реалізованої продукції з 39704 тис. грн. в 2024 р. до 46009 тис. грн., за підсумками 2024 року, чистий дохід від реалізованої продукції в 2024 році склав 64258 тис. грн., а в динаміці за три роки зріс майже втричі в співставленні з 8773 тис. грн. в 2021 році.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ФУД-ЕКС» та ефективність використання його персоналу

Рух кадрів пов'язаний із законом переміни праці, а також із поняттям мобільності кадрів і монотонності праці. Виокремлюють такі види руху кадрів на підприємстві: плинність кадрів, демографічний рух (плановий) та внутрішньовиробничий рух.

Щодо плинності кадрів варто зазначити, що вона має як позитивні, так і негативні боки.

До негативних відносять: прямі втрати виробництва, спричинені неукomплектованістю робочих місць, зниження продуктивності праці працівника, який звільняється, та нового працівника, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, із формуванням взаємних очікувань і вимог; розмивається неформальна структура; утруднюється керування таким нестабільним колективом; знижуються витрати на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

До позитивних відносять: підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; зниження монотонності праці; поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки змінам у трудовому колективі.

Фактори, які зумовлюють рух персоналу:

- 1) виникають на самому підприємстві (розмір зарплати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного росту і т. п.);
- 2) особисті фактори (вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи і т. п.);
- 3) зовнішні щодо підприємства фактори (економічна ситуація в країні або в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств і т. п.).

Основні мотиви звільнень за власним бажанням: професійно-кваліфікаційні; незадовільна організація та умови праці; стан здоров'я; незадоволення заробітною платою; незабезпеченість житлом; віддаленість житла від роботи; переміна місця проживання; незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі.

Інструментами управління процесами руху та вдосконалення кадрів є: атестація, розстановка, профпідготовка, перепідготовка.

Для проведення аналізу руху працівників підприємства визначимо

коефіцієнти обороту по прийому, вибуттю і плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту по прийому визначається співвідношенням кількості прийнятого персоналу на роботу до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнти обороту по вибуттю визначається співвідношенням кількості працівників, які вибули протягом року до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення кількості звільнених працівників за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників.

Для проведення аналізу руху працівників підприємства визначимо коефіцієнти, які характеризують плинність кадрів на підприємстві. Дані наведені в табл. 2. 4.

Таблиця 2.4

Динаміка руху працівників ТОВ «ФУД-ЕКС» 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
				2024 до 2023	2025 до 2024	2024 до 2023	2025 до 2024
				±		%	
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	191	203	194	6	-3	3, 14	-1, 52
Прийнято за рік	36	13	15	-23	2	-63, 89	15, 38
Вибуло за рік, всього	30	16	15	-14	-1	-46,67	-6,25
в т. ч.:							
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	28	14	12	-14	-2	-50	-14,29

Продовження таблиці 2.4

- з причин скорочення штатів	2	2	3	0	1	0	50
Облікова кількість працівників на кінець року	197	203	200	7	-3	3,57	-1,48
Коефіцієнт загального обороту	0, 3 5	0, 15	0, 15	- 0, 20	0, 01	-	-
Коефіцієнт обороту прийому по	0, 1 9	0, 07	0, 08	- 0, 12	0, 01	-	-
Коефіцієнт обороту вибуття по	0, 1 6	0, 08	0, 08	- 0, 08	0, 00	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,07	0,06	- 0,08	-0,01	-	-
Коефіцієнт відновлення працівників	1, 2 0	0, 81	1, 00	- 0, 39	0, 19	-	-
Коефіцієнт постійності кадрів	0,65	0,85	0,85	0,20	-0,01	-	-

Як бачимо з таблиці 2.4, що коефіцієнт загального обороту зменшився у 2024 році та залишився без змін у 2025 році, це свідчить про те, що у 2025 році збільшилась постійність кадрів.

Коефіцієнт обороту по прийому в 2024 р. значно нижчий ніж коефіцієнт по вибуттю оскільки, за рахунок масового скорочення відбулось зменшення вакантних посад. В 2025 році ці показники знаходяться на одному рівні.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 та 2025 роках достатньо не високий, проте є резерв для зменшення.

Розглянемо структуру працівників ТОВ «ФУД-ЕКС» представлені в (табл. 2.5).

Таблиця 2. 5

Аналіз структури працівників ТОВ «ФУД-ЕКС» за 2023-2025

рр.

№ з/п	Показник	2023		2024		2025		Відхилення у структурі 2023 до 2024, +/-	Відхилення у структурі 2024 до 2025, +/-
		осіб	%	осіб	%	осіб	%		
1	Чисельність всього:	196	100	204	100	200	100	-	-
2	- ПВП	191	97,45	203	97, 04	194	97,0	-0,40	-0,04
3	- Непромисловий персонал	5	2,55	6	0, 30	6	3,00	-2,26	2,70
4	Структура ПВП:							0, 00	0, 00
5	- робітники	123	62,76	129	63, 55	124	62,00	0,79	-1,55
6	- ІТП всього:	37	18,88	36	17, 73	37	18,50	-1,14	0,77
7	з них:								
8	- керівники	10	5,10	10	4, 93	10	5,00	-0,18	0,07
9	- професіонали, фахівці	21	10,71	22	10, 84	23	11,50	0,12	0,66

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток А]

Таким чином, в структурі промислово-виробничого персоналу 65% - чоловіки, 35% - жінки, кількість чоловіків на підприємстві більша на 30 %.

Якісний склад персоналу за віком ТОВ «ФУД-ЕКС» в 2023-2025 роках наведено на рис. 2.1.

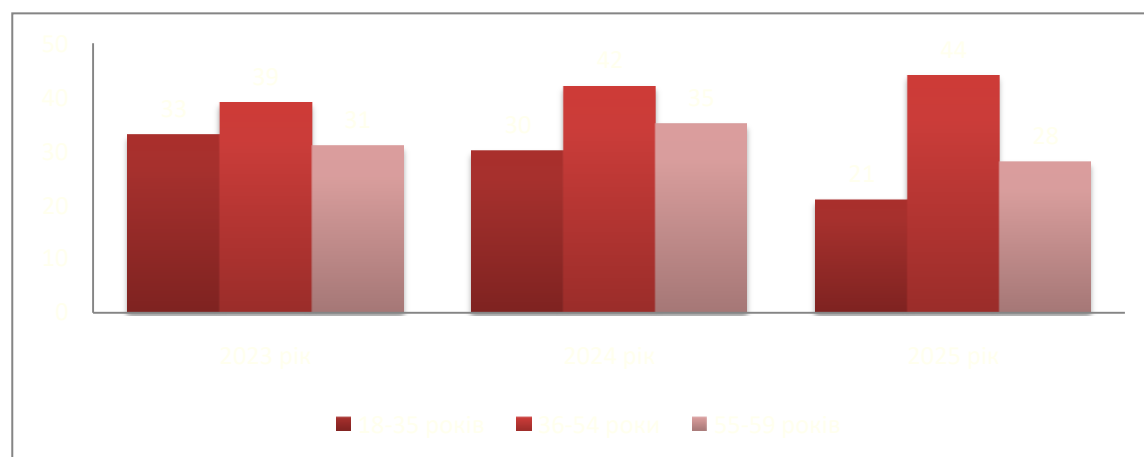


Рис. 2. 1. Склад персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС» за віком в 2023-2025 роках

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток В].

В ТОВ «ФУД-ЕКС» працює 30 чоловіків та 21 жінка віком до 30 років, від 30 до 60 років – 42 чоловіки та 44 жінки, а віком більше 60 років – 35 чоловіків і 28 жінок в 2023-2025 роках.

Склад персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС» за рівнем освіти в 2023-2025 роках .

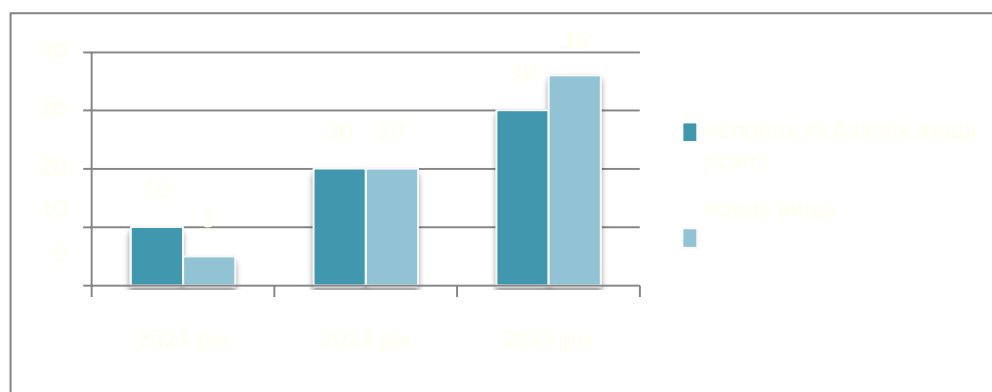


Рис. 2.2. Склад персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС» за рівнем освіти в 2023-2025 роках

Джерело: Сформовано автором на основі [Додаток Г].

Переважна більшість працюючих здобули повну вищу освіту – 72% працюючих здобули вищу освіту, 22 % ще не закінчили ВНЗ, та всього 6% не мають вищої освіти за 2023- 2025 рік.

Більшість працівників мають стаж на підприємстві до 5 років. До 1-го року мають стаж 39 осіб, від 1 до 5 років – 55 осіб, від 5 до 10 років – 57 осіб, більше 10 років – 49 осіб за 2023-2025 рік.

Таким чином, облікова кількість штатних працівників в ТОВ «ФУД-ЕКС» в 2024 році становила 203 осіб, порівняно з 2023 р. вона збільшилась на 9 осіб (4%), в структурі ПВП відповідно зменшилось кількість робітників на 1, 55%.

На підприємстві в 2025 році зменшилось питома вага жінок на 10 % порівняно з 2024 роком.

2.3. Оцінка системи нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС»

Основним видом нематеріальної мотивації в будь-якій сфері виробництва та послуг. Її розмір залежить від ряду факторів, зокрема, кваліфікації працівників, фондоозброєності, технології, організації виробництва тощо. Використовуючи вищезгадані фактори, працівники та роботодавці зацікавлені досягти оптимізації нематеріальних стимулів праці, забезпечити підвищення продуктивності праці та інших економічних показників.

У ринкових умовах господарювання важливого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, ціна робочої сили.

На підприємстві здійснюється у вигляді нарахування й виплати працівникам заробітної та інших додаткових виплат передбачених чинним законодавством України та Колективним договором.

Заробітна плата встановлюється з такого розрахунку, що вона не може бути нижче за встановлений державою мінімальний розмір при виконаній працівником працівником місячний, погодинний норми праці.

На будь-якому підприємстві керівництво прагне до встановлення таких норм, щоб ефективність використання робочого часу працівниками була максимальною.

Представимо у вигляді схеми елементи організації праці ТОВ «ФУД-ЕКС» рис. 2.3.



Рис. 2. 3. Елементи організації праці в ТОВ «ФУД-ЕКС»

Джерело: Сформовано автором.

Проаналізуємо структуру фонду робочого часу ТОВ «ФУД-ЕКС» (рис. 2.4).

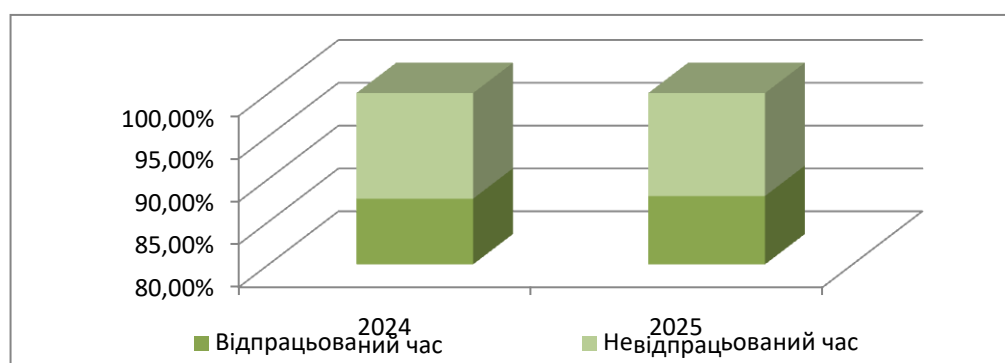


Рис. 2. 4. Структура фонду робочого часу в ТОВ «ФУД-ЕКС»

Як видно з представлених на рисунку 2.4 даних, частка невідпрацьованого часу скоротилась з 12,33 до 12,02 %, відповідно відпрацьований час штатними працівниками досліджуваного підприємства зріс (з 87,67 % до 87,98 %).

Аналіз використання підприємством робочого часу досліджуються поруч з аналізом використання кадрів підприємства табл. 2. 6.

**Аналіз використання робочого часу працівниками
ТОВ «ФУД-ЕКС» за 2023-2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2024 до 2023	2025 до 2024	2024 до 2023	2025 до 2024
				±		%	
1	2	3	4	5		6	
Фонд робочого часу, всього	378944	398784	384896	19840	- 13888, 00	5, 24	-3, 48
Відпрацьовано, всього	224527	248559	254176	24032	5617, 00	10, 70	2, 26
з них; надурочно	33616	30954	25608	-2662	-5346,00	-7,92	- 17,27
Не відпрацьовано, всього	154417	150225	130720	-4192	-19505, 00	-2, 71	-12, 98
В т. ч.:							
- щорічні відпустки	36672	38592	37248	1920	-1344,00	5,24	-3,48
- тимчасова непрацездатність	10696	11256	10864	560	-392,00	5,24	-3,48
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	21392	22512	21728	1120	-784,00	5,24	-3,48
- інших відпусток без збереження заробітної плати	4584	4824	4656	240	-168,00	5,24	-3,48
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	33132	22590	7530	-10542	- 15060,00	-31,82	- 66,67
- інші причини	47941,00	50451	48694	2510	-1757, 00	5, 24	-3, 48

Отже, робочий час в 2025 році, використовується більш раціонально, в порівнянні з минулим роком 2024. Причиною цього те що, робочий час використовується не повністю, та переводиться з економічних причин на неповний робочий час.

Порівняємо динаміку невідпрацьованого часу на одного середньооблікового штатного працівника за причинами втрат рис. 2. 6.

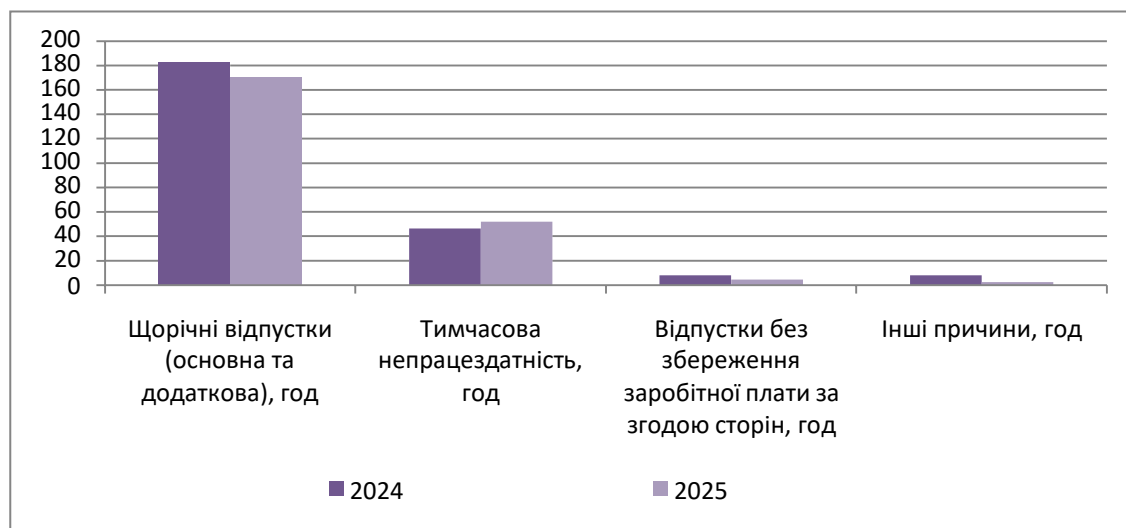


Рис. 2.5. Невідпрацьований час в розрахунку на одного середньооблікового штатного працівника ТОВ «ФУД-ЕКС» за причинами втрат в 2024-2025 роках

З діаграми 2. 5 бачимо, що втрати робочого часу скорочуються. Дещо зріс невідпрацьований час з причин тимчасової непрацездатності.

Загальний фонд відпрацьованого часу, який виражено в людино-годинах, формується під впливом трьох чинників: чисельності працівників, тривалості робочого періоду, тривалості робочого дня. При вивченні динаміки цього фонду можна встановити, у якій мірі зміна кількості відпрацьованих працівниками людино-годин зумовлена впливом змін кожного з перелічених чинників як в абсолютному, так і відносному вираженні. З цією метою застосовується індексний метод.

В ТОВ «ФУД-ЕКС» застосовуються таку систему нематеріального стимулювання:

1. Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
2. Інформування працівників про діяльність ТОВ «ФУД-ЕКС».
3. Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
4. Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
5. Проведення корпоративних заходів.

6. Санітарно-гігієнічні умови праці.

7. Режим праці.

8. Можливість кар'єрного росту.

Цілі ТОВ «ФУД-ЕКС» встановлюються менеджерами і повідомляються керівнику підрозділів.

Керівники підрозділів і найбільш кваліфіковані працівники відділів разом визначають цілі діяльності кожного підрозділу. В періодичних нарадах начальник кожного відділу повідомляє працівників підрозділу про цілі підприємства та відділу, конкретні показники. Для керівників, професіоналів і фахівців їх особисті трудові цілі встановлюються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із безпосереднім керівником. При цьому визначається чотири конкретні показники досягнення цілей, три з яких є функціональними, а один стосується професійного рівня та ділових якостей

працівника. Для працівників індивідуальні трудові цілі встановлюються їх безпосередніми керівниками. Після постановки цілей керівник перевіряє правильність їх розуміння працівниками. Крім того керівник пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх особисту вигоду від досягнення цілей.

Визнання успіхів працівників виражається у розповсюдженні інформації про досягнення працівників в грамоті, похвалі на періодичних зборах. Даний метод нематеріальної мотивації підвищує професійну самооцінку працівника, задоволеність працею, відчуття важливості виконаної роботи, успішності, формує бажання працювати більше і краще.

Нематеріальна мотивація є створення можливостей кар'єрного зростання, в ТОВ «ФУД-ЕКС» відсутні можливості просування по посадах, немає системи планування кар'єри працівників. Працівники можуть посідати вищу посаду при наявності вакансії при використанні підприємством внутрішніх джерел пошуку персоналу. Це є не стимулювання працівників до зростання трудової активності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «ФУД-ЕКС» не досконало розвинена. Підприємство організовує навчання керівників і професіоналів, яке здійснюється у формі тренінгів, але охоплюють малу кількість працівників.

Таким чином, нематеріальне стимулювання персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного зростання.

Висновки до розділу 2

В розділі проаналізовано систему мотивації та стимулювання праці персоналу в ТОВ «ФУД-ЕКС».

Встановлено, що основним видом діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС» є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок нетривалого зберігання. Користуються попитом вироби асортиментної групи: «Хліб», «Булочні вироби», «Здобні вироби» та «Хлібці хрусткі, сухарі і вироби хрусткі аналогічного типу». Щодо інших асортиментних груп («Торти», «Тістечка», «Солодощі східні борошняні», «Бараночні вироби» та «Макаронні вироби») споживачі надають перевагу більш брендовим виробникам, хоча за якістю продукції хлібозавод не поступається конкурентам.

Розрахунки показали, що протягом 2023-2024 років в ТОВ «ФУД-ЕКС» значно зросли обсяги виробництва. Незважаючи на зростання собівартості реалізованої продукції з 39704 тис. грн. в 2023 р., чистий дохід від реалізованої продукції в 2024 році склав 64258 тис. грн., а в динаміці за три роки зріс майже в 3 9479 тис. грн. в 2024 році.

Встановлено, що коефіцієнт обороту по прийому в 2024 р. був значно нижчий ніж коефіцієнт по вибуттю, оскільки, за рахунок масового скорочення відбулось зменшення вакантних посад. В 2025 році ці показники знаходяться на одному рівні. Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 та 2025 роках достатньо невисокий, проте є резерв для зменшення.

Відзначено, що в ТОВ «ФУД-ЕКС» працює 30 чоловіків та 21 жінка віком до 30 років, від 30 до 60 років – 42 чоловіки та 44 жінки, а віком більше 60 років – 35 чоловіків і 28 жінок в 2023-2025 роках.

На основі розгляду звітності ТОВ «ФУД-ЕКС», встановлено, що нематеріальне стимулювання персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та його стратегії, оскільки практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного зростання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФУД-ЕКС»

3.1. Впровадження практики стимулювання працівників ТОВ «ФУД-ЕКС» вільним часом та гнучкими режимами праці

Одним із найбільш недооцінених вітчизняними компаніями методів нематеріального стимулювання персоналу, вважаємо, є заохочення працівників вільним часом (інколи його називають модульною системою компенсації вільним часом [34, с. 83]) та гнучкими режимами праці.

В умовах економічної нестабільності в Україні підприємці сконцентровані на максимізації прибутку, що досягається, зокрема, через постійну зайнятість працівників та їх повну завантаженість, на відміну від роботодавців у США чи більшості країн Європи, які активно користуються цими стимулюючими інструментами, адже, насправді, різні формати вільного часу та гнучких графіків можуть стимулювати працівників на виконання робіт з вищою ефективністю, яка б могла компенсувати їх відсутність на робочому місці.

Наприклад, нещодавнє дослідження американської рекрутингової компанії «Robert Half International» [2] показало, що 76 % опитаних відмовилися б від кар'єрних перспектив в обмін на зручний графік роботи, а майже 66% відмітили, що вони б погодились на меншу заробітну плату заради більш гнучкого режиму праці. В Україні ж за даними зареєстрованих користувачів кадрового порталу НН.ua (з кінця 2025 року – grc.ua) встановлено, що переважна більшість роботодавців (61 %) не проводять жодних заходів щодо встановлення гнучкого графіку чи преміювання вільним часом. Водночас 95 % респондентів з числа працівників цих компаній бажають мати такі преференції [26, с. 435-436].

Заохочення вільним часом спрямований на попередження фізичного та нервово-емоційного перезавантаження працівника, оскільки внаслідок нестачі вільного часу деякі з них працюють із синдромом хронічної втоми, що знижує продуктивність праці.

На даний момент у ТОВ «ФУД-ЕКС» взагалі відсутній такий метод нематеріального стимулювання, тому запропонуємо низку заходів щодо його реалізації з врахуванням специфіки діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3. 2

Запропонована система заходів щодо стимулювання різних категорій працівників ТОВ «ФУД-ЕКС» вільним часом

№ з/п	Заходи стимулювання вільним часом	Характеристика
1	2	3
1	Можливість права вибору термінів відпустки	На підприємстві графік відпусток на кожен календарний рік складається до 5 січня поточного року і оформляється наказом директора. Стимулювання полягає у наданні першочергового права вибору працівниками, що заохочуються, зручного для них часу відпустки та періодичності її надання в межах встановлених законодавством днів
	Категорія працівників, що заохочується	- ТОП-10 працівників адміністрації хлібозаводу з найвищими показниками КРІ (на підприємстві діє щорічна система оцінки управлінського персоналу за КРІ), що не мають дисциплінарних стягнень; - ТОП-10 робітників з максимально високими показниками продуктивності праці, які систематично перевищують план, дотримуються нормативних показників браку і не мають дисциплінарних стягнень
	Масштаби охоплення персоналу заходом	10,3 % промислово-виробничого персоналу, виходячи з його чисельності в 2025 р. (194 особи)

Закінчення табл. 3.2

1	2	3
2	«Материнські (батьківські)” дні	Законом України «Про відпустки» [58] передбачається надання додаткових днів відпустки на дітей тривалістю 10 календарних днів (в деяких випадках – до 17 днів) для окремих категорій працюючих осіб: жінкам з 2-ма та більше дітьми віком до 15 років; жінкам, які мають дитину з інвалідністю, або усиновили дитину; одиноким матерям; батькам, які виховують дітей без матері; опікунам чи одному з прийомних батьків. Крім законодавчо встановлених норм, запропоновано надавати додаткові оплачувані дні відпустки («материнські (батьківські)” дні) на дітей у розрахунку 1 день відпустки раз на квартал, отже, їх кількість за рік становитиме 4
	Категорія працівників, що заохочується	Усі жінки-працівниці, незалежно від кількості дітей віком до 15 років та їх статусу (рідні, опікуни, усиновлювачі), та одинокі батьки-працівники
	Масштаби охоплення персоналу заходом	В 2025 р. на підприємстві працює 38 жінок і 7 чоловіків в статусі одиноких батьків, що мають одну і більше дитину віком до 15 років, це 23, 2% персоналу хлібозаводу
3	Додаткові оплачувані відгули	Надаються в наступних випадках: при проходженні курсів підвищення кваліфікації (за власний рахунок чи коштом роботодавця), інших заходів професійного навчання у вихідні дні; при відвідуванні професійних заходів, пов'язаних з оптимізацією виробничих витрат, підвищення стандартів роботи та технологічним винахідництвом, у робочі та вихідні дні; в якості винагороди за відмінне виконання трудових обов'язків (за ініціативи і згоди безпосереднього керівника); за виконання робіт, які не входять до трудових обов'язків, але виконані на добровільних засадах за проханням представника роботодавця; в якості компенсації за важку працю, якщо інтенсивність роботи перевищила допустимі норми
	Категорія працівників, що заохочується	Всі категорії працівників підприємства, крім тих, що мають дисциплінарні стягнення
	Масштаби охоплення персоналу заходом	Максимально можлива – 100 %

Джерело: Сформовано автором.

Запропоновані в табл. 3.2 заходи стимулювання вільним часом мають бути зафіксовані, зокрема, в колективному договорі ТОВ «ФУД-ЕКС», а також в трудових договорах із новоприйнятими працівниками. Співробітники хлібозаводу можуть приєднати додаткові дні відгулів до

відпустки, або використати їх продовж року на власний розсуд, завчасно, як мінімум, за 3 дні, узгодивши це з безпосереднім керівником.

Також пропонуємо звернути увагу на можливість впровадження на підприємстві гнучкого режиму праці як такої форми її організації, що відрізняється від тієї, що встановлені правилами внутрішнього трудового розпорядку при виконанні обов'язкової умови: має бути відпрацьована норма тривалості робочого часу за обліковий період (день, тиждень, два тижні, місяць і т. д.), визначена законодавством (наприклад, 8 годин на день). Така можливість передбачена статтею 60 Кодексу законів про працю України [36] та змінами, що були внесені до неї у 2023 році.

Для ТОВ «ФУД-ЕКС» передбачимо застосування такого формату гнучкого режиму праці, як можливість регулювання працівником часу початку і закінчення робочого дня та обідньої перерви. Звісно, цей формат підходить, здебільшого, для управлінського персоналу, проте він поширюватиметься і на окремі категорії виробничих працівників.

Базові умови впровадження гнучкого режиму праці на досліджуваному підприємстві зведені в табл. 3.3.

Таблиця 3. 3

**Базові умови впровадження гнучкого режиму праці
у ТОВ «ФУД-ЕКС»**

№	Умови	Опис
1	2	3
1	Категорії персоналу, охоплені гнучким режимом праці	Заступники керівників та працівники відділів, що належить до категорії управлінського персоналу (відділ збуту і маркетингу, кадровий, бухгалтерський відділ, логістичний центр); серед виробничого персоналу – працівники ремонтної майстерні і автотранспортного складу (за наявності чергових), контрольно-виробничої лабораторії
2	Гнучкий період (змінний час)	Варіювання часу початку та закінчення робочого дня згідно видів графіку: Графік № 1: 8 ⁰⁰ – 1700; графік № 2: 8 ³⁰ – 1730; графік № 3: 9 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰ (саме такий вид графіку діє на підприємстві на момент дослідження); графік № 4: 9 ³⁰ – 18 ³⁰ ; графік № 5: 10 ⁰⁰ – 1900; графік № 6: 10 ³⁰ – 19 ³⁰

Закінчення табл. 3. 3

1	2	3
3	Фіксований час	Час, продовж якого, співробітник, що працює за гнучким режимом, повинен бути присутнім на робочому місці: 10 ³⁰ – 17 ⁰⁰
4	Обідня перерва	Будь-який час в період з 12 ⁰⁰ – 16 ⁰⁰
5	Період обліку робочого часу	Місяць. Працівник обиратиме вид графіку гнучкого режиму праці у поточному місяці на наступний. При цьому буде можливість комбінувати різні види графіків з пункту 2 продовж облікового періоду
6	Порядок затвердження	Узгодження певного виду графіку гнучкого режиму праці з пункту 2 на місяць із безпосереднім керівником та доведення цієї інформації до HR-менеджера не пізніше, ніж за 3 календарних дні до початку наступного місяця

Джерело: Розроблено автором.

Зазначимо, що впровадження гнучкого режиму праці буде розглядатись як право, а не обов'язок ТОВ «ФУД-ЕКС» як роботодавця. Тому якщо при його обговоренні працівник і його безпосередній керівник не зможуть дійти до консенсусу, право прийняти рішення перейде до керівника більш високого рівня.

З нашого погляду, впровадження гнучкого режиму праці стимулюватиме персонал ТОВ «ФУД-ЕКС» до більш продуктивної праці, оскільки:

- 1) працівник має можливість підлаштовувати графік роботи власні біоритми та пікові години продуктивності, а не коли це потрібно;
- 2) працівник має можливість підлаштовуватись під особисті обставини життя (приїжджати на роботу раніше/пізніше, оминаючи затори на дорогах, маючи змогу розпланувати день, враховуючи необхідність відвести/забрати дітей з дошкільних навчальних закладів чи шкіл, або вирішити інші справи, якими важко зайнятись у стандартний робочий час). Як наслідок, зменшиться кількість запізнень та рівень абсентеїзму;
- 3) працівник, що паралельно навчається і працює на підприємстві, може поєднувати роботу із навчанням. Для роботодавця це конкурентна перевага на ринку праці, яка приваблюватиме молоді кадри;

4) працівники стають більш лояльними до роботодавця через досягнення балансу роботи і особистого життя.

Впровадження практики стимулювання працівників досліджуваного підприємства вільним часом (табл. 3.2) і гнучкими режимами праці (табл. 3.3) не потребуватиме прямих витрат, проте, вважаємо, будуть побічні. Адже, як мінімум, 2 місяці триватимуть підготовчі роботи, за які відповідатимуть HR-менеджер і спеціаліст з кадрового адміністрування ТОВ «ФУД-ЕКС». У їх додаткове навантаження на цей час входить:

- внесення змін до кадрової документації (в колективний договір – про додаткові дні відпустки та відгули, в Правила внутрішнього трудового розпорядку – про встановлення гнучких режимів праці);

- розробка проектів стимулювання працівників вільним часом та гнучкими режимами праці, їх узгодження із вищим керівництвом і затвердження, донесення інформації про зміни до персоналу, роз'яснення деталей і процедур керівникам структурних відділів та виробничих бригад;

- автоматизація процесу передачі даних про обрані працівниками види гнучких графіків (одного із 6 варіантів з табл. 3.3) від їх безпосередніх керівників до відділу кадрів, який буде відбуватись щомісячно, і фіксувати дані по працівникам в автоматизованій системі кадрового обліку на підприємстві.

За виконання додаткового навантаження HR-менеджеру і спеціалісту з кадрового адміністрування хлібозаводу передбачимо премію в розмірі 5000 грн. кожному продовж 2 місяців підготовчих робіт. Отже, в цілому преміальні витрати будуть становити 20000 грн., з урахуванням єдиного соціального внеску на фонд преміальних виплат – 24400 грн.

Дослідимо, яким чином впровадження практики стимулювання працівників підприємства вільним часом і гнучкими режимами праці відобразиться на прирості чистого доходу від реалізації продукції. Для цього зберемо групу з 7 експертів, які є працівниками ТОВ «ФУД-ЕКС» і займаються розрахунково-аналітичною і обліковою роботою, та

проведемо опитування щодо можливого приросту означеного показника. Отримані оцінки необхідно перевірити на узгодженість за коефіцієнтом варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (3.3)$$

де cv_{σ} – коефіцієнт варіації (має бути нижчим за 33%); $\bar{x}$ – середній прогнозований приріст показника; σ – середнє квадратичне відхилення, що розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.4)$$

де n – кількість експертів в групі; x_i – прогнозований i -м експертом приріст показника.

В табл. 3. 4 представимо результати експертного прогнозу та вихідні дані для обчислення коефіцієнта варіації, яким перевіряється однорідність експертних оцінок.

Таблиця 3.4

Результати експертних оцінок щодо приросту чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ФУД-ЕКС» та вихідні дані для обчислення коефіцієнта варіації

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст x_i , %	0,70	0,62	0,84	0,80	0,86	0,93	0,82
Середнє $\bar{x}$	0,80						
$x_i - \text{середнє } \bar{x}$	-0,10	-0,17	0,04	0,00	0,06	0,13	0,02
$(x_i - \text{середнє } \bar{x})^2$	0,009	0,031	0,002	0,000	0,004	0,018	0,001
$\sum$ квадратів відхилень показника	0,064						

Джерело: Розраховано автором.

За формулою (3. 4) розрахуємо спочатку середнє квадратичне відхилення приросту показника:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,064}{7}} = 0,10$$

За формулою (3.3) встановимо коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,10}{0,80} \times 100\% = 12,1\%$$

Коефіцієнт варіації вийшов на рівні 12,1 %, що нижче 33%, а значить експертні оцінки є однорідними, тому думки експертів вважаємо узгодженими.

Збільшення чистого доходу за прогнозом, що очікується в кінцевому підсумку, обчислимо за формулою:

$$\Pi = \frac{\Pi\Pi + 4 \times В\Pi + О\Pi}{6}, \quad (3. 5)$$

де $\Pi\Pi$, $В\Pi$ і $О\Pi$ – це відповідно песимістичний, вірогідний і оптимістичний прогнози показника; Π - прогноз, що очікується.

З приростів чистого доходу від реалізації продукції підприємства у табл. 3.4 складено ранжований ряд (табл. 3.5).

Таблиця 3. 5

Ранжований ряд показників приросту чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ФУД-ЕКС»

Приріст x_i , %	0, 6 2	0, 70	0, 80	0, 8 2	0, 84	0, 86	0, 93
Прогноз	$\Pi\Pi$			$В\Pi$			$О\Pi$

За формулою (3. 5) обчислимо прогноз показника, що очікується:

$$П = \frac{0,62 + 4 \times 0,82 + 0,93}{6} = 0,81 \%$$

Нижче розрахуємо, як відсоток приросту чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ФУД-ЕКС» внаслідок впровадження практики стимулювання працівників підприємства вільним часом і гнучкими режимами праці вплине на фінансові показники діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції в гривневому еквіваленті збільшиться на:

$$\frac{73031 \times 0,0081}{588} = \quad (\text{тис.грн.})$$

73031 тис. грн. – це розмір чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ФУД-ЕКС» в 2025 році (за даними Додатку А). Загалом чистий дохід буде становити у проектному році:

$$\frac{73031 \times 1,0081}{73619} = \quad (\text{тис.грн.})$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства в 2025 році складають 68233 тис. грн. (за даними Додатку А), з них змінні – 55268,7 тис. грн., інша частина – постійні. Змінні витрати також зростуть на відсоток приросту чистого доходу, а саме на:

$$\frac{55268,7 \times 0,0081}{445} = \quad (\text{тис.грн.})$$

Повні витрати збільшаться на приріст змінних витрат і витрати за проектом (24,4 тис. грн.), тобто на:

$$\frac{445 + 24,4}{469,4} = \quad (\text{тис.грн.})$$

Сума повних витрати в проектному році складатиме:

$$\begin{array}{r} 68233 \\ + 469,4 \\ \hline 68702,4 \end{array} = \quad (\text{тис.грн.})$$

Як наслідок, зросте прибуток від реалізації продукції підприємства на:

$$\begin{array}{r} 588 \\ - 469,4 \\ \hline 118,6 \end{array} = \quad (\text{тис.грн.})$$

Загальний розмір прибутку від реалізації продукції складатиме:

$$\begin{array}{r} 4798 \\ + 118,6 \\ \hline 4916,6 \end{array} = \quad (\text{тис.грн.})$$

Приріст чистого прибутку, що утворюється після сплати податку на прибуток за ставкою 18%, буде таким:

$$\begin{array}{r} 118,6 \times (1 - 0,18) \\ \hline 97,3 \end{array} = \quad (\text{тис.грн.})$$

В табл. 3.6 підсумуємо отримані значення фінансових показників діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3. 6

**Приріст ключових фінансових показників діяльності
ТОВ «ФУД-ЕКС» за проектом**

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	588
2	Приріст повних витрат	469, 4
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	118, 6
4	Приріст чистого прибутку	97, 3

Початкові інвестиції на реалізацію проекту прирівнюються до приросту нормативу обігових коштів, що відповідає 6% від 85% приросту змінних витрат, тобто:

$$\begin{array}{r} III \\ 22,7 \end{array} = 0,06 \times 0,85 \times 445 = \quad (\text{тис. грн.})$$

Чистий генерований грошовий потік (ЧГП) дорівнює приросту чистого прибутку з табл. 3.6 – 97,3 тис. грн.

Грошові надходження за проектом мають дисконтуватись для того, щоб врахувати часовий фактор. З цією метою необхідно визначити коефіцієнт дисконтування за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^i}, \quad (3.6)$$

де α_i – коефіцієнт дисконтування; i – певний рік реалізації проекту; p – ставка дисконту. Остання приймається на рівні 12%, що відповідає обліковій ставці рефінансування НБУ в 2023 році з врахуванням премії за ризиковість операції і галузевого коефіцієнта.

Припустимо, що термін реалізації проекту буде складати 2 роки, оскільки початкові інвестиції є невисокими. Відповідно за формулою (3.6) обчислимо коефіцієнт дисконтування по роках:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,12)} = 0,89$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,12)^2} = 0,80$$

Використовуючи коефіцієнт дисконтування (3. 6) і щорічний чистий грошовий потік за проектом, визначимо нинішню вартість грошових потоків за формулою:

$$\sum_{s=1}^n HB_s = ЧГП \times (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.7)$$

$$\sum_{s=1} HB_i = 97,3 \times (0,89 + 0,80) \text{ (тис. грн.)}$$

$$= 164,4$$

Чисту нинішню вартість грошових потоків обчислимо за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{s=1}^n HB_i - ПІ \quad (3.8)$$

$$ЧНВ = 164,4 - 22,7 = 141,7 \text{ (тис.грн.)}$$

Дисконтований період окупності інвестиційних вкладень за проектом визначимо як:

$$\overline{П}_Д = \frac{ПІ}{\overline{НВ}} \quad (3.9)$$

де $\overline{НВ}$ – середня нинішня вартість грошових потоків, що визначається за таким алгоритмом:

$$\overline{НВ} = \frac{\sum_{i=1}^n HB_i}{n} \quad (3.10)$$

Значить, дисконтований термін інвестиційних за проектом буде таким:

$$T_Д = \frac{22,7}{\frac{164,4}{2}} = 0,28 \text{ (року)}$$

Також визначимо відносні показники економічної ефективності за проектом, скориставшись формулами:

$$ID = ЧТВ \div ПП, \quad (3. 11)$$

$$ПП = \sum_{i=1}^n НВ_i \div ПП, \quad (3. 12)$$

де ID – індекс доходності, що має бути більшим за нуль; ПП – індекс прибутковості, що має перевищувати одиницю.

За проектом означені показники матимуть наступні значення:

$$ID = 97,3 \div 22,7 = 6,24$$

$$ПП = 164,4 \div 22,7 = 7,24$$

Отримані вище показники економічної ефективності проекту зведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3. 7

Дані щодо економічної ефективності проекту щодо впровадження практики стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці у ТОВ «ФУД-ЕКС»

№ з/п	Показник	Значення
1	Початкові інвестиційні вкладення, тис. грн.	22, 7
2	Чистий грошовий потік, тис. грн.	97, 3
3	Нинішня вартість грошових потоків за 2 роки реалізації проекту, тис. грн.	164, 4
4	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	141, 7
5	Дисконтований період окупності, років	0,28
6	Індекс доходності	6, 24
7	Індекс прибутковості	7,24

Джерело: Розраховано автором.

Початкові інвестиційні вкладення у проект незначні – 22, 7 тис. грн. При цьому підприємство за два роки отримає 164,4 тис. грн. грошових потоків за нинішньою вартістю, а чиста нинішня вартість становитиме 141,7

тис. грн. Дисконтований період окупності складає 0,28 років, тобто інвестовані кошти окупляться за 101 день, а їх доходність та прибутковість становитиме відповідно 6, 24 і 7,24, що є достатньо високими значеннями як для показників економічної ефективності.

Вплив проекту на фінансові показники діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС» відображено в табл. 3.8.

Таблиця 3. 8

Вплив проекту впровадження практики стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці на фінансові показники діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС»

№ з/п	Показники	2025 рік	Проект	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	73031	73619	588	0,81
2	Повні витрати, тис. грн.	68233	68702,4	445	0, 69
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4798	4916, 6	118, 6	2, 47
4	Чистий прибуток, тис. грн.	4318	4415, 3	97, 3	2, 25
5	Рентабельність продукції, %	7,03	7,16	0,13	-

Джерело: Розраховано автором.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшиться на 0, 81% і досягне 73619 тис. грн. за проектом. Повні витрати зростуть менше – на 0, 69% або до 68702, 4 тис. грн. за проектом. Прибуток від реалізації продукції зазнає відносного приросту 2,47 %, або підвищиться на 118, 6 тис. грн., а чистий прибуток – на 97, 3 тис. грн. (2, 25%). У підсумку рентабельність реалізованої продукції хлібозаводу зросте з 7, 03% до 7,16 %.

Таким чином, позитивний вплив проекту на фінансові показники діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС» доведено, а значить його реалізація є економічно виправданою, в тому числі з позиції позитивних змін, що відбудуться в системі нематеріального стимулювання працівників підприємства.

3.2. Організація психологічної підтримки персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС» та визначення економічної ефективності запропонованих заходів

Робота займає значну частину життя людини, тому почуватися там комфортно і впевнено – цілком зрозуміле бажання, тим більше, що для багатьох працівників спокій на робочому місці та позитивні емоційні контакти з колегами виявляються впливовими факторами аргументації вибору роботодавця. Останнім, у свою чергу, варто приділити більше уваги налагодженню ефективної психологічної підтримки персоналу, що є одним із методів нематеріального стимулювання праці, оскільки морально-психологічний клімат в компанії впливає на плинність кадрів, рівень дотримання трудової дисципліни (кількість прогулів), кількість рекламаций, претензій і скарг до компанії, що у підсумку відображається на продуктивності праці.

Особливої актуальності психологічна підтримка персоналу набула в період поширення пандемії COVID-19. Так, фахівці американського Університету Чепмена, що одними із перших провели дослідження психологічного здоров'я 4000 співробітників компанії навесні 2023 року [80], показало, що 61% респондентів помітили в себе високий рівень стресу, а 45 % учасників опитування відзначили, що відчують пригніченість або безнадійність.

З метою з'ясування психологічного настрою співробітників в колективі досліджуваного підприємства нами було проведено анкетування 40 працівників (це 20 % від загальної чисельності персоналу в 2025 році), яке проводилось анонімно з прицілом на відвертість відповідей. Зразок анкети наведено в Додатку М [таблиця М.1 і М. 2].

Підсумовуючи дані анкетування, робимо висновок, що результати праці більшої частини персоналу залежать від

психологічного настрою в колективі ТОВ «ФУД-ЕКС» (рис. 3.5).

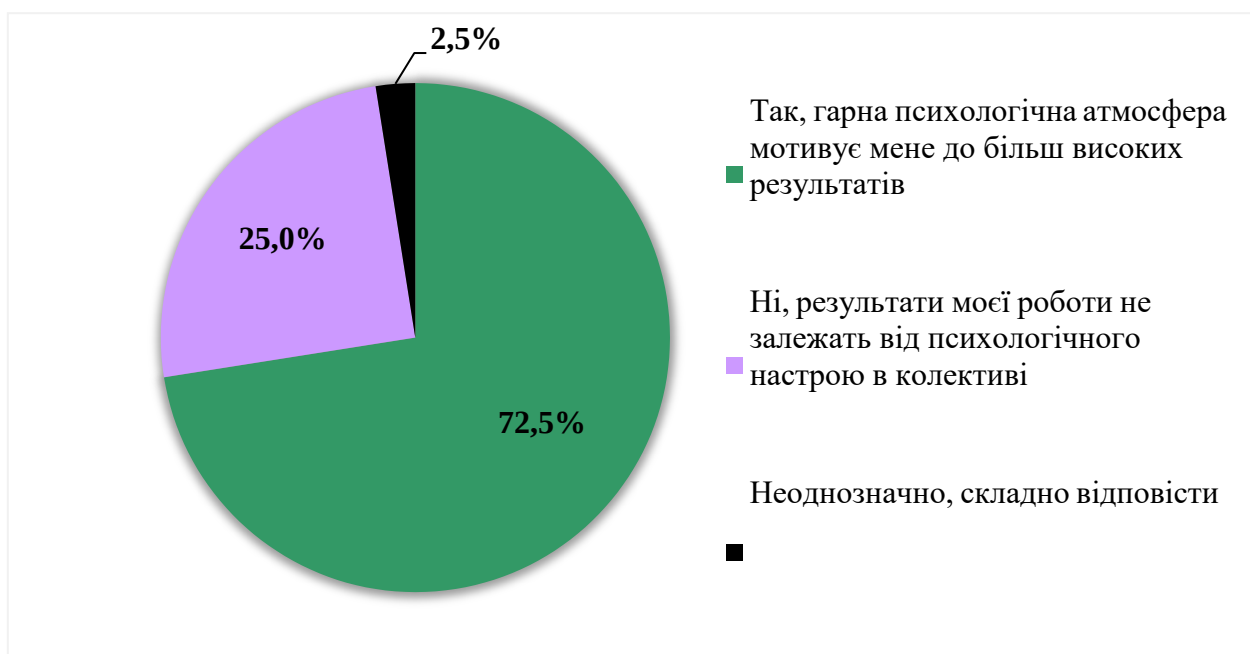


Рис. 3. 5. Результати відповідей респондентів щодо впливу психологічного настрою в колективі на результати їх роботи

Джерело: Розраховано автором.

Так, 72,5 % респондентів на питання «Чи впливає психологічний настрій в колективі на результати Вашої роботи?» відповіли ствердно, зазначивши, що він є одним із мотиваторів (нематеріальних за змістом) до більш високих показників ефективності праці. Чверть опитаних не вважають, що між цими явищами взагалі є зв'язок, і не розглядають психологічний настрій в колективі як першочерговий фактор мотивації. 2, 5% працівників не визначились.

Достатньо показовими є результати опитування працівників ТОВ «ФУД-ЕКС» щодо рівня конфліктності в колективі як важливої характеристики мікроклімату в компанії (рис. 3. 6).

На питання «Чи виникали у Вас конфлікти в процесі роботи?» майже половина працівників хлібозаводу (47, 5%) відзначила, що вони мали такий негативний досвід із колегами по роботі, а у 22,5 % працівників – із

безпосередніми керівниками. Тобто 70 % опитаного персоналу не можуть самотійно і конструктивно вирішити проблему ще на етапі її зародження, що, як наслідок, переростає в конфронтацію з колегами та керівництвом. Також 5 % респондентів мали конфліктні інциденти із адміністрацією підприємства.

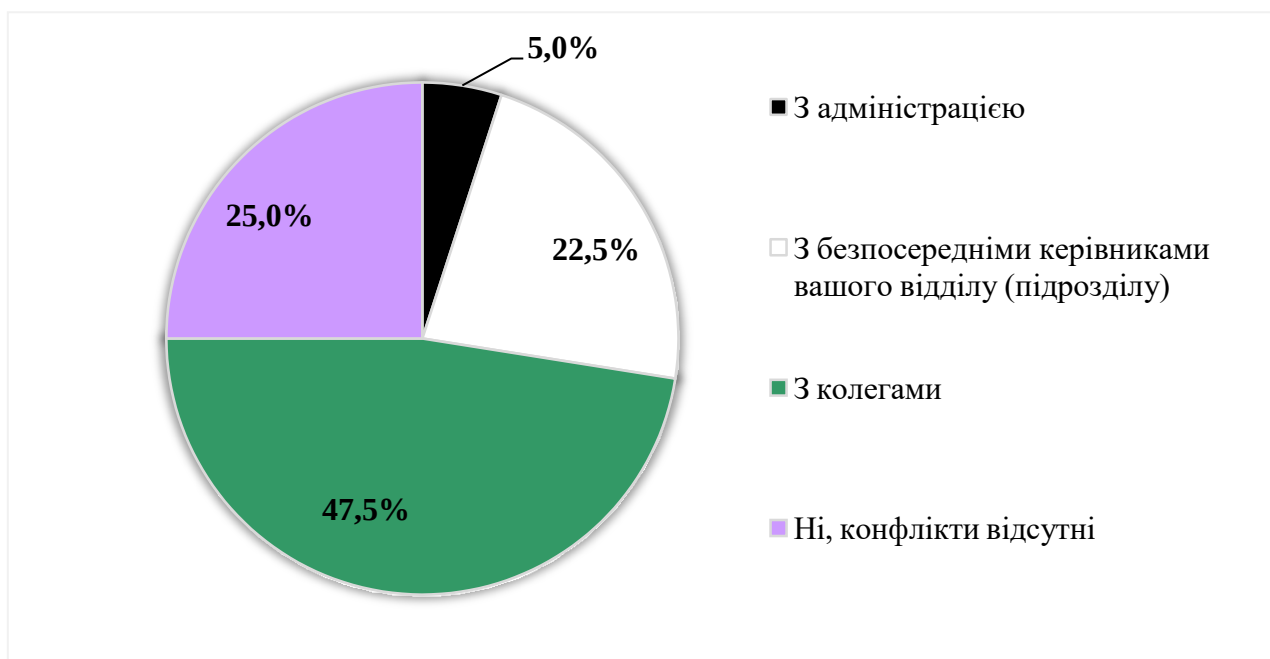


Рис. 3.6. Результати відповідей респондентів щодо досвіду конфліктів в процесі роботи

Джерело: Розраховано автором.

На питання «Чи добре розвинений на Вашому підприємстві командний дух і згуртованість» 45% оцінили їх як посередньо і дещо менше (37,5 %) – як добре розвинені, тобто хоча і не критично, але існують труднощі в міжособових комунікаціях і командо утворенні. Натомість більша частина працівників (67, 5%) мають на роботі дружні відносини із колегами, що поширюються і у позаробочий час.

На питання «Як часто Вам доводиться відчувати психологічну втому від роботи?» 52, 5% респондентів відповіли, що є підставою зробити висновок про необхідність психологічного розвантаження персоналу досліджуваного

підприємства, оскільки така втома загрожує втратою продуктивності праці у перспективі.

Насамкінець, результати оцінки опитуваними психологічного клімату в ТОВ «ФУД-ЕКС» зображені на рис. 3. 7.

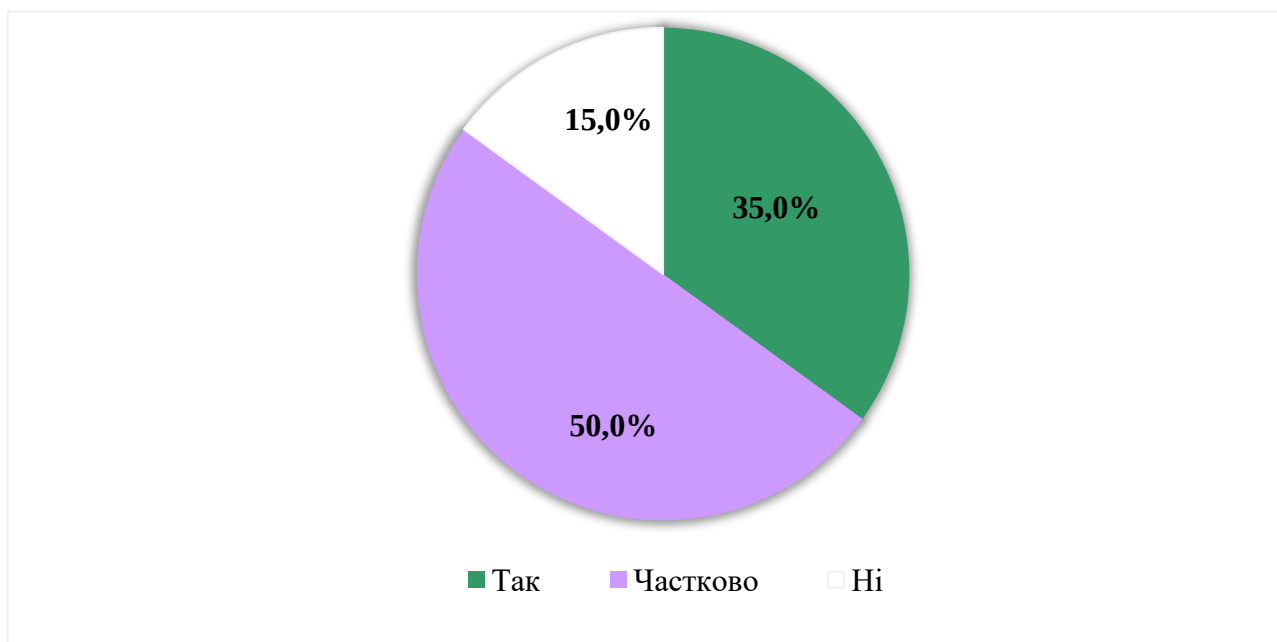


Рис. 3.7. Результати відповідей респондентів щодо загальної оцінки психологічного клімату та відносин в колективі

Джерело: Розраховано автором.

Бачимо, що половина персоналу підприємства лише частково задоволені психологічним кліматом в колективі і 15% категорично не задоволені. У сукупності це достатньо вагомий аргумент для того, щоб приділити увагу кадрової служби ТОВ «ФУД-ЕКС» роботі саме за цим напрямком. Тому пропонуємо за браком власних кадрових ресурсів працевлаштувати на підприємство спеціаліста-психолога, у робочі обов'язки якого буде входити:

- 1) допомога штатним HR-спеціалістам підприємства у проведенні тестування та інших видів оцінок психологічного мікроклімату в колективі (наразі така практика на підприємстві відсутня) та інші види психологічного супроводу кадрової роботи;

2) психологічна робота не лише із лінійними працівниками, але керівництвом та талановитими працівниками, що перебувають у кадровому резерві;

3) складання психологічних профілів особистості працівників, за результатами яких підбиратимуться індивідуальні схеми мотивації праці – матеріальні і нематеріальні;

4) проведення групових та індивідуальних консультацій із працівниками на різні тематики (як особистого характеру, так і відповідно до HR-потреб підприємства) в онлайн-форматі та безпосередньо на базі роботодавця.

Планується прийняти корпоративного психолога з фаховою освітою та досвідом роботи в компаніях не менше 2-х років на 0,5 ставки, для чого необхідно спочатку розробити наказ про введення нової штатної одиниці на підприємстві, оскільки раніше цієї посади у штатному розписі не було передбачено.

Середній рівень оплати праці психологів в Хмельницькій області за даними порталу grc.ua становить в середньому 10 000 грн. Враховуючи це, річна заробітна плата психолога на 0,5 ставки буде дорівнювати 60000 грн., а з урахуванням ЄСВ – 73200 грн., що будуть формувати витрат за проектом.

Введення посади штатного психолога для психологічної підтримки персоналу як одного із способу нематеріального стимулювання працівників ТОВ «ФУД-ЕКС» призведе до приросту чистого доходу від реалізації продукції, адже співробітники хлібозаводу будуть більш умотивованими через поліпшення психологічного клімату в колективі, що, як вони вказали, дуже сильно корелює з результатами їх роботи.

Скориставшись послугами експертної групи, яка була сформована на попередньому етапі дослідження, представимо в табл. 3. 9 вихідні дані для подальших розрахунків.

Таблиця 3. 9

Результати експертних оцінок щодо приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства та вихідні дані для обчислення коефіцієнта варіації

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст x_i , %	0, 65	0, 48	0, 79	0, 57	0, 95	1, 00	0, 65
Середнє $\bar{x}_i$	0, 73						
$x_i - \text{середнє } \bar{x}_i$	- 0,08	-0,25	0,06	-0,16	0,22	0,27	- 0,08
$(x_i - \text{середнє } \bar{x}_i)^2$	0,006	0,0611	0,004	0,0247	0,0497	0,074	0,006
Σ квадратів відхилень показника	0, 23						

Джерело: Розраховано автором.

Середнє квадратичне відхилення приросту чистого доходу за формулою (3.4) буде таким:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,23}{7}} = 0,18$$

Коефіцієнт варіації за формулою (3.3) наступний:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,18}{0,73} \times 100\% = 24,7\%$$

В даному випадку коефіцієнт варіації становить 24, 7%. Це дещо вище, ніж в попередньому проекті, але також перебуває у прийнятному діапазоні значень, тому переходимо до етапу розрахунку очікуваного значення прогнозу.

В табл. 3. 10 складено ранжований ряд показників приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства.

Таблиця 3. 10

**Ранжований ряд показників приросту чистого доходу від
реалізації продукції ТОВ «ФУД-ЕКС»**

Приріст x_i , %	0, 4 8	0, 57	0, 65	0, 65	0, 79	0, 95	1, 0 0
Прогноз	ПП			ВП			ОП

Джерело: Розраховано автором.

Скориставшись формулою (3.5) з попереднього підрозділу кваліфікаційної роботи, розрахуємо прогноз приросту чистого доходу, що очікується:

$$П = 0,48 + 4 \times \frac{0,65}{6} + 1,00 = 0,72 \%$$

Отже, в абсолютному вираженні чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ФУД-ЕКС» внаслідок організації психологічної підтримки працівників зросте на:

$$73031 \times 0,0072 = 522,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Власне чистий дохід від реалізації продукції підприємства в проектному році дорівнюватиме:

$$73031 \times 1,0072 = 73553,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Змінні витрати за проектом зростуть на такий самий відсоток, як і чистий дохід від реалізації, тобто на:

$$55268,7 \times 0,0072 = 395,2 \text{ (тис.грн.)}$$

Повні витрати зростуть на величину приросту змінних витрат і витрат за проектом (73,2 тис. грн.) – на:

$$395,2 + 73,2 = 468,4 \text{ (тис. грн.)}$$

В проектному році повні витрати, враховуючи їх загальну величину в 2025 році – 68233 тис. грн., будуть складати:

$$68233 + 468,4 = 68701,4 \text{ (тис. грн.)}$$

Прибуток від реалізації продукції хлібозаводу за проектом зросте на:

$$522,2 - 468,4 = 53,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Сумарний розмір прибутку від реалізації продукції ТОВ «ФУД-ЕКС» становитиме:

$$4798 + 53,8 = 4851,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Планово очікується збільшення чистого прибутку підприємства на:

$$53,8 \times (1 - 0,18) = 44,1 \text{ (тис. грн.)}$$

В таблиці 3. 11 узагальнимо отримані прирости фінансових показників діяльності підприємства.

Таблиця 3. 11

**Приріст ключових фінансових показників діяльності
ТОВ «ФУД-ЕКС» за проектом**

№ з/п	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	522,2
2	Приріст повних витрат	395,2
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	53,8
4	Приріст чистого прибутку	44,1

Джерело: Розраховано автором.

Вартість початкових інвестицій, як і попередньому проекті, прирівнюються до приросту нормативу обігових коштів, що відповідає 6% від 85% приросту змінних витрат, а саме:

$$PI = 0,06 \times 0,85 \times 395,2 = 20,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий генерований грошовий потік (ЧГП) відповідає приросту чистого прибутку підприємства з табл. 3. 11 і становить 44,1 тис. грн.

Термін реалізації проекту залишається той самий – 2 роки, як і ставки дисконтування по роках. Враховуючи це та формулу (3. 7), розрахуємо нинішню вартість грошових потоків:

$$\sum_{s=1}^n HB_s = 44,1 \times (0,89 + 0,80) = 74,6 \text{ (тис. грн.)}$$

За формулою (3. 8) обчислимо чисту нинішню вартість грошових потоків:

$$ЧНВ = 74,6 - 20,2 = 54,4 \text{ (тис.грн.)}$$

За формулами (3.9) і (3. 10) з'ясуємо, яким буде дисконтований термін окупності інвестиційних вкладень:

$$T_d = \frac{20,2}{74,5 \div 2} = 0,54 \text{ (року)}$$

За формулами (3.11) і (3.12) встановимо, якими будуть індекс доходності та індекс прибутковості відповідно:

$$ID = 54,4 \div 20,2 = 2,70$$

$$IP = 74,6 \div 20,2 = 3,70$$

Показники економічної ефективності проекту, розраховані вище, представимо в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Показники економічної ефективності проекту психологічної підтримки працівників (працевлаштування корпоративного психолога) у ТОВ «ФУД-ЕКС»

№ з/п	Показник	Значення
1	Початкові інвестиційні вкладення, тис. грн.	20,2
2	Чистий грошовий потік, тис. грн.	44,1
3	Нинішня вартість грошових потоків за 2 роки реалізації проекту, тис. грн.	74,6
4	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	54,4
5	Дисконтований період окупності, років	0,54
6	Індекс доходності	2,70
7	Індекс прибутковості	3,70

Джерело: Розраховано автором.

Початкові інвестиції за цим проектом ще менші, ніж в попередньому, а саме: 20,2 тис. грн. За 2 роки його реалізації підприємство отримає 74,6 тис. грн. грошових потоків за нинішньою вартістю і 54,4 тис. грн. – чистих грошових потоків. Проект буде окупатись довше, ніж попередній, а саме: 0,54 року або 197 днів, що пояснюється тим фактом, що позитивні результати від психологічної підтримки працівників можна отримати тільки продовж

певного часу, а не одразу, це кропітка робота. Індекси доходності та прибутковості за проектом складають відповідно 2, 70 і 3,70.

В табл. 3.13 визначимо вплив проекту на фінансові показники діяльності підприємства.

Таблиця 3. 13

**Вплив проекту психологічної підтримки працівників
(працевлаштування корпоративного психолога) ТОВ «ФУД-ЕКС» на
фінансові показники його діяльності**

№ з/п	Показники	2025 рік	Проект	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	73031	73553, 2	522, 2	0, 72
2	Повні витрати, тис. грн.	68233	68701, 4	468, 4	0, 69
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4798	4851, 8	53, 8	1, 12
4	Чистий прибуток, тис. грн.	4318	4362, 1	44, 1	1, 02
5	Рентабельність продукції, %	7,03	7,06	0,03	-

Джерело: Розраховано автором.

Внаслідок приросту чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ФУД-ЕКС», що відбудеться як результат надання його працівникам психологічної підтримки, на 0, 72% повні витрати зростуть на 0, 69%. У підсумку, прибуток від реалізації продукції підприємства підвищиться з 4798 тис. грн. до 4851,8 тис. грн., або на 1,12 %. Чистий прибуток також зазнає приросту – з 4318 тис. грн. до 4362,1 тис. грн., або на 1,02 %. Рентабельність реалізованої продукції зросте з 7, 03% в 2025 році до 7, 06% в проектному році.

Підсумовуючи, зазначимо, що крім позитивного впливу на фінансові показники діяльності досліджуваного підприємства проект психологічної підтримки його працівників сприятиме поліпшенню мікроклімату в колективі, прискоренню внутрішніх комунікацій та зниженню рівня конфліктності як дієвих інструментів нематеріального стимулювання персоналу.

Висновки до розділу 3

У результаті використання методології кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що між прибутковістю персоналу і рівнем задоволеності працівників ТОВ «ФУД-ЕКС» нематеріальними аспектами стимулювання і умовами праці існує доволі тісний і статистично значимий зв'язок, а отже, це може бути використано для потреб потреб HR-планування і слугувати базою для прийняття обґрунтованих управлінських HR-рішень.

В якості пропозицій удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу досліджуваного підприємства запропоновано два проекти: впровадження практики стимулювання працівників підприємства вільним часом і гнучкими режимами праці (на момент дослідження такі методи нематеріального стимулювання на підприємстві відсутні), а також проект психологічної підтримки працівників через працевлаштування корпоративного психолога (на момент дослідження на підприємстві ідентифіковано низку проблем у формуванні психологічного клімату та взаємодії всередині колективу). Обидва проекти мають високі показники економічної ефективності та позитивно впливають на ключові фінансові показники діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС», тому можуть бути рекомендовані до впровадження.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві встановлено, що нематеріальне стимулювання персоналу на підприємстві є різновидом стимулювання, що регулює поведінку об'єкта управління на основі використання предметів і явищ, спеціально призначених для вираження суспільного визнання і сприяють підвищенню або ж зниженню його престижу.

Відзначено, що до нематеріального стимулювання можуть бути віднесені будь-які стимули трудової діяльності, за винятком грошової і негрошової матеріальної винагороди персоналу.

Відзначено, що нематеріальне стимулювання досить складна система, оскільки потрібно підвищити зацікавленість співробітника в своїй роботі, яка відіб'ється на підвищенні продуктивності праці і, відповідно, на збільшенні прибутку підприємства.

Звернено увагу на те, що нематеріальне стимулювання на підприємствах поширене не так широко, як матеріальне, проте відіграє не менш значиму роль в позитивному впливі на працівників.

Відмічено, що до методів нематеріального стимулювання можна віднести: постановку перед працівниками чітко сформульованих цілей, які можна досягнути; залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації; створення якомога прозорішої системи оцінювання й оплати їх праці; делегування працівникам управлінських повноважень; підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів розв'язання поставлених завдань; публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами; увага безпосереднього керівництва до думки працівників; наділення працівників владними

повноваженнями при проведенні невикробничих заходів; залучення працівників до розв'язання проблем, що вимагають нестандартного підходу; врахування уявлень працівників про справедливість в розподілі обов'язків і в методах винагороди.

Закцентовано увагу на тому, що нематеріальному стимулюванню постійно надається все більше уваги. Керівники підприємств, які мають комерційний успіх на ринку, замислюються над розробленням кадрових стратегій, що включали б різноманітні аспекти управління процесом праці, у тому числі і нематеріального стимулювання працівників.

Відзначено, що при побудові системи стимулювання необхідно врахувати мотивацію кожного конкретного працівника, а також наявність тих або інших ресурсів в підприємстві, стиль керівництва на підприємстві та в окремому відділі тощо.

На основі розгляду техніко-економічних показників ТОВ «ФУД-ЕКС» встановлено, що протягом 2023-2024 років значно зросли обсяги виробництва. Незважаючи на зростання собівартості реалізованої продукції з 39704 тис. грн. в 2023 р., чистий дохід від реалізованої продукції в 2024 році склав 64258 тис. грн., а в динаміці за три роки зріс майже в 3 рази з 9479 тис. грн. в 2021 році.

Встановлено, що в ТОВ «ФУД-ЕКС» працює 30 чоловіків та 21 жінка віком до 30 років, від 30 до 60 років – 42 чоловіки та 44 жінки, а віком більше 60 років – 35 чоловіків і 28 жінок в 2023-2025 роках.

На основі проведених розрахунків визначено, що коефіцієнт обороту по прийому в 2024 р. в ТОВ «ФУД-ЕКС» значно нижчий ніж коефіцієнт по вибуттю оскільки, за рахунок масового скорочення відбулось зменшення вакантних посад. В 2025 році ці показники знаходяться на одному рівні. Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 та 2025 роках достатньо не високий, проте є резерв для зменшення.

Відзначено, що система нематеріальне стимулювання персоналу не відповідає етапу життєвого циклу підприємства і його стратегії, оскільки

практично відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного зростання.

Звернено увагу на те, що, крім позитивного впливу на фінансові показники діяльності ТОВ «ФУД-ЕКС» проект психологічної підтримки його працівників сприятиме поліпшенню мікроклімату в колективі, прискоренню внутрішніх комунікацій та зниженню рівня конфліктності як дієвих інструментів нематеріального стимулювання персоналу.

Для удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ФУД-ЕКС» запропоновано два проекти: впровадження практики стимулювання працівників підприємства вільним часом і гнучкими режимами праці (на момент дослідження такі методи нематеріального стимулювання на підприємстві відсутні), а також проект психологічної підтримки працівників через працевлаштування корпоративного психолога (на момент дослідження на підприємстві ідентифіковано низку проблем у формуванні психологічного клімату та взаємодії всередині колективу).

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованих заходів в ТОВ «ФУД-ЕКС».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53- 58.
2. Бадіон А. О., Дяченко Т. О. Мотивація персоналу в залежності від віку та освітньо-кваліфікаційного рівня на прикладі заводу ДП “Завод 410 ЦА”. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 31. С. 222-228.
3. Базалійська Н. П., Казановська М. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. Хмельницьк. 2013. № 5. С. 103-105.
4. Баранська С. С. Методика вимірювання лояльності. *Психологічні дослідження*. 2011. № 1 (15). URL: <http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html> (дата звернення: 15. 10.2023).
5. Бергер А. Д., Тертична Л. І. Інновації у комунікаційній політиці компаній харчової галузі. The Modern Foundation for Human Development: III International Scientific Conference Economy and Society, Conference Proceedings, April 26th, 2025. Leipzig, Germany : Baltija Publishing. С. 68-70.
6. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград : Поліграф-Терція, 2002. 226 с.
7. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/76.pdf.
8. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7. 03060101,

8. 03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
9. Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : Навч. посібник. Київ : ІСДО, 2015. 120 с.
10. Гончарова В. Н. Психологічні основи матеріального стимулювання праці : монографія. Донецьк : БАО, 2010. 239 с.
11. Головне управління статистики у м. Києві : веб-сайт. URL: <http://kiev.ukrstat.gov.ua>.
12. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручн. Київ : Знання, 2014. 535 с.
13. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2023. № 1. С. 65-68.
14. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2012. 584 с.
16. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 46. С. 45-50. DOI: 10. 32843/infrastruct46-7.
17. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навчання / О. І. Драган,; Нац. ун-т харч. технол. Київ : НУХТ, 2025. 334 с.
18. Драган О. І., Тертична Л. І. Розвиток людського капіталу у системі управління талантами підприємства. *Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика* : колективна монографія. Центр фінансово-економічних наукових досліджень. Полтава : ПП «Астрія», 2023. 243 с. С. 77-86.

19. Дряхлов Н. І., Купріянов Є. А. Системи мотивації персоналу в Західній Європі і США. *Проблеми теорії і практики управління*. 2012. № 2. С. 86-91.
20. Дядечко Л. П., Хрипунова К. С. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій. *Економічні науки*. 2010. № 3. С. 5-6.
21. Зайко Т. О., Поплавська О. М. Сучасні технології скорочення плинності персоналу компаній. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 12. С. 434-439.
22. Заяц В. В., Гордієнко О. М. Стимулювання і мотивація праці. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки*. 2016. № 4. С. 526-536.
23. Здрок В. В., Лагоцький Т. Я. Економетрія : Підручник. Київ : Знання, 2015. 541 с.
24. Іванова Н. С. Оцінка рейтингу видів економічної діяльності методом таксономічного аналізу. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1 &z=5324> .
25. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.

26. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2015. № 3. С. 21-23.
27. Ізюмцева Н. В., Кравченко І. С., Маренич А. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : УБС НБУ, 2011. 381 с.
28. Ковальчук В. Г., Лавришина В. Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2024. № 3 (51). С. 80-85.
29. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
30. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНТЕУ, 2012. 531 с.
31. Кошеленко В. Аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки. *Схід*. 2011. № 3 (87). С. 47-49.
32. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Економіка. 2012. № 1 (59). С. 136-139.
33. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу та технологій*. 2013. № 1. С. 25-28.
34. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. . Менеджмент для керівників : навчальний посібник. Київ. : Знання, 2014. 556 с.
35. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. . Управління персоналом : навчальний посібник. Київ. : ЦУЛ, 2012. 543 с.
36. Лагутін В. Д. Реформа оплати праці стимулюючого типу: необхідність і перспективи України. *Аспекти праці*. 2010. № 7. С. 32-35.

37. Левицька І. В. Мотиваційний механізм стимулювання працівників в ринкових умовах. *Сучасна наука XXI століття* : Міжнародна науково-практична Інтернетконференція. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59066> .
38. Лівашко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 59-65.
39. Лібанова Е. М. Ринок праці : навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 224 с.
40. Лихолобов Е. А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 2. С. 64-71. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uprv_2011_2_12.pdf0. (дата звернення: 20.11. 2023).
41. Мак-Клелланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург : Питер, 2023. 672 с.
42. Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 1 (1). С. 166-168.
43. Матросов О. Д. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Харків : ХПІ, 2013. 248 с.
44. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1 (40). С. 187-192.
45. Ніколайчук О. А. Напрями вдосконалення мотивації інноваційної діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 130-134.

46. Никифорова В. Г. Розвиток управлінських кадрів в умовах зміни парадигми управління персоналом. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2014. № 11 (105). С. 174-180.
47. Пілігрим К. І. Теоретичні аспекти протиріч управління підприємством із урахуванням розвитку мотивації персоналу. *Економіка Криму*. 2013. № 4 (45). С. 317-324.
48. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Дніпро*. 2016. № 9. С. 23- 27.
49. Про відпустки : Закон України від 15 листопада 1996 р. № 504/96- ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
50. Про оплату праці : Закон України від 24.03. 1995 р. № 108/95- ВР / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.11. 2023).
51. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2012 року №4312-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
52. Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів МОП : Міжнародна організація праці. Конвенція, Міжнародний документ від 23.06. 1975 р. № 142. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_057 (дата звернення: 20. 12.2023).
53. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища. *Регіональні перспективи*. 2012. № 3-4. С. 234-236.
54. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. Кіровоград : ПВД «Мавік», 2010. 124 с.
55. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 90-94.

56. Стефанюк О. Д. Сутність системи нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах. *Materials of the XII International scientific and practical conference «Modern scientific potential»*, 2016. Vol. 4. Economic science. Sheffield: Science and education LTD. P. 18-21.
57. Термінологічний словник з управління персоналом : словник / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Вид-во «Кафедра», 2016. 160 с.
58. Тертична Л. І. Особливості менеджменту інтелектуального капіталу. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : Матеріали восьмої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 13-14 вересня 2025 р. Одеса : Бондаренко М. О., 2025. С. 97-98.
59. Тимош І. М. Економіка праці : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2025. С. 97-145.
60. Робінс С. П. Основи менеджменту, пер. з англ. А. Олійник. Київ : Основи, 2012. 671 с.
61. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : Навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
62. Русаков С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту*. 2013. № 5. С. 93-96.
63. Черкасов А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК : автореф. дис.канд. екон. наук : 08.00. 04. Луганськ, 2010. 20 с.
64. Чухно А. А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика. Твори : у 3 т. Київ : КНУ, 2016. Т. 2. С. 124-145.
65. Шегда А. В. Економіка підприємства : Навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 35 с.

66. Council Directive 2003/88/EC of November 4, 2003, concerning certain aspects of the organisation of working time. OJ 2003 L299/9.

67. Dragan O., Tertychna L., Rybak N. Modern level of human capital of the Ukrainian enterprises in the conditions of technological spreads. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges* : collective monograph VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia. Bulgaria: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2023. 309 p. P. 173-187.

68. Gifford Julia. The Rule of 52 and 17: *It's Random, But it Ups Your Productivity*. URL: <https://www.themuse.com/advice/therule-of-52-and-17-its-random-but-it-ups-your-productivity>.

69. COVID-19 National Mental Health Study (Spring 2023). Chapman University. URL: <https://www.chapman.edu/crean/research-centers/covid19-national-mental-health-study.aspx>.

ДОДАТКИ

Звіт про фінансовий стан ТОВ «ФУД-ЕКС» на 01.01. 2023

р. (актив)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	12	14	0
первісна вартість	1001	53	77	0
накопичена амортизація	1002	41	63	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	161	7	0
Основні засоби:	1010	6140	6244	0
первісна вартість	1011	26633	27561	0
знос	1012	20493	21317	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	11	9	0
первісна вартість	1021	23	23	0
накопичена амортизація	1022	12	14	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5	5	0
Відстрочені податкові активи	1045	90	4	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	6419	6283	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	11218	12410	0
Виробничі запаси	1101	10631	11794	0
Незавершене виробництво	1102	7	10	0
Готова продукція	1103	35	46	0
Товари	1104	545	560	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	424	490	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	113	444	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	396	186	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	142	540	0
Готівка	1166	139	71	0
Рахунки в банках	1167	0	196	0
Витрати майбутніх періодів	1170	12	28	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	12310	14180	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	18729	20463	0

**Звіт про фінансовий стан ТОВ «ФУД-ЕКС» на
01. 01.2016 р. (пасив)**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1134	1134	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1391	1391	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1384	1384	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11364	13871	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	15273	17780	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	783	174	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	650	748	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	650	748	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	650	748	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	924	443	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1089	651	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	69	117	0
за розрахунками з оплати праці	1630	5549	529	0
за одержаними авансами	1635	17	17	0
за розрахунками з учасниками	1640	121	172	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0

Закінчення додатку А

1	2	3	4	5
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	41	6	0
Усього за розділом III	1695	2806	1935	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	18729	20463	0

Додаток Б

Звіт про фінансовий стан ТОВ «ФУД-ЕКС» на 01.01. 2024 р. (актив)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	14	18	0
первісна вартість	1001	77	66	0
накопичена амортизація	1002	63	48	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	32	0
Основні засоби:	1010	6244	7510	0
первісна вартість	1011	27561	29678	0
знос	1012	21317	22168	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	9	3	0
первісна вартість	1021	23	10	0
накопичена амортизація	1022	14	7	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5	5	0
Відстрочені податкові активи	1045	4	4	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	6283	7572	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	12410	15650	0
Виробничі запаси	1101	11794	14783	0
Незавершене виробництво	1102	10	46	0
Готова продукція	1103	46	39	0
Товари	1104	560	782	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	490	511	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	444	285	0
з бюджетом	1135	186	25	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	172	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	82	25	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	540	614	0
Готівка	1166	71	598	0
Рахунки в банках	1167	196	6	0
Витрати майбутніх періодів	1170	28	16	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	755	0
Усього за розділом II	1195	14180	17126	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	20463	24698	0

Звіт про фінансовий стан ТОВ «ФУД-ЕКС» (пасив) на 01.01. 2024 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1134	1134	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1391	1391	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1384	1384	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13871	16671	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	17780	16671	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	748	760	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	748	760	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	748	760	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	443	1210	0
за розрахунками з бюджетом	1620	651	934	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	176	0
за розрахунками зі страхування	1625	117	187	0
за розрахунками з оплати праці	1630	6383	772	0
за одержаними авансами	1635	17	12	0
за розрахунками з учасниками	1640	172	235	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0

Закінчення додатку Д

1	2	3	4	5
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6	8	0
Усього за розділом III	1695	1935	3358	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	20463	24698	0

Звіт про фінансовий стан ТОВ «ФУД-ЕКС» на 01.01. 2025

р. (актив)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	18	20	0
первісна вартість	1001	66	75	0
накопичена амортизація	1002	48	55	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32	103	0
Основні засоби:	1010	7510	8258	0
первісна вартість	1011	29678	31458	0
знос	1012	22168	23200	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	3	2	0
первісна вартість	1021	10	10	0
накопичена амортизація	1022	7	8	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5	5	0
Відстрочені податкові активи	1045	4	4	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	7572	8392	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	15650	16353	0
Виробничі запаси	1101	14783	15367	0
Незавершене виробництво	1102	46	56	0
Готова продукція	1103	39	47	0
Товари	1104	782	883	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0

Продовження додатку В

1	2	3	4	5
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	511	633	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	285	386	0
з бюджетом	1135	25	8	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25	33	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	614	698	0
Готівка	1166	398	670	0
Рахунки в банках	1167	6	11	0
Витрати майбутніх періодів	1170	16	21	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	17126	18349	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	24698	26741	0

Продовження додатку В

Звіт про фінансовий стан ТОВ «ФУД-ЕКС» (пасив) на 01. 01.2025 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1134	1134	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1391	1391	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1384	1384	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16671	19060	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	20580	22969	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	760	878	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	760	878	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	760	878	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1210	574	0
за розрахунками з бюджетом	1620	934	948	0

Закінчення додатку В

за у тому числі з податку на прибуток	1621	176	123	0
за розрахунками зі страхування	1625	187	203	0
за розрахунками з оплати праці	1630	7573	835	0
за одержаними авансами	1635	12	20	0
за розрахунками з учасниками	1640	235	309	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8	5	0
Усього за розділом III	1695	3358	2894	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	24698	26741	0

**Звіт про сукупний дохід на ТОВ «ФУД-ЕКС» за 12 місяців
2023 р. (фінансові результати)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54779	49405
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39704)	(34811)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	15075	14594
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	15	50
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(3495)	(3207)
Витрати на збут	2150	(7265)	(6395)
Інші операційні витрати	2180	(552)	(1642)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3778	3400
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	123	0

Закінчення додатку Г

Інші доходи	2240	4	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(512)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3905	3396
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	702	611
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3203	2785
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Звіт про сукупний дохід на ТОВ «ФУД-ЕКС» за 12 місяців 2023 р. (елементи операційних витрат)

Матеріальні затрати	2500	23809	26219
Витрати на оплату праці	2505	5549	5014
Відрахування на соціальні заходи	2510	2833	3238
Амортизація	2515	868	795
Інші операційні витрати	2520	164	543
Разом	2550	40949	42971

**Звіт про сукупний дохід на ТОВ «ФУД-ЕКС» за 12 місяців
2024 р. (фінансові результати)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64258	54779
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46009)	(39704)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	0
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	32	15
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(3914)	(3495)
Витрати на збут	2150	(8912)	(7265)
Інші операційні витрати	2180	(697)	(552)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4758	3778
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	130	123
Інші доходи	2240	16	4
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(512)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4392	3905
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	791	702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3601	3203
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Закінчення додатку Д

**Звіт про сукупний дохід на ТОВ «ФУД-ЕКС» за 12 місяців 2024
р. (елементи операційних витрат)**

Матеріальні затрати	2500	34154	30261
Витрати на оплату праці	2505	6383	5549
Відрахування на соціальні заходи	2510	3474	2833
Амортизація	2515	1033	868
Інші операційні витрати	2520	587	552
Разом	2550	55172	47789

**Звіт про сукупний дохід на ТОВ «ФУД-ЕКС» за 12 місяців
2025 р. (фінансові результати)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73031	64258
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52657)	(46009)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	20374	18249
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	18	32
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(4660)	(3914)
Витрати на збут	2150	(10916)	(8912)
Інші операційні витрати	2180	(838)	(697)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	(3978)	(4758)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	35	130
Інші доходи	2240	0	16
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)

Закінчення додатку Е

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2)	(512)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4011	4392
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	722	791
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3289	3601
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Звіт про сукупний дохід на ТОВ «ФУД-ЕКС» за 12 місяців 2025 р. (елементи операційних витрат)

Матеріальні затрати	2500	38153	34154
Витрати на оплату праці	2505	7573	6383
Відрахування на соціальні заходи	2510	4104	3474
Амортизація	2515	1277	1033
Інші операційні витрати	2520	687	587
Разом	2550	63224	55172

\

**Звіт про сукупний дохід на ТОВ «ФУД-ЕКС» за 12 місяців
2025 р. (фінансові результати)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73031	64258
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52657)	(46009)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	20374	18249
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	18	32
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(4660)	(3914)
Витрати на збут	2150	(10916)	(8912)
Інші операційні витрати	2180	(838)	(697)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	(3978)	(4758)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	35	130
Інші доходи	2240	0	16
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)

Закінчення додатку Ж

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(2)	(512)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4011	4392
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	722	791
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3289	3601
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Звіт про сукупний дохід на ТОВ «ФУД-ЕКС» за 12 місяців 2025 р. (елементи операційних витрат)

Матеріальні затрати	2500	38153	34154
Витрати на оплату праці	2505	19003	15924
Відрахування на соціальні заходи	2510	4104	3474
Амортизація	2515	1277	1033
Інші операційні витрати	2520	687	587
Разом	2550	63224	55172