

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**на тему:**  
**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО**  
**СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ**  
**СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО «ГАЛИНА»)**  
**«IMPROVING THE SYSTEM OF NON-MATERIAL INCENTIVES**  
**FOR THE COMPANY'S PERSONNEL»**

Виконав здобувач вищої освіти

2м курсу, групи ЕА22м-1,4

ОПП «Економіка агробізнесу та  
агротрейдинг»

спеціальності 051 «Економіка»

\_\_\_\_\_ Микола Очкала

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник роботи: д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Рецензент роботи: д.е.н.,

професор

\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**м. Кропивницький**

**2024 р.**

# ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма Економіка агробізнесу та агротрейдинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

### Очкали Миколи Миколайовича

1. Тема роботи «Удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу підприємства (на прикладі селянське (фермерське) господарство «Галина» с. Златопілля Кіровоградська обл.)»
2. Керівник роботи Зайченко Володимир Васильович, д.е.н., професор
3. Строк подання роботи до захисту \_\_\_\_\_ 20\_\_ року
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою даної роботи є аналіз і подальше удосконалення механізмів нематеріального стимулювання персоналу сільськогосподарського підприємства. Для досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання: 1) Виконати огляд теоретичних основ та сучасних підходів стимулювання персоналу; 2) Здійснити аналіз діючої системи нематеріального стимулювання підприємства; 3) Розробити заходи, спрямовані на вдосконалення системи нематеріального стимулювання.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                                           | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.  | <i>Ознайомлення з літературними джерелами</i>                                                                                 | 2.09.23-<br>20.09.23          |          |
| 2.  | <i>Написання вступу та першого розділу</i>                                                                                    | 21.09.23-<br>30.09.23         |          |
| 3.  | <i>Написання другого розділу</i>                                                                                              | 01.10.23-<br>31.10.23         |          |
| 4.  | <i>Написання третього розділу</i>                                                                                             | 01.11.23-<br>21.11.23         |          |
| 5.  | <i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>                                                                                      | 22.11.23-<br>01.12.23         |          |
| 6.  | <i>Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</i>                                                    | 22.11.23-<br>01.12.23         |          |
| 7.  | <i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</i> | 02.12.23-<br>09.12.23         |          |

Дата видачі завдання

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Зайченко В.В.  
(підпис)

Завдання прийнято до виконання

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Здобувач \_\_\_\_\_ Очкала М.М.  
(підпис)

## **АНОТАЦІЯ**

**Очкала М. М. Удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу для підприємства (на прикладі СФГ «Галина», с. Златопілля):** Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка агробізнесу та агротрейдингу» зі спеціальності 051 – «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2024. 75 с.

Метою даної роботи є аналіз і подальше удосконалення механізмів нематеріального стимулювання персоналу сільськогосподарського підприємства.

У першому розділі роботи досліджені теоретико-методичні основи та сучасні практичні підходи до нематеріального стимулювання персоналу, зокрема визначена сутність та специфіка нематеріального стимулювання, досліджені основні теорії мотивації та стимулювання та вивчений зарубіжний досвід систем нематеріального стимулювання. Також було проаналізовано складові систем мотивації різних вітчизняних підприємств, підходи до їх створення та принципи, на їх основі виділено ключові аспекти, які необхідно враховувати під час розробки механізмів мотивації.

У другому розділі проведений комплексний аналіз чинної системи нематеріального стимулювання підприємства, зокрема розглянута організаційна характеристика об'єкта дослідження СФГ «Галина», проведений аналіз стимулювання праці СФГ «Галина» та здійснений фінансово-економічний аналіз СФГ «Галина». В ході аналізу системи нематеріального стимулювання, що діє на підприємстві, було встановлено, що кількість та спрямованість реалізованих механізмів мотивації відповідає основним мотиваційним потребам співробітників, та підтверджується результатами соціологічного дослідження. На основі короткого інтерв'ю, проведеного із співробітниками після анкетування, було виявлено наявність гігієнічного фактора у вигляді тимчасової переробки, що негативним чином впливає на задоволеність співробітників, який у свою чергу перешкоджає використанню наявних у системі механізмів задоволення вищих потреб співробітників.

В третьому розділі запропоновані заходи удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу підприємства. Автором розроблено компенсуючі заходи, оцінено компенсуючі заходи у контексті стратегічного планування підприємства та проведено розрахунок витрат за впровадження компенсуючих заходів.

**Ключові слова:** сільськогосподарське підприємство, мотивація персоналу, стимулювання, нематеріальне стимулювання, система нематеріального стимулювання.

## ABSTRACT

**Ochkala M. M. Improving the system of non-material incentives for the company's personnel (on the example of the peasant farming «Galyna», Zlatopilya village):** Qualification work for the second (master's) level of higher education at the EPP "Economics of agribusiness and agrotrading" in the specialty 051 - "Economics" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 75 p.

The purpose of this work is to analyze and further improve the mechanisms of non-material stimulation of the personnel of the agricultural enterprise.

In the first part of the work, the theoretical and methodological foundations and modern practical approaches to non-material stimulation of personnel are investigated, in particular, the essence and specifics of non-material stimulation are determined, the main theories of motivation and stimulation are studied, and the foreign experience of non-material stimulation systems is studied. The components of motivation systems of various domestic enterprises, approaches to their creation and principles were also analyzed, and on their basis, key aspects that must be taken into account during the development of motivation mechanisms were highlighted.

In the chapter section, a comprehensive analysis of the current system of non-material incentives of the enterprise was carried out, in particular, the organizational characteristics of the research object of the peasant farming «Galina» were considered, an analysis of the labor incentives of the peasant farming «Galina» was carried out, and a financial and economic analysis of the peasant farming «Galina» SFG was carried out. During the analysis of the non-material incentive system operating at the enterprise, it was established that the number and direction of the implemented motivation mechanisms correspond to the basic motivational needs of employees, and this is confirmed by the results of a sociological study. On the basis of a short interview conducted with employees after the questionnaire, it was revealed the presence of a hygienic factor in the form of temporary processing, which negatively affects employee satisfaction, which in turn prevents the use of the mechanisms available in the system to meet the higher needs of employees.

In the third section, measures to improve the system of non-material stimulation of the company's personnel are proposed. The author developed compensatory measures, evaluated compensatory measures in the context of strategic planning of the enterprise, and calculated the costs of implementing compensatory measures.

**Key words:** agricultural enterprise, staff motivation, stimulation, non-material stimulation, system of non-material stimulation.

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                       | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ</b> | <b>8</b>  |
| 1.1. Сутність та специфіка нематеріального стимулювання                                                            | 8         |
| 1.2. Основні теорії мотивації та стимулювання                                                                      | 18        |
| 1.3. Зарубіжний досвід систем нематеріального стимулювання                                                         | 22        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОЇ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА</b>                                   | <b>26</b> |
| 2.1 Опис та характеристика об'єкта дослідження СФГ «Галина»                                                        | 26        |
| 2.2. Огляд організаційної структури підприємства та аналіз стимулювання праці СФГ «Галина»                         | 31        |
| 2.3. Фінансово-економічний аналіз СФГ «Галина»                                                                     | 40        |
| <b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>        | <b>57</b> |
| 3.1. Розробка компенсуючих заходів                                                                                 | 57        |
| 3.2. Оцінка компенсуючих заходів у контексті стратегічного планування підприємства                                 | 60        |
| 3.3. Розрахунок витрат за впровадження компенсуючих заходів                                                        | 64        |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                    | <b>70</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                  | <b>72</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                     | <b>75</b> |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Розглядаючи практику управлінського підходу успішних українських компаній за останні роки, можна відзначити, що керівництво компаній стало приділяти більше уваги питанню мотивації персоналу. Це обумовлюється сучасними умовами ринкової економіки, коли є активна конкуренція підприємств за трудові ресурси, та матеріальне (грошове) стимулювання у вигляді заробітної плати виходить на другий план, а на перший виходять інструменти нематеріального заохочення та стимулювання персоналу. У свою чергу посилення уваги до професійних та соціально-культурних особливостей персоналу вимагає формування комплексної системи нематеріального стимулювання, що охоплює всі рівні потреб співробітників. При цьому найголовнішим аспектом системи стимулювання є цілісне уявлення про організаційну будову підприємства, та її основні виробничі процеси. Для керівництва підприємства формування ефективної системи нематеріального стимулювання є одним із пріоритетних завдань, так як результативність виробничої діяльності підприємства у більшій ступеня залежить від міри мотивації персоналу до праці. В умовах органічних можливостей матеріального стимулювання персоналу розробка заходів нематеріального стимулювання, як індивідуальної спрямованості, (як для конкретних груп співробітників, так і в цілому для всього виробничого колективу), сприяє задоволенню основних потреб співробітників, і, отже, сприяє ефективнішому використанню трудових ресурсів.

*Актуальність дослідження обумовлюється наступними аспектами:*

1. Гнучкість та адаптивність: у зв'язку з постійними змінами в бізнес-середовищі в умовах війни в Україні, підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з адаптацією свого персоналу до нових умов. Актуалізація системи нематеріального стимулювання може стати критичною для забезпечення гнучкості та ефективної адаптації персоналу до змін;

2. Конкурентоспроможність на ринку праці: трудові ресурси завжди є ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства. В умовах активної конкуренції за таланти, ефективна система нематеріального стимулювання може

стати перевагою у привертанні та утриманні висококваліфікованих співробітників;

3. Підвищення продуктивності та залучення: Дослідження в галузі психології праці підтверджує, що задоволені та мотивовані співробітники є більш продуктивними. Удосконалення системи нематеріального стимулювання сприяє підвищенню рівня залучення працівників та їхньої внутрішньої мотивації;

4. Ретенція талантів: втрата кваліфікованих кадрів може призвести до значних втрат для підприємства. Система нематеріального стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби та досягнення працівників, може значно підвищити рівень їхньої лояльності та тривалості роботи;

5. Вплив на організаційну культуру: система стимулювання формує організаційну культуру, визначаючи цінності та пріоритети підприємства. Інновації у цьому напрямку можуть сприяти створенню позитивної та мотиваційної атмосфери.

Отже, удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу є ключовим завданням для сучасних організацій, спрямованим на досягнення високої ефективності та стійкості в умовах постійних змін. Дослідження в цьому напрямку може визначити оптимальні стратегії, що сприятимуть якісному підвищенню працівників та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Незважаючи на широку теоретичну вивченість питання мотивації та стимулювання праці як українськими, так і зарубіжними дослідниками (А.О. Азарова, А. Альберт, А. Врум, А.Г. Беличенко, Є.А. Бельтюкова, Є.В. Бойко, У. Бреддік, Г.Л. Вербицька, О.С. Власенко, Ф. Герцберг, В.В. Гончар, О.В. Гриківська, О.А. Грішнова, Ф.А. Гілберт, О.А. Докучаєва, П.Ф. Друкер, В.А. Желябін, А.М. Колот, Д. МакГрегор, Д. Макклелланд, А.Г. Маслоу, Ж.В. Соловйова, М.В. Узун та інші), існують концептуальні проблеми застосування механізмів нематеріального стимулювання з боку керівників підприємств. Сутність цих проблем полягає в тому, що для розробки мотивуючих заходів потрібне глибинне дослідження потреб співробітників, на яке необхідно витратити суттєву кількість часу та інтелектуальних ресурсів У зв'язку з цим

більшість керівників віддає перевагу методам грошової мотивації, які у свою чергу надають оперативний, але швидкоплинний стимулюючий ефект, не усвідомлюючи важливості нематеріальних механізмів, що надають корисний ефект у перспективі.

*Мета і завдання кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти.* Метою даної роботи є аналіз і подальше удосконалення механізмів нематеріального стимулювання персоналу сільськогосподарського підприємства.

*Для досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання:*

- 1) Виконати огляд теоретичних основ та сучасних підходів стимулювання персоналу;
- 2) Здійснити аналіз діючої системи нематеріального стимулювання підприємства;
- 3) Розробити заходи, спрямовані на вдосконалення системи нематеріального стимулювання.

*Об'єкт дослідження* – система нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві селянське (фермерське) господарство «Галина».

*Предмет дослідження* – механізми та методи удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві з метою підвищення ефективності та задоволеності працівників.

*Методи дослідження:* аналіз внутрішніх нормативних документів селянське (фермерське) господарство «Галина», соціологічне опитування працівників підприємства (анкетування), експертна оцінка, аналіз вітчизняних і зарубіжних літературних джерел на тему дослідження. Теоретична основа дослідження базується на результатах робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі мотивації персоналу, навчальних посібниках, результати власних досліджень, а також на нормативних документах трудового законодавства України.

*Наукова новизна дослідження* полягає у реалізації комплексного підходу в оцінці мотивуючих і демотивируючих чинників до праці: під час аналізу рівня мотивації співробітників враховуються як прямі чинники нематеріального

стимулювання, а й опосередковані чинники, які також впливають на мотивацію – організаційні і виробничі.

*Наукова новизна магістерської роботи полягає у такому:*

*уточнено та доповнено:*

- сутність поняття «нематеріальне стимулювання персоналу»;

*набула подальшого розвитку:*

- специфіка нематеріального стимулювання персоналу;

*удосконалено:*

- класифікацію методів нематеріального стимулювання у системі управління персоналом;

- оцінку компенсуючих заходів у контексті стратегічного планування підприємства.

*Практична значущість* передбачає можливість використання реалізованих у роботі методів дослідження, і навіть отриманих результатів удосконалення системи нематеріального стимулювання підприємств із аналогічною виробничою спрямованістю і такою організаційної структурою.

*Апробація результатів та публікації.* У тезах, представлених на Всеукраїнській науково-практичній конференції "Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі" (12 грудня 2023 р., м. Кропивницький), висвітлені окремі висновки наукового дослідження. Тема доповіді: "Сучасні системи нематеріального стимулювання персоналу для підприємства в умовах викликів і загроз".

*Структура та обсяг кваліфікаційної.* Робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Робота викладена на 76 сторінках друкованого тексту, містить 16 таблиць і 11 рисунків, 3 формули, 3 додатки і 32 джерела списку використаної літератури.

# **1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

## **1.1. Сутність та специфіка нематеріального стимулювання**

Сучасні умови господарювання вимагають глобального переосмислення системи управління персоналом в українських компаніях. На сьогодні одним із ключових завдань підприємств різних форм власності є вдосконалення методів управління працею та забезпечення більш ефективного використання людського потенціалу. Визначальним фактором для досягнення ефективності будь-якої діяльності є мотивація. Як економічний, так і соціальний вплив підприємства, остаточний результат його діяльності, прямо залежать від ефективності управління персоналом та рівня його мотивації. У сучасних умовах вітчизняної економіки механізм мотивації праці ще не отримав достатнього розвитку, і часто в практиці застосовуються лише методи спроб і помилок. Це, в свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність національних підприємств. Тому однією з основних нагальних задач є розробка шляхів підвищення мотивації персоналу, зокрема шляхом нематеріального стимулювання.

У будь-якій компанії, при необхідності збільшення прибутку виникає актуальне питання про варіанти стимулювання та мотивації співробітників з метою збільшення їхньої трудової продуктивності. Для успішного та ефективного функціонування підприємства менеджмент повинен розглядати стимулювання як пріоритетну функцію управління персоналом, оскільки недостатня мотивація співробітників призводить до зниження якості виконуваної роботи та загальної продуктивності. Керівництву необхідно розуміти значущість впливу корпоративної культури на рівень мотивації працівників, коли працівник відчуває приналежність до компанії і вважає себе частиною колективу, об'єднаного спільною ідеєю. У такому випадку працівник сприймає цілі компанії як свої власні та докладаеть максимальних зусиль для їх досягнення [7].

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби [4, с. 217].

Мотивація – це комплекс управлінських заходів, спрямованих на стимулювання як самого себе, так і інших працівників для досягнення особистих цілей. Ключовим елементом успіху будь-якої організації є система мотивації персоналу. Для досягнення високих результатів необхідно забезпечити ефективну мотивацію персоналу на всіх рівнях управління, забезпечуючи взаємодію між працівниками. Основною метою процесу мотивації є отримання максимального результату використання наявних трудових ресурсів, що в свою чергу сприяє підвищенню загальної ефективності та прибутковості підприємства [3].

У тлі мотиваційного процесу працівника лежать його потреби, мотиви та стимули до трудової діяльності.

Важливою складовою механізму мотивації є стимул, що є зовнішнім впливом на особистість та сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника, сприяє підвищенню продуктивності праці та зростанню заробітної плати. Крім того, він створює умови для розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, свідомого розуміння значущості виконуваної роботи та підвищення творчого характеру праці.

Мотивація персоналу визначається п'ятьма ключовими напрямками, які включають умови праці, ресурси, визнання, взаємовідносини та відповідальність. Однак розглядаючи мотивацію з точки зору отримуваних благ, можна виділити два основних типи: матеріальну та нематеріальну.

Матеріальна мотивація пов'язана з матеріальними благами та винагородами, які сприяють задоволенню основних потреб працівників. Це може включати зарплату, бонуси, соціальні пакети та інші фінансові стимули.

Нематеріальна мотивація включає в себе два важливих аспекти: статусну мотивацію та трудову мотивацію. Статусна мотивація пов'язана з прагненням до

підвищення соціального статусу та престижу у колективі. У той час як трудова мотивація визначається самим процесом праці, задоволенням від виконання завдань та розвитком професійних навичок.

Ця комплексна структура мотивації відображена на рисунку 1.1. Вона враховує різноманітні аспекти, які впливають на підтримку та розвиток мотиваційного середовища в організації. Підтримка цих напрямків дозволяє створити ефективну систему мотивації, сприяючи задоволенню потреб працівників та підвищенню їхньої продуктивності.



Рисунок 1.1 – Класифікація видів мотивації персоналу

\*Побудовано за джерелами [3, 11, 17, 14]

На мотивацію працівників підприємств впливають мотивуючі та демотивуючі фактор, їх розподіл представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Мотивуючі та демотивуючі впливові фактори трудової мотивації працівників

| Мотивуючі фактори                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                       | Демотивуючі фактори                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Внутрішні фактори</i>                                                                                                | <i>Підтримуючі фактори</i>                                                                                                                                                                       | <i>Зовнішні фактори</i>                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність уподобань;</li> <li>• особисті здібності;</li> <li>• хобі</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• гроші;</li> <li>• умови (спосіб управління);</li> <li>• інструменти для праці;</li> <li>• безпека, надійність;</li> <li>• задоволення працею</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• визнання;</li> <li>• кар'єрний ріст;</li> <li>• відповідна робота;</li> <li>• надані впровадження</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• неповага керівництва;</li> <li>• організаційний хаос;</li> <li>• непорозуміння в колективі та з керівництвом;</li> <li>• нестача відповідальності і вповноважень в роботі</li> </ul> |

\* Складено автором на основі джерел [5, 15, 16, 29, 31].

У нашому дослідженні ми зосереджуємось на нематеріальному стимулюванні праці персоналу підприємства.

Нематеріальне стимулювання персоналу впливає не тільки на трудову продуктивність, реалізуючи місію та стратегію організації, але також формує менталітет та глибинну свідомість персоналу. Результати сучасних досліджень у галузі організаційної психології показують, що активне впровадження та вивчення систем нематеріального стимулювання обумовлено тим, що механізми матеріального стимулювання у вигляді збільшення грошової винагороди не надають на співробітників стимулюючого ефекту, через що не відбувається збільшення продуктивності та підвищення якості роботи, виконуваної співробітниками, як це було раніше. Відповідно, для впровадження чи вдосконалення системи нематеріального стимулювання, менеджменту підприємства необхідно чітко представляти теоретичні основи та методологічні аспекти даного виду управління.

Під нематеріальним стимулюванням слід розуміти систему способів і форм стимулювання персоналу, спрямовану на задоволення психологічних, позаекономічних, але також не менш важливих та значущих для працівників потреб з метою підвищення ефективності їх професійної діяльності [8].

Нематеріальне стимулювання персоналу представляє собою важливий аспект управління та мотивації працівників, який базується на нематеріальних аспектах трудового середовища. Цей вид стимулювання включає в себе різноманітні стратегії та підходи, спрямовані на задоволення внутрішніх потреб та прагнень працівників. Один із ключових аспектів нематеріального стимулювання - це визнання та похвала за досягнення. Сприятливе робоче середовище, де працівник відчуває, що його внесок цінується, може значно підвищити моральний дух колективу та стимулювати бажання досягати високих результатів. Також важливим елементом є можливість професійного розвитку. Забезпечення працівникам можливості вдосконалювати свої навички, участь у тренінгах та розвивати свою кар'єру впливає на їхню мотивацію та відданість організації. Додатковими інструментами нематеріального стимулювання є гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, командні заходи та взаєморозуміння між керівництвом та персоналом.

В оптимальному вигляді система нематеріального стимулювання має бути тісно взаємопов'язана із системою матеріального (грошового) заохочення персоналу [13].

Вважаємо, що загалом, нематеріальне стимулювання створює позитивне робоче середовище, сприяє підвищенню задоволеності праці та забезпечує стійку мотивацію працівників до досягнення високих результатів.

У дослідженнях зарубіжних авторів [18, 32], що займалися аналізом причин звільнення висококваліфікованих співробітників було виявлено, що плинність персоналу знижується, якщо співробітник: 1) отримує підтримку кар'єрного зростання і має можливість для просування; 2) колеги сприймають його як зрілу людину, здатну зробити свій внесок у справу компанії; 3) отримує своєчасну інформацію про зміни та проблеми компанії; 4) може навчатися; 5) має можливість для реалізації свого досвіду та знань; 6) має конкурентну винагороду за свою працю.

Існує велика кількість видів нематеріального стимулювання, однак ми розглянемо найбільш поширені види, об'єднані у три групи [20]:

1. Соціально-психологічні, насамперед це визнання у вигляді особистої чи суспільної похвали; символічні подарунки за виробничі здобутки чи творчі результати; стимулювання шляхом покладання відповідальності як елемент довіри вищого керівництва;

2. Корпоративно-системні, до них належать корпоративна культура як участь у різноманітних заходах, організованих підприємством і пов'язані з виробничою діяльністю; стимулювання гнучким графіком робочого часу, або дистанційним форматом режиму роботи, стимулювання корпоративним навчанням, як професійним, так і особистісним;

3. Соціально-побутові – це соціальні пільги, передбачені трудовим кодексом України: наприклад: корпоративне житло, медичне страхування, організація харчування, корпоративні дошкільні заклади, корпоративна пенсія, зручна транспортна доступність офісу, оренда спортивних споруд та компенсація абонементів до груп здоров'я тощо.

Об'єднання механізмів мотивації в окремі групи залежить як від джерела заохочення, так і від принципу формування заохочень. Вплив на групування також може надавати особа (директор організації), що відповідає за коректне використання заохочень. Групи також можуть формуватися на основі виду потреб, що закриває той чи інший мотиваційний захід. Схема такого поділу видів нематеріального стимулювання зображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Схема видів нематеріального стимулювання працівників підприємств

Корпоративно-системні види нематеріального стимулювання закладаються на початковому етапі створення організації, коли формуються цілі, місія та

стратегія підприємства. Їхня сутність ґрунтується на концепції бізнесу, якої дотримуються власники компанії. Всю повноту відповідальності за функціонування цієї групи видів нематеріального стимулювання несе вище керівництво організації, яке приймає рішення про її впровадження. До корпоративно-системних видів належить організаційне стимулювання, тобто інтенсифікація трудової діяльності, що регулює поведінку працівників і залежить від їхньої задоволеності змістом виконуваного функціоналу. Організаційне стимулювання допускає залучення персоналу до участі в управлінні справами компанії: співробітникам надається право голосу при вирішенні певного кола завдань, як правило, соціального характеру.

Соціально-психологічні види нематеріального стимулювання впливають насамперед на формування психологічного комфорту працівників на робочому місці. Відповідальними за функціонування цієї групи видів нематеріального стимулювання є лінійні керівники, які безпосередньо працюють з персоналом організації.

Група соціально-побутових видів стимулювання необхідна для надання допомоги та полегшення побутового життя співробітників, щоб дати можливість витрачати свої сили на вирішення виробничих завдань.

З метою групового охоплення співробітників, а також для максимізації впливу стимулюючих механізмів необхідно враховувати основні підходи побудови системи мотивації [23]:

1. Доступність – кожен стимул має бути доступний всім працівників, а умови мають бути зрозумілими для працівників;
2. Відчутність – існує межа дієвості стимулу;
3. Поступовість – матеріальні стимули через інфляцію схильні до постійного збільшення, у зв'язку з цим не допускається зниження рівня стимулювання.

Далі розглянемо форми нематеріального стимулювання в контексті двох груп, які найбільш популярні у більшості європейських та українських компаніях: умови праці та соціальна підтримка (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Інструменти нематеріального стимулювання

| Напрямок стимулювання | Зміст                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Умови праці           | Відстань до місця роботи, оснащеність робочого місця, безпека виконуваної роботи, транспортна доступність, зручний графік роботи, корпоративний мобільний зв'язок тощо. |
| Соціальна підтримка   | Медичне страхування, корпоративне пенсійне страхування, заходи матеріальної допомоги, корпоративна іпотека, санаторне лікування, курортні путівки тощо.                 |

Як видно з таблиці 1.2, кожна група нематеріальної мотивації представлена чималою кількістю інструментів, це дозволяє більш варіативно підходити до формування системи нематеріального стимулювання. Як правило, система нематеріального стимулювання вибудовується «за фактом», на основі наявних корпоративно-системних інструментів та специфіки організації.

Ефективність системи нематеріального стимулювання праці визначається такими факторами [7]:

- співробітництво працівників та керівництва під час підготовки стимулюючих заходів, а також наявність високого рівня порозуміння щодо загальних принципів функціонування системи;
- критерії результатів оцінки праці мають бути продуманими, обґрунтованими та прийнятними для всіх співробітників;
- система мотивуючих заходів має бути зрозумілою та сприйматися позитивно тими групами співробітників, на яких спрямована її дія;
- заходи повинні стимулювати такий трудовий стиль поведінки, який саме необхідно компанії;
- при зниженні ефективності заходів має існувати механізм їхнього перегляду;
- заходи мають бути економічно досяжними для підприємства з погляду витрати/корисний ефект.

Також при побудові ефективної нематеріальної системи стимулювання необхідно дотримуватись певних принципів [1]:

*Перший принцип.* Цілі системи нематеріального стимулювання повинні відповідати стратегічним цілям підприємства, оскільки один із критеріїв ефективності системи мотивації полягає у її впливі на досягнення стратегічної мети компанії. Для цього спочатку потрібно визначитися з цілями і стратегією компанії, а вже на основі цього сформулювати систему стимулювання таким чином, щоб корисний ефект від впровадження сприяв виконанню цілей підприємства.

*Другий принцип.* Облік очікувань та потреб персоналу при формуванні механізмів мотивації. Так як більшість авторів теорій мотивації приходять до висновку, що потреби та очікування існують паралельно, не суперечать мотивуючим факторам, а взаємно доповнюють один одного. Причому у кожного конкретного співробітника існує унікальна комбінація мотивуючих чинників і потреб. Саме тому важлива оцінка мотиваційних чинників та потреб персоналу.

*Третій принцип.* Виявлення та усунення демотивуючих факторів. До них можна віднести конфлікти між співробітниками, внутрішній дискомфорт, викликаний великим рівнем стресу, постановка недосяжних цілей та завдань, невиконанням обіцянок керівництвом, відсутність винагороди за індивідуальні успіхи та досягнення тощо. Всі ці фактори знижують рівень мотивації співробітника, тому важливо виявити та усунути демотивуючі фактори шляхом перерозподілу кадрових ресурсів або в рамках періодичного оновлення системи нематеріального стимулювання.

*Четвертий принцип.* Прозорість та зрозумілість. Система мотивації має бути зрозуміла співробітнику, щоб він міг зрозуміти які зусилля має докласти, щоб досягти певного результату та отримати за це винагороди. Наприклад, для отримання путівки на санаторно-курортне лікування співробітник повинен відпрацювати не менше 2 років. В іншому випадку, якщо співробітник не зможе співвіднести скільки йому потрібно витратити зусиль для досягнення винагороди, то він не працюватиме на межі своїх можливостей, через відсутність мотивації викликаної складністю розрахунку.

*П'ятий принцип.* Своєчасна робота механізмів мотивації. Полягає в тому, що мають бути встановлені визначені в часі та всім відомі часові терміни, за які

реалізується мотивуючий ефект. Недотримання термінів має зворотний демотивуючий ефект, що виявляється у втраті довіри до роботодавця.

*Шостий принцип.* Комплексування механізмів мотивації, що виявляється у максимальному охопленні всіх можливих соціальних груп співробітників, які працюють на підприємстві: молоді та зрілі фахівці, чоловіки та жінки, співробітники з дітьми та бездітні, які займаються інтелектуальною або фізичною працею.

*Сьомий принцип.* Залучення співробітників до соціальних змін підприємства. Наприклад, залучення співробітників для формування колективного договору між організацією та співробітниками, з метою юридичного закріплення пільг та компенсацій понад те, що зазначено у Трудовому Кодексі України.

Необхідно відзначити, що один із важливих аспектів нематеріального стимулювання, який проявляється в наявності у керівника високого емоційного інтелекту - навички, що відповідає за успішну міжособистісну взаємодію з оточуючими. Це дуже корисне вміння необхідно як рядовому фахівцю, так і керівнику, у тому числі формування системи нематеріального стимулювання праці. Особливість застосування емоційного інтелекту в управлінні співробітниками визначається специфікою вибору нематеріальних стимулів: на відміну від інструментів матеріального стимулювання, які залежить від фактичної наявності на підприємстві вільних коштів, застосування методів морального стимулювання, якими володіє керівник із розвиненим емоційним інтелектом, дозволяє підвищити рівень мотивації співробітника лише за рахунок психологічних прийомів.

Таким чином, успішність реалізації стимулюючих заходів на підприємстві залежить не тільки від ступеня професійної підготовки керівника, а й від навичок соціальної комунікації.

Продуктивність праці має чіткий взаємозв'язок із рівнем внутрішньої задоволеності персоналу, що у своє чергу характеризується такими ознаками:

1. Керівництво ставить завдання підлеглим відповідно до їх професійних компетенцій;
2. Співробітники розуміють який підсумковий результат від них очікує керівництво;
3. Визнання успіхів та досягнень співробітників з боку керівництва має бути справедливим та публічним;
4. Лінійний керівник підтримує співробітників та виявляє зацікавленість у їх професійному та кар'єрному розвитку.

Отже, система нематеріального стимулювання розробляється персонально для кожної компанії в залежності від її структури та виду виробничої діяльності, і є обов'язковим доповненням до матеріальної системи стимулювання праці. Також слід розуміти, що механізми нематеріального стимулювання не можуть бути універсальними для всіх співробітників компанії.

## **1.2. Основні теорії мотивації та стимулювання**

З метою підвищення рівня мотивації працівників до праці необхідно розуміння основних психологічних закономірностей, що сприяють його зміні. Базисом нематеріального стимулювання в узагальненій системі мотивації є структура людських потреб. Для визначення конкретних напрямів в області нематеріального стимулювання застосовуються різні теорії мотивації, однак у більшості випадків, при формуванні стимулюючих заходів, зважаючи на свою універсальність, застосовується змістовна теорія мотивації Абрахама Маслоу та двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга.

Сутність теорії мотивації А. Маслоу у тому, що потреби співробітників поділяються на первинні та вторинні, які у свою чергу поєднуються в ієрархічну структуру з п'яти рівнів у вигляді піраміди (рис. 1.3): в основі піраміди розташовуються базові потреби, на вершині піраміди розташовуються потреби особистісного зростання [18].



Рисунок 1.3 - Схематичне зображення піраміди Маслоу [18]

Розглянемо докладніше кожен із рівнів піраміди Маслоу:

Перший рівень (базовий) – це фізіологічні потреби, задовольнити які необхідно для підтримки життєдіяльності. До них відносяться потреби в харчуванні, відпочинку, житлі та засобах існування. Потреби цього рівня задовольняються в першу чергу, оскільки перехід на вищі рівні потреб здійснюється лише у тому випадку, якщо були задоволені потреби нижніх рівнів.

Другий рівень – це потреби у безпеці, а саме потреби у захисті від фізичної та психологічної загрози з боку середовища та у впевненості в тому, що в майбутньому будуть задоволені фізіологічні потреби. Важливо розрізняти психологічну та фізичну. До психологічної безпеки відноситься все, що пов'язано із впевненістю у завтрашньому дні, а саме надійне місце роботи, гарантована зайнятість, пенсійні виплати. До фізичної безпеки відносяться фактори, що справляють шкідливий вплив на здоров'я співробітника, наприклад, безпечне робоче місце.

Третій рівень – це соціальні потреби чи потреби у причетності, приналежності, у прийнятті колективом та соціальній взаємодії. Ця потреба має дуже важливе значення, оскільки її задоволення справляє вагомий вплив на

мотивацію співробітників, зважаючи на біологічні потреби людини до соціалізації, спілкування та створення відносин у колективі [18].

Четвертий рівень – це потреби у самоповазі, компетентності, досягнення, визнання та повага з боку інших людей. Задоволення таких потреб виявляється у вираженні символічного ставлення до статусу працівника: наявність персонального секретаря, службового транспорту, визнання професіоналізму з боку колег тощо.

П'ятий рівень (найвищий) – потреба у реалізації свого потенціалу можливостей та у зростанні як особистості. Співробітники з вираженою потребою у самоактуалізації є дуже цінним кадровим ресурсом для підприємства. Вони мають величезне бажання реалізувати свої професійні якості, як правило досягають високих виробничих результатів, одержують моральне задоволення від вирішення складних завдань, що дають їм особистісний розвиток. Співробітники, у яких задоволені найвищі потреби завжди вишукують для себе нові шляхи розвитку та зацікавлені у досягненні поставлених керівництвом цілей.

До ключових особливостей теорії мотивації А. Маслоу можна віднести наступне:

- Основним мотиватором поведінки людини є нижня в ієрархічній структурі незадоволена потреба;
- Після задоволення потреб її мотивуючий вплив припиняється.

Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга передбачає, що рівень мотивації працівників залежить від факторів, які впливають на їх задоволеність та незадоволеність. На основі власних статистичних досліджень Ф. Герцберг поділив фактори мотивації на дві групи:

- Гігієнічні чинники - фактори, що утримують на роботі;
- Мотиваційні чинники – чинники, що мотивують працювати.

Розглянемо детальніше які фактори відносяться до виділених Ф. Герцбергом групам (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Чинники мотивації теорії Ф. Герцберга [6]

| № | Гігієнічні чинники                   | Мотиваційні чинники                 |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Умови праці                          | Професійне зростання                |
| 2 | Графік робочого часу                 | Кар'єрне зростання                  |
| 3 | Міжособистісні відносини в колективі | Покладання відповідальності         |
| 4 | Контроль і зворотній зв'язок         | Суспільне визнання досягнень        |
| 5 | Корпоративна політика                | Реалізація особистісного потенціалу |

Гігієнічні фактори мають чіткий зв'язок із робочим середовищем, тому відсутність чи недолік цих факторів сприяє зростанню рівня незадоволеності працівника виконуваною роботою. Водночас повне задоволення гігієнічних факторів не спонукає співробітника до подальшого розвитку: іншими словами, ці фактори не дають позитивних результатів, але запобігають появі негативних.

Мотиваційні фактори є глибинними, тому безпосередньо пов'язані з характером та суттю виконуваної співробітниками роботи. Відсутність мотиваційних факторів у повсякденному житті співробітників не призводить до незадоволення працівників роботою, проте їх наявність мотивує співробітників на саморозвиток і загалом підвищує виробничу ефективність.

Особливість теорії мотивації Ф. Герцберга у тому, що фактори задоволеності та незадоволеності не пов'язані один з одним, і діють незалежно – це проявляється у тому, що відсутність задоволеності ще не означає, що співробітники незадоволені своєю роботою, і навпаки – відсутність незадоволеності не є свідченням того, що співробітники всім задоволені.

Для ефективного застосування теорії Ф. Герцберга у кадровому управлінні необхідно насамперед приділити увагу гігієнічним факторам і задовольнити їх до мінімально необхідного рівня, а інші зусилля направити на визначення мотиваційних факторів та постаратися досягти максимального рівня задоволення.

Таким чином, для ефективного впливу на мотивацію персоналу керівнику компанії необхідно знати та розуміти, потреби яких рівнів задоволені у теперішньому часі в окремих співробітників та колективу в цілому, а також які

фактори викликають у них задоволеність роботою, а які є демотиваторами, прямими чи непрямыми.

### **1.3. Зарубіжний досвід систем нематеріального стимулювання**

Якщо звернутися до світової практики формування систем нематеріального стимулювання, то можна виділити три основні моделі формування системи мотивації: американська, європейська та японська.

При цьому найбільших успіхів у світовій практиці мотивування співробітників досягли США та Японія [9, 10, 12].

Головна мета кадрового менеджменту в Японії полягає в колективному досягненні результату, і ґрунтується на колективістській системі цінностей. Відповідно принцип групової відповідальності є основою роботи персоналу японських компаній.

Основними перевагами мотиваційної системи в Японії є гарантія зайнятості співробітника до пенсійного віку;

Далі розглянемо механізми нематеріального стимулювання персоналу, що діють на японських підприємствах:

- систематичне підвищення компетенцій працівника (навчання) за рахунок роботодавця;
- роботодавець надає безвідсотковий кредит для своїх співробітників;
- підприємства компенсують витрати на оплату навчання дітей співробітників у старшій школі;
- для працівників та їхніх сімей можуть компенсувати відвідування фітнес-центрів;
- гнучкий робочий графік або скорочений робочий день для співробітників із дітьми.

Таким чином, можна відзначити, що концепція японської системи нематеріального стимулювання передбачає суттєві витрати на розвиток та мотивацію співробітника, але при цьому спрямована на формування у

співробітника відданості та лояльності конкретній компанії, з метою його використання з максимальною ефективністю та в довгостроковій перспективі.

Протилежністю японської моделі є американська модель нематеріального стимулювання, побудована на індивідуалістичній системі цінностей [22, 24].

Головна мета американських компаній полягає у максимізації прибутку. Розмір прибутку організації безпосередньо залежить від темпів зростання продуктивності праці персоналу, тому мотиваційні механізми сформовані для кожного співробітника.

У США існує безліч різних видів нематеріальної винагороди. Розглянемо найпоширеніші:

- Пільги, пов'язані з графіком роботи, а саме можливість гнучкого графіка, чи дистанційний формат роботи. Крім того, як пільги розглядається можливість відходу співробітника у декретну відпустку. Також, у розвинених компаніях практикується система «банку неробочих днів», коли співробітнику надається кілька днів на рік, коли він може працювати без вказівки причин, на свій розсуд;
- Матеріальні нефінансові винагороди. До них можна віднести подарунки до державних свят. Однак найбільш суттєвим та важливим з погляду співробітника є оплата роботодавцем медичного страхування;
- Загальнокорпоративні заходи, що не стосуються безпосередньо роботи. Це як правило корпоративні свята, присвячені значимим для підприємства подіям;
- Винагороди за вдячність. Категорія нематеріальних винагород, спрямованих на надання знаків уваги та вдячності з боку компанії;
- Винагороди, пов'язані зі зміною статусу працівника. У цей блок входить не лише підвищення на посаді, а й навчання співробітника за рахунок фірми, запрошення співробітника як лектора, пропозиції брати участь у більш цікавому чи матеріально вигідному проекті;
- Винагороди, пов'язані зі зміною рівня комфорту робочого місця. До цього блоку входять такі заходи як: найм особистого секретаря, надання службового автомобіля або зміна оснащеності робочого місця.

Коротко, про американську концепцію формування організації нематеріального стимулювання можна відзначити, що вона спрямована на задоволення всіх рівнів потреб індивіда – від базових потреб до найвищих, причому задоволення потреб безпосередньо залежить від персонального вкладу співробітника у виробничий результат, що повною мірою співвідноситься з діючою в США системою цінностей.

Європейський підхід до формування нематеріальної системи стимулювання характеризуються накопиченням досвідом застосування різноманітних форм стимулювання. Основний акцент при формуванні мотиваційних заходів спрямований на надання соціальних гарантій, наприклад, у Нідерландах, за необхідності співробітнику виділяється дві оплачені години на відвідування лікаря.

Як унікальні особливості європейської системи стимулювання можна розглянути можливість участі співробітників у оперативне управління виробництвом. У загальному випадку європейський підхід до формування механізмів стимулювання досить тісно перетинається з вітчизняними механізмами, зважаючи на територіальну близькість регіонів і тривалі взаємні запозичення найкращих практик.

Системи стимулювання праці в Європейських країнах та в Україні можуть виявлятися схожими у деяких аспектах, але також можуть мати відмінності через різні економічні, культурні та правові контексти. Нижче наведено загальні риси обох систем:

#### *Українська система стимулювання праці:*

##### 1. Зарплата:

- Основний метод стимулювання праці - це фіксована зарплата.
- Заохочення може надаватися через премії, бонуси, але це частіше виняток, особливо в секторі малого та середнього бізнесу.

##### 2. Соціальні вигоди:

- Відпустки, медичне страхування, інші соціальні пільги можуть бути важливими чинниками для працівників.

### 3. Регулювання праці:

- Регульований законами та колективними договорами.

#### *Європейська система стимулювання праці (загальні тенденції):*

#### 1. Системи преміювання:

- Розповсюджені системи премій та бонусів, особливо в корпоративному секторі.

#### 2. Акції та опції на акції:

- Великі компанії можуть використовувати ці інструменти для привертання та утримання талановитого персоналу.

#### 3. Соціальні вигоди:

- Щільна мережа соціальних вигод, включаючи високі стандарти медичного обслуговування, відпусток і пенсійних програм.

#### 4. Регулювання праці:

- Сильна регуляція праці та захист прав працівників.

#### 5. Робочий час та баланс роботи та особистого життя:

- Фокус на робочому часі та балансі між роботою та особистим життям.

Обидві системи можуть також включати податкові пільги для працівників, програми навчання та розвитку, а також можуть розглядати інноваційні підходи до стимулювання креативності та ефективності працівників. Важливо враховувати, що підходи можуть відрізнятися в залежності від галузі, розміру компанії та конкретних умов праці.

## 2. АНАЛІЗ ЧИННОЇ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Опис та характеристика об'єкта дослідження СФГ «Галина»

Фермерське господарство «Галина» - селянське господарство, що здійснює підприємницьку діяльність в галузі АПК України та діє на ринку сільськогосподарської продукції Кіровоградщини та сусідніх регіонів. Засноване у 1999 році, воно перейшло на спрощену систему оподаткування з 1 січня 2015 року та отримало статус платника ПДВ з 1 травня 2000 року, як це вказано у державному реєстрі.

Основною метою діяльності господарства є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку. Це досягається через роботу на власних земельних ділянках, а також тих, що знаходяться у користуванні за умовами укладених договорів оренди.

Господарство фокусується на забезпеченні якісної та екологічно чистої продукції для задоволення попиту українських споживачів. Застосовуючи сучасні методи сільського господарювання, «Галина» дбає про високий стандарт виробництва та ефективне використання ресурсів.

Фермерське сільгосптовариство «Галина» діє відповідно до чинного законодавства України та самостійно управляє земельними ресурсами. Організація володіє земельними ділянками, а також володіє правами власності на посіви та насадження сільськогосподарських культур.

Основні зобов'язання ФСГ "Галина" включають:

1. Використання земельних ділянок:
  - Використовувати власні та орендовані земельні ділянки відповідно до їх призначення.
2. Дотримання екологічних стандартів:
  - В своїй діяльності строго дотримуватися вимог охорони довкілля.
3. Права власності та звітність:

- Дотримуватися прав власності на прилеглі земельні ділянки.
- Подавати звіти відповідним установам про використання земель та природних ресурсів.

4. Виробництво та стандарти:

- Забезпечувати випуск сільськогосподарської продукції відповідно до санітарно-екологічних норм.

- Дотримуватися вимог земельних сервітутів та встановлених обмежень.

5. Дотримання добросусідських відносин:

- Забезпечувати добросусідські відносини та взаєморозуміння з власниками суміжних земельних ділянок.

6. Геодезичні та інші мітки:

- Забезпечувати збереження геодезичних та інших позначень на території.

7. Додержання зрошувальних та осушувальних стандартів:

- Дотримуватися встановлених стандартів зрошувальних та осушувальних мереж.

Загалом ФСГ «Галина» прагне до відповідального використання природних ресурсів та відповідає вимогам усіх відповідних законодавчих норм.

Сільгоспфірма «Галина» розташована на території Кіровоградської області. Згідно з інформацією, наданою «Суспільним», аграрії цієї області зібрали 571,400 тон ранніх зернових та зернобобових культур на площі 3,346,700 гектарів у 2023 році. Середня врожайність склала 45.3 центнера на гектар [25]. В результаті нашого дослідження встановлено, що загальна площа посівних культур на території Кіровоградської області становить 465,100 гектарів. Особливо слід зауважити, що у 2023 році було зібрано 1,197,700 тонн озимої пшениці з середньою врожайністю 48.2 ц/га, 199,100 тонн озимого ячменю з середньою врожайністю 44 ц/га, 1,400 тонн гороху з середньою врожайністю 23.6 ц/га, і 201,400 тонн озимого ріпаку з середньою врожайністю 26.2 ц/га. [25].

У 2023 році аграрії Кіровоградщини значно розширили посівні площі олійних культур, зокрема соняшнику, до рекордних 633 тис. га. Це стратегічне рішення обумовлено перевагами логістики, вищими фінансовими вигодами та

наявністю значної кількості олійнопереробних підприємств у регіоні. Таке розширення призвело до скорочення обсягів виробництва ранніх зернових. Треба відзначити, що ця зміна не зачіпає продовольчу безпеку регіону. Олійні культури стали стратегічно важливим елементом сільськогосподарського ландшафту, забезпечуючи стабільний економічний розвиток і робочі місця, а також конкурентоспроможність на ринках збуту [27].

На початку 2023 року, за результатами наших досліджень, Кіровоградщина визначилася як активний учасник державної програми «Доступні кредити 5-7-9», отримавши кредит у розмірі 4,1 мільярдів гривень для розвитку агробізнесу. Це позиціонує її в ролі лідера серед інших регіонів. Згідно із звітом Міністерства аграрної політики та продовольства станом на 22 листопада 2023 року, розподіл виділених кредитів виглядає наступним чином: 1. Кіровоградська область отримала 4,1 млрд гривень, які були розподілені між 1 323 господарствами; 2. Вінницька область отримала кредит у розмірі 3,89 млрд гривень для підтримки 1 078 господарств; 3. Одеська область отримала 3,68 млрд гривень, спрямованих на розвиток 876 господарств; 4. Київська область використала кредитні кошти у розмірі 3,6 млрд гривень для підтримки 734 господарств. Ці дані свідчать про активність регіонів у використанні кредитних ресурсів для розвитку агросектору, що сприяє загальному економічному зростанню та підтримці сільськогосподарського сектору [26].

В Україні лише 9,7 підприємств агробізнесу змогли отримати істотну фінансову підтримку, схваливши майже 38 мільярдів гривень кредиту в рамках спеціальної програми. Згідно з цією ініціативою, аграрії можуть розраховувати на отримання кредиту в розмірі до 90 мільйонів гривень [30].

Суттєва особливість цієї програми полягає в тому, що ставка кредитування становить 5-9% річних, і ця ставка залежить від категорії кредиту та конкретного суб'єкта підприємництва. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість та індивідуальний підхід до кожного з учасників програми, сприяючи розвитку агробізнесу в Україні [30].

Аналіз проведених досліджень вказує на структуру посівних площ ФСГ «Галина» у 2022 році, яка розподілена наступним чином:

1. Озима пшениця охоплює 422 гектари земель.
2. Осимий ячмінь займає 109 гектарів площі.
3. Кукурудза вирощується на площі 226 гектарів.
4. Соняшник відзначається найбільшою посівною площею, що становить 676,76 гектарів.

Такий розподіл культур в посівах господарства «Галина» свідчить про різноманіття та оптимізацію використання земельних ресурсів у відповідності з аграрними потребами та стратегією господарювання.

У 2022 році нараховано Єдиного сільськогосподарського податку на суму 377109,12 грн. Згодом, виплати за оренду складали 158592,73 грн. Дослідження вказують на відсутність заборгованостей господарства "Галина" щодо виплати податків. Отже, сукупні фінансові зобов'язання господарства налічували 535701,85 грн., при цьому всі обов'язки перед бюджетом та власниками були виконані в установлені строки. Такий підхід до фінансової відповідальності свідчить про ефективне управління фінансами та дотримання фінансової дисципліни в господарстві «Галина».

Для проведення робіт з обробки землі, ФСГ «Галина» надає перевагу придбанню сільгосптехніки від провідних постачальників. Серед основних постачальників ПММ зазначаються ТОВ "Альянс Енерго Транс", ТОВ "Лівайн торг", ТОВ КД "Нафта Ойл" та ТОВ "Укрнафтаком".

Щодо закупівлі добрив, компанія ФСГ «Галина» співпрацює з ТОВ "Фірма Ерідон" в рамках угоди №1923/21/59 від 04.03.2020 року. За підсумками 2022 року було придбано 24 тони добрив, що підтверджено видатковою накладною №31576 від 12.04.2021 року на суму 173 864,00 грн.

Товари, що випускаються сільськогосподарськими підприємством відвантажуються ТОВ СП «Нібулон» та ТОВ «Кернел». З ФСГ «Галина» ці компанії уклали довгострокові угоди про поставку власної сільськогосподарської продукції. Основні стратегічні цілі, на які спрямовані зусилля партнерів,

включають у себе збільшення обсягів переробки насіння соняшнику, розширення обсягів перевалки зерна, вдосконалення CRM-менеджменту та систем аналізу ринку. Додатково, активно ведеться робота над автоматизацією та цифровізацією виробничих процесів, підвищенням продуктивності праці, впровадженням інноваційних рішень в агробізнесі та прискоренням виробничих процесів через впровадження електронного документообігу.

СФГ «Галина» активно підтримує цілі Європейського зеленого курсу шляхом впровадження конкретних заходів, спрямованих на захист клімату та розвиток ресурсозберігаючих, екологічно та соціально відповідальних виробничих практик серед своїх партнерів. Основною метою є створення гідних умов праці для працівників, надання можливостей для самореалізації та сприяння поліпшенню добробуту в територіальній громаді. Розглядаючи ці завдання як пріоритетні, компанія активно впроваджує ініціативи, спрямовані на створення сталого, екологічно чистого та соціально відповідального підприємництва.

Бізнес-модель може бути лаконічно відображена схематично (див. рис. 2.1).

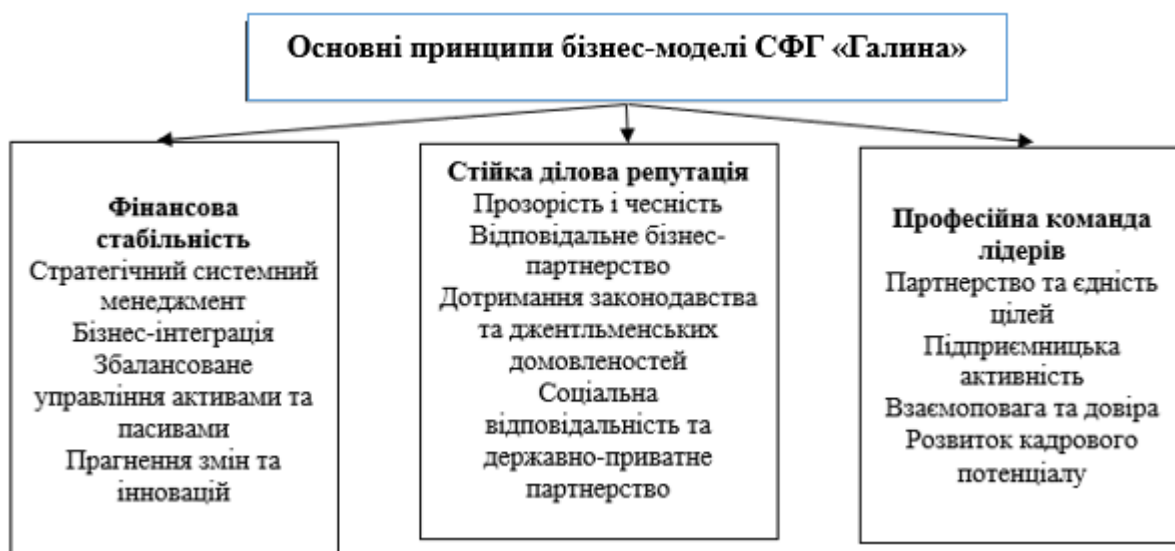


Рисунок 2.1 - Основні принципи бізнес-моделі СФГ «Галина»

Базуючись на наданій інформації про підприємство СФГ «Галина», можна зробити наступні висновки:

1. Місія та цілі: підприємство визначає свою місію як розкриття унікальних можливостей в агробізнесі та активний розвиток територіального та кадрового

потенціалу. Основні цілі включають створення додаткової вартості, збільшення фінансового результату та сприяння розвитку партнерських відносин;

2. Бізнес-модель: з інформації випливає, що підприємство має свою унікальну бізнес-модель, яка, враховує інновації в агробізнесі, сталий розвиток та стратегічне партнерство;

3. Співпраця та розвиток: СФГ «Галина» активно співпрацює з іншими компаніями, включаючи ТОВ СП "Нібулон" та ТОВ "Кернел", укладаючи довгострокові угоди щодо поставки виробленої продукції;

4. Спрямованість на сталість та відповідальність: підприємство активно працює над створенням сталого бізнес-середовища, інноваційного соціально-відповідального підприємництва, враховуючи екологічні та соціальні аспекти виробництва;

5. Інновації та ефективність: за офіційною інформацією компанії, підприємство вкладає зусилля у впровадження інновацій, автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів з метою підвищення продуктивності праці та ефективності.

На підставі цих висновків можна визначити, що СФГ «Галина» спрямована на сталість, відповідальність та інновації, що робить її одним із ключових гравців у сучасному агробізнесі на Кіровоградщині.

## **2.2. Огляд організаційної структури підприємства та аналіз стимулювання праці СФГ «Галина»**

На підприємстві реалізовано вертикально-інтегровану структуру управління. Одноосібний виконавчий орган – генеральний директор. У прямому підпорядкуванні у генерального директора його заступник, який відповідає за конкретний виробничий напрямок діяльності СФГ «Галина», а також головний економіст та головний бухгалтер.

Управління фермерським господарством відбувається через генерального директора, який виступає представником перед органами державної влади,

підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями. Директор фермерського господарства укладає угоди та здійснює інші юридично значущі дії від імені господарства відповідно до чинного законодавства. У випадку потреби голова може делегувати виконання своїх обов'язків іншому членові господарства або найманий особі, яка діє за контрактом. Такий підхід сприяє ефективному розподілу відповідальності та оптимізації внутрішнього управління. Паралельно з керівником, в фермерському господарстві працюють інші посадові особи, відповідальні за тактичний та операційний рівень управління. Організаційну структуру управління фермерського господарства можна визначити за допомогою представленого на рисунку 2.2 графічного зображення.



Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління фермерського господарства  
«Галина»

Головний бухгалтер відповідає за повний облік та контроль коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів. Йому доручено своєчасно відображати операції, пов'язані з рухом цих ресурсів у бухгалтерському обліку.

Головний економіст виступає як організатор планово-економічної роботи. Основне завдання цього посадовця полягає в аналізі та вдосконаленні виробничо-господарських процесів у межах господарства.

Головний агроном очолює агрономічну службу і відповідає за виконання агротехнічних операцій. Це включає підготовку та обробіток землі, використання добрив та засобів захисту рослин, управління насіннєвим матеріалом і збирання урожаю.

Головний інженер відповідає за організацію та контроль діяльності інженерної служби. Йому доручено забезпечити якісне технічне обслуговування галузей та операцій господарства, відповідати за технічний стан машинно-тракторного парку та забезпечувати його запчастинами, нафтопродуктами та іншими матеріалами.

Основна частина персоналу представлена рядовими виконавцями, які за умовчанням підпорядковуються безпосередньому (лінійному) керівнику в межах мінімальної виробничої одиниці, але при необхідності можуть бути у функціональному підпорядкуванні заступнику голови, головному агроному, чи головному інженеру.

Для кожного з керівників визначено рівень менеджменту, на якому він здійснює свою діяльність:

- керівники верхнього рівня займаються стратегічним менеджментом;
- керівники середнього рівня займаються тактичним менеджментом;
- керівники нижнього рівня відповідають за оперативний менеджмент.

Важливе значення для здійснення господарської діяльності має наявність трудових ресурсів. Середньорічна чисельність працівників СФГ «Галина» У 2022 РОЦІ складає 33 чоловіки (таблиця 2.1.)

Виходячи з даних, представлених у таблиці 2.1 можна зробити висновок, що кількість керівників у кожному з управлінь відповідає нормативу чисельності (коли на 1 керівника припадає в середньому 4-5 співробітників) необхідного для виконання наукомістких виробничих завдань та потребують посиленого контролю за ходом їх виконання.

Таблиця 2.1 - Структура трудових ресурсів у СФГ «Галина»

| Назва підрозділу          | Кількість, чол. | Частка, % |
|---------------------------|-----------------|-----------|
| Адміністративний персонал | 4               | 13%       |
| Диспетчерська служба      | 3               | 9,1%      |
| Рільнича бригада          | 9               | 27,3%     |
| Ремонтна майстерня        | 3               | 9,1%      |
| Тракторна бригада         | 9               | 27,3%     |
| Автопарк                  | 5               | 15,1%     |
| Будівельна бригада        | 4               | 12,1%     |
| Разом                     | 33              | 100       |

Також варто проаналізувати середню заробітну плату на підприємстві та її динаміку за 2018-2022 рр. та її динаміку (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Середня заробітна плата у СФГ «Галина» у 2018-2022 рр.

| Рік  | Фонд оплати праці,<br>тис.грн. | Середньооблікова<br>кількість<br>працюючих, чол. | Середня заробітна<br>плата, грн. |
|------|--------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|
| 2018 | 142230                         | 33                                               | 4310                             |
| 2019 | 186270                         | 32                                               | 5821                             |
| 2020 | 204500                         | 31                                               | 6596                             |
| 2021 | 231490                         | 32                                               | 7234                             |
| 2022 | 253200                         | 33                                               | 7672                             |

Як бачимо з таблиці, середня заробітна плата у кожному році трохи перевищує мінімальну в Україні за відповідний рік. Хоча, середня заробітна плата у сільському господарстві по Україні значно вище. За даними Державної служби статистики України за 2021 рік середньомісячна зарплата штатних працівників у сільському господарстві зросла на 20,5% до рівня 2020 року. За грудень 2021 року середня заробітна плата штатного працівника у сільському господарстві зросла на 12,2% відповідно до листопада і становила 14 466 грн. У регіональному розрізі найвищий рівень середньої заробітної плати спостерігався у Львівській, Харківській, Тернопільській, Вінницькій та Житомирській областях [19]. Отже, можна зробити висновок, що матеріальна мотивація знаходиться не на високому рівні, а відтак вкрай необхідно керівництву застосовувати нематеріальне стимулювання.

Як зазначалося раніше, СФГ є зрілим підприємством, і, отже, має досить розвинену систему нематеріальне стимулювання.

Розглянемо основні механізми нематеріального стимулювання ФСГ «Галина, попередньо об'єднавши методи у групи з урахуванням їх спрямованості (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Методи нематеріального стимулювання у системі управління  
Персоналом

| Група                        | Метод                                                      | Очікуваний ефект                               |
|------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Корпоративно-системні методи | Групові спортивні ігри                                     | Командоутворення                               |
|                              | Групові інтелектуальні ігри                                | Психоемоційне розвантаження                    |
|                              | Щорічний конкурс «Кращий спеціаліст» та «Кращий підрозділ» | Визнання успіхів та досягнень співробітників   |
|                              | Заходи, присвячені галузевим святкам                       | Формування корпоративної культури, причетність |
|                              | Корпоративне навчання                                      | Підвищення рівня компетенцій                   |
|                              | Програма розвитку молодих спеціалістів                     | Адаптація та розвиток молодих спеціалістів     |
|                              | Програма кадрового резерву                                 | Розвиток зрілих фахівців                       |
|                              | Гнучкий графік, дистанційний режим роботи                  | Підвищення трудового ефективності              |
| Соціально-побутові           | Програма добровільного медичного страхування               | Оперативне усунення проблем зі здоров'ям       |
|                              | Програма санаторно-курортного лікування                    | Оздоровлення                                   |
|                              | Пільгове іпотечне кредитування                             | Задоволення базових потреб співробітників      |

До таблиці 2.2 не увійшли соціально-психологічні методи, які також застосовуються на СФГ «Галина» та є частиною системи нематеріального стимулювання - це обумовлюється тим, що дана група методів не піддається нормативному регулюванню, оскільки залежить насамперед від емоційного інтелекту керівника.

З метою визначення ефективності чинної системи нематеріального стимулювання, та її відповідності мотиваційним потребам співробітників, було виконано соціологічне дослідження, в якому взяли участь 26 співробітників (близько 87% від загальної чисельності СФГ), що дозволяє визнати достовірність і точність отриманих результатів.

Соціологічне дослідження проводилося у вигляді анкетування, що включає 5 питань, не пов'язаних з грошовою мотивацією. Кожному респонденту в ході анкетування потрібно було розмістити відповіді в порядку важливості, від найважливішого до менш важливого, на його власний розсуд. Додатково після проходження опитування з метою підвищення валідності відповідей, з респондентом проводилося коротке уточнювальне інтерв'ю, що включає два питання: що респондент розуміє під своїми відповідями, та його аргументація на користь вибору.

Питання та результати опитування подані далі (рис. 2.3–2.7):

*1) Розташуйте фактори нематеріального стимулювання в порядку:*

- А) Соціальний пакет;
- Б) Умови праці та робочого часу;
- В) Відносини з колективом та керівництвом (робоча атмосфера);
- Г) Можливість кар'єрного зростання.

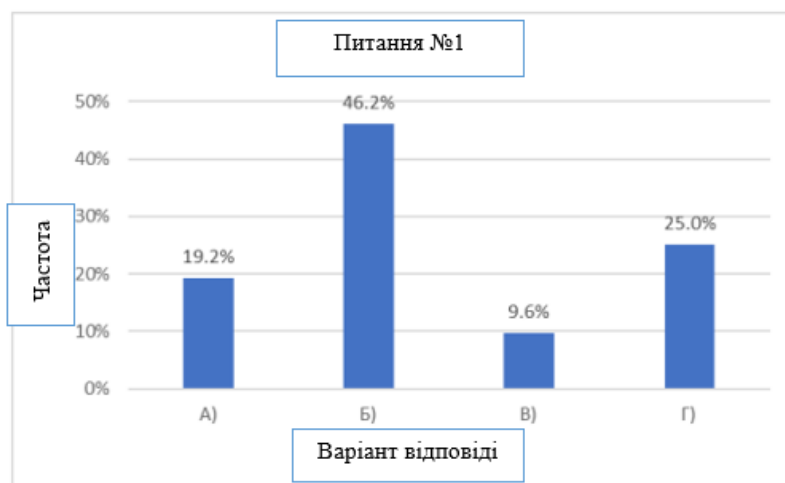


Рисунок 2.3 - Результати відповіді на питання №1

*2) Розташуйте фактори, що стимулюють трудову активність у порядку Вашої значущості:*

- А) Підвищення кваліфікації;
- Б) Режим нормованого робочого дня (відсутність переробок);
- В) Корпоративні заходи;
- Г) Подяка керівництва.



Рисунок 2.4 - Результати відповіді на питання №2

3) Основна причина прояву співробітниками ініціативи – це:

- А) Керівництво враховує пропозиції працівників;
- Б) Керівництво допомагає співробітнику розвиватися;
- В) Керівництво слідкує за режимом робочого часу;
- Г) Керівництво створює робочу атмосферу.

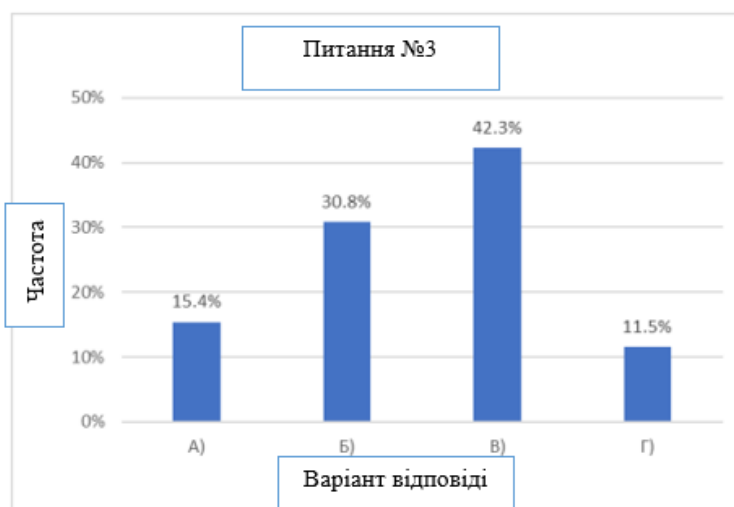


Рисунок 2.5 - Результати відповіді на питання №3

4) Ключові демотивуючі фактори на Ваш погляд:

- А) Переробка трудового часу;
- Б) Робота без подальшої реалізації результату (робота у «стіл»);

- В) Відсутність роботи над помилками;  
Г) Напружена обстановка у колективі.

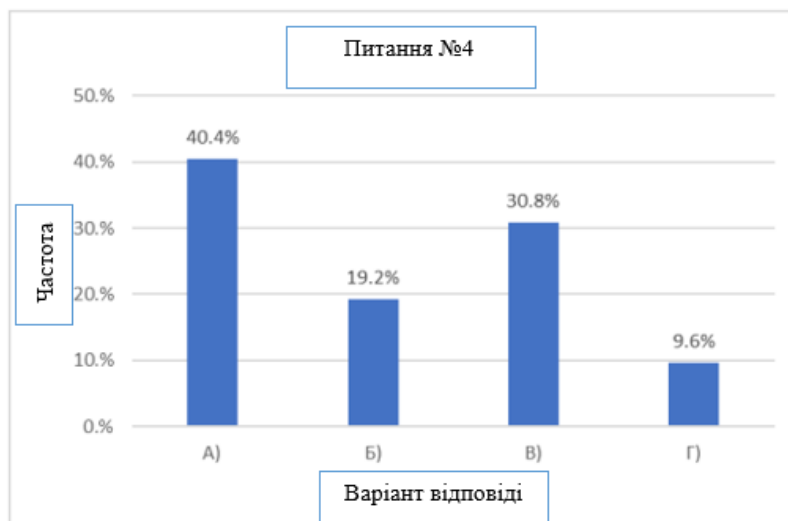


Рисунок 2.6 - Результати відповіді на питання №4

*5) Виберіть найближчі Вам характеристики місця роботи:*

- А) Зручний графік;  
Б) Є варіанти горизонтального та вертикального розвитку;  
В) Доброзичливе керівництво, колектив;  
Г) Соціальна захищеність, престижність компанії.

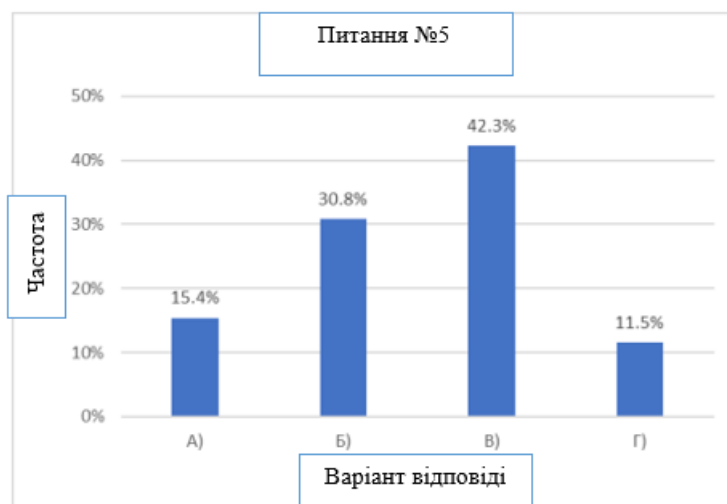


Рисунок 2.7 - Результати відповіді на питання №5

Якщо розглянути результати соціологічного дослідження крізь призму мотиваційної теорії Ф. Герцберга стане очевидним, що респонденти у пріоритетному порядку приділили увагу двом групам мотиваційних факторів:

- гігієнічні фактори – умови праці та графік робочого часу, переробка трудового часу, а також контроль виконаної роботи;
- мотиваційні фактори – міжособистісні стосунки, повага керівництва, можливість професійного розвитку.

Однак особливу увагу необхідно приділити результатам короткого інтерв'ю, проведеного після анкетування: більшість співробітників позитивно охарактеризували обсяг та якість діючих механізмів нематеріального стимулювання СФГ, але водночас відзначили наявність демотивуючого фактора, що виявляється у вигляді роботи понад встановленого нормативу робочого часу, через неоптимальний бізнес-процес: переробка виникає через:

1. Неефективну організацію робочих процесів: іноді робочі процеси не оптимізовані чи недостатньо координовані, і це може призвести до збільшення часу, необхідного для виконання завдань;

2. Недостатня кваліфікація та навчання працівників: брак кваліфікації або відсутність необхідних навичок у працівників може призвести до сповільнення темпів виробництва та переробки;

3. Технічні проблеми та зношеність обладнання: неправильна експлуатація обладнання або його технічні неполадки можуть викликати затримки в роботі, що призводить до перевищення нормативного часу;

4. Несправність транспортних засобів: проблеми з транспортом можуть призвести до затримок у переміщенні ресурсів, обладнання чи продукції, що в свою чергу впливає на загальний час виконання завдань;

5. Негативні погодні умови: погодні умови можуть впливати на продуктивність роботи на полі чи в інших відкритих просторах, що може викликати переробку і затримки;

6. Недостатнє управління робочим часом: недостатнє планування та контроль робочого часу також можуть викликати перевищення нормативів.

Через це, позитивний мотивуючий ефект надають механізми нематеріального стимулювання, спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів, який є короткочасним та малоефективним. У цьому виникає проблема

використання механізмів мотивації, вкладених у задоволення вищих потреб – механізми мотивації у системі стимулювання реалізовані, а використовувати співробітнику їх неможливо, через відсутність часових і морально-психологічних ресурсів.

### **2.3. Фінансово-економічний аналіз СФГ «Галина»**

Аналіз фінансово-економічного стану СФГ «Галина» має на меті ретельне дослідження структури активів і пасивів балансу. Наша основна мета полягає в визначенні резервів для зростання ринкової вартості, оцінці платоспроможності та визначенні рентабельності підприємства. Для досягнення цих цілей, ми використовуємо фінансові звіти СФГ "Галина" за період з 2018 по 2022 роки (Додаток 1). Ці документи надають нам необхідну інформацію для аналізу і визначення ключових параметрів. Після уважного вивчення фінансового звіту та звіту про фінансові результати за вказаний період, ми приступимо до вивчення важливих аспектів, таких як структура активів та пасивів.

Отже, з таблиці 2.4 видно, що на СФГ «Галина» позитивною тенденцією є зменшення обсягів незавершених капітальних інвестицій у 2021 та 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 81,3%, і станом на 31.12.2022 року вона складала 517,4 тис. грн. Спостерігається загальне збільшення необоротних активів підприємства. Так, станом на 31.12.2022 року необоротні активи збільшились із попереднім періодом на 7,60%, проте в попередні чотири роки ця тенденція мала негативну динаміку. Також спостерігається збільшення загальної кількості оборотних активів. Так, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком відбулось збільшення на 12,1%, в попередні роки була також позитивна динаміка даного показника. У 2022 році загальні оборотні активи склали 38664,6 тис. грн. Розподіл коштів між необоротним і оборотним капіталом складав 36,30% та 63,70% відповідно у 2022 році, у 2021 році – 37,25% і 62,75%, у 2020 році – 45,61% і 54,39%, у 2019 році – 42,28% і 57,72%, у 2018 році – 46,96% і 53,04%. У період з 2018 по 2022 рік спостерігається збільшення частки оборотних активів та зменшення частки необоротних.

Таблиця 2.4 - Аналіз складу активу балансу СФГ «Галина» за 2018-2022 роки

| Актив                                                 | 2018     | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | Відхилення    |        |               |         |               |        |               |         |
|-------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|--------|---------------|---------|---------------|--------|---------------|---------|
|                                                       |          |           |           |           |           | 2019/<br>2018 |        | 2020/<br>2019 |         | 2021/<br>2020 |        | 2022/<br>2021 |         |
|                                                       |          |           |           |           |           | тис. грн      | %      | тис. грн      | %       | тис. грн      | %      | тис. грн      | %       |
| Незавершені капітальні інвестиції                     | 114,6    | 517,4     | 2763,2    | 517,4     | 517,4     | 402,8         | 451,5  | 2245,8        | 534,1   | -2245,8       | -81,3  | 0,0           | 0,0     |
| Основні засоби:                                       | 19607,1  | 18700,0   | 19664,8   | 19808,0   | 21365,2   | -907,1        | -4,62  | 964,8         | 5,1     | 143,2         | 0,72   | 1557,2        | 7,86    |
| первинна вартість                                     | 28988,5  | 30699,2   | 35002,7   | 39544,6   | 45656,8   | 1701,5        | 5,86   | 4303,5        | 14,01   | 4541,9        | 12,97  | 6112,2        | 15,46   |
| Знос                                                  | (9379,4) | (11999,2) | (15337,9) | (19736,6) | (24291,6) | -2619,8       | 27,93  | -227337,1     | -227,82 | -4398,7       | 28,68  | -44028,2      | -223,08 |
| Інші необоротні активи                                |          |           |           | 156,0     | 156,0     | 0,0           | 0      | 0             | 0       | 156,0         | 100    | 0             | 0       |
| Усього необоротні активи                              | 19721,7  | 19217,4   | 22584,0   | 20481,4   | 22038,6   | -504,3        | -2,55  | 3366,6        | 17,52   | -2102,6       | -9,31  | 1557,2        | 7,60    |
| Запаси                                                | 21131,7  | 25367,8   | 26071,5   | 29062,7   | 34999,9   | 42236,1       | 20,05  | 703,7         | 2,8     | 2991,2        | 11,6   | 5937,2        | 20,4    |
| У тому числі готова продукція                         | 8403,4   | 8771,0    | 3381,4    | 15036,8   | 14027,7   | 367,6         | 4,4    | -5389,6       | -61,45  | 11655,4       | 344,7  | -1009,1       | -6,7    |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 761,6    | 840,1     | 843,3     | 4912,2    | 3639,4    | 78,5          | 10,3   | 2,9           | 0,34    | 4068,9        | 482,5  | -1272,8       | -25,91  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 234,1    | 15,8      | 0,1       | 4,0       | 3,6       | -218,3        | -93,25 | -15,7         | -99,37  | 3,9           | 3900,0 | -0,4          | -10,0   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість               | 7,7      | 13,6      | 16,4      | 15,1      | 21,2      | 5,9           | 76,62  | 2,8           | 20,58   | -1,3          | -7,9   | 6,1           | 40,4    |
| Гроші та їх еквіваленти                               | 135,6    | -         | 0,1       | 502,9     | 0,5       | -135,6        | 0      | 0,1           | -90     | 502,8         | 508800 | -502,4        | -99,9   |
| Витрати майбутніх періодів                            |          |           |           | 4,9       | -         | -             | -      | -             | -       | 4,9           | -      | -4,9          | 0       |
| Усього оборотні активи                                | 22270,9  | 26237,3   | 26931,4   | 34501,8   | 38664,6   | 3966,4        | 17,8   | 3694,1        | 15,9    | 7570,4        | 28,1   | 4162,8        | 12,1    |
| Активи                                                | 41992,6  | 45454,7   | 49515,4   | 54983,2   | 60703,2   | 3462,1        | 8,2    | 4060,7        | 8,9     | 5467,8        | 11,04  | 5720,0        | 10,4    |

Більш детально аналіз структури активу балансу СФГ «Галина» за 2018-2022 роки представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз структури активу балансу СФГ «Галина» за 2018-2022 роки

| Актив                                                 | 2018     |        | 2019      |        | 2020      |       | 2021      |        | 2022      |        |
|-------------------------------------------------------|----------|--------|-----------|--------|-----------|-------|-----------|--------|-----------|--------|
|                                                       | тис.грн. | %      | тис.грн   | %      | тис. грн. | %     | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      |
| Незавершені капітальні інвестиції                     | 114,6    | 0,27   | 517,4     | 1,1    | 2763,2    | 5,6   | 517,4     | 0,94   | 517,4     | 0,85   |
| Основні засоби:                                       | 19607,1  | 46,7   | 18700,0   | 41,1   | 19664,8   | 39,71 | 19808,0   | 36,01  | 21365,2   | 35,2   |
| первинна вартість                                     | 28988,5  | 69,03  | 30699,2   | 67,54  | 35002,7   | 70,7  | 39544,6   | 71,9   | 45656,8   | 75,2   |
| Знос                                                  | (9379,4) | -22,33 | (11999,2) | -26,38 | (15337,9) | -30,9 | (19736,6) | -35,89 | (24291,6) | -40,01 |
| Інші необоротні активи                                | -        | -      | -         | -      | -         | -     | 156,0     | 0,3    | 156,0     | 0,25   |
| Усього необоротні активи                              | 19721,7  | 46,96  | 19217,4   | 42,28  | 22584,0   | 46,6  | 20481,4   | 37,3   | 22038,6   | 36,3   |
| Запаси                                                | 21131,7  | 50,32  | 25367,8   | 55,8   | 26071,5   | 52,6  | 29062,7   | 52,8   | 34999,9   | 57,6   |
| У тому числі готова продукція                         | 8403,4   | 20,01  | 8771,0    | 19,29  | 3381,4    | 6,8   | 15036,8   | 27,3   | 14027,7   | 23,2   |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 761,6    | 1,9    | 840,1     | 1,85   | 843,3     | 1,7   | 4912,2    | 8,9    | 3639,4    | 5,99   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 234,1    | 0,6    | 15,8      | 0,03   | 0,1       | 0,0   | 4,0       | 0,0    | 3,6       | 0,0    |
| Інша поточна дебіторська заборгованість               | 7,7      | 0,02   | 13,6      | 0,03   | 16,4      | 0,03  | 15,1      | 0,03   | 21,2      | 0,03   |
| Гроші та їх еквіваленти                               | 135,6    | 0,32   | -         | -      | 0,1       | 0,0   | 502,9     | 0,9    | 0,5       | 0,0    |
| Витрати майбутніх періодів                            | -        | -      | -         | -      | -         | -     | 4,9       | 0,0    | -         | -      |
| Усього оборотні активи                                | 22270,9  | 53,04  | 26237,3   | 57,72  | 26931,4   | 54,38 | 34501,8   | 62,7   | 38664,6   | 63,69  |
| Активи                                                | 41992,6  | 100    | 45454,7   | 100    | 49515,4   | 100   | 54983,2   | 100    | 60703,2   | 100    |

Аналізуючи власний капітал, довгострокові зобов'язання і забезпечення, поточні зобов'язання і забезпечення можемо побачити наступні тенденції у таблиці 2.6 та 2.7. Зокрема, спостерігається загальне збільшення власного капіталу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 10,8% і попередні роки мала місце така позитивна тенденція. Станом на кінець 2022 року власний капітал становив 58793,7 тис. грн. Це відбулось за рахунок збільшення обсягів нерозподіленого прибутку. Це означає, що активи підприємства будуть збільшені за рахунок операцій за якими одержано прибуток, але одночасно це не означає, що грошові кошти або будь який інший актив буде реінвестовано в підприємство. В цілому, це є позитивною тенденцією, адже зростання власного капіталу свідчить про розширення основної діяльності підприємства.

У період з 2018 по 2022 рр. відбулося зменшення загальної суми поточних зобов'язань на підприємстві, що вказує на те, що підприємство зменшує свої короткострокові зобов'язання, які мають бути виплачені протягом найближчого року. Це може мати декілька можливих тлумачень: свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Це означає, що підприємство: - може бути менш залежним від короткострокових позик і здатне ефективніше вирішувати свої фінансові зобов'язання; - ефективно управління оборотним капіталом, таким як зменшення запасів, забезпечення та заборгованості перед постачальниками; - підприємство активно працювати над оптимізацією своєї фінансової стратегії, включаючи раціоналізацію обсягів закупівель, управління кредиторською заборгованістю та іншими фінансовими процесами.

Загалом, зменшення поточних зобов'язань у 2022 році на 44,6% в порівнянні із 2018 роком вказує на позитивні зрушення в управлінні фінансами підприємства і його здатність виважено управляти фінансовими ризиками.

Ознаки "позитивного" балансу СФГ "Галина" можна визначити за наступними показниками:

#### 1. Зростання валюти балансу:

Валюта балансу на кінець звітного періоду збільшилась у порівнянні з початком. Це свідчить про позитивні зрушення в фінансовій стійкості;

Таблиця 2.6 - Аналіз складу пасиву балансу СФГ «Галина» за 2018-2022 роки

| Пасив                                                              | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | Відхилення    |       |               |       |               |        |               |       |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|--------|---------------|-------|
|                                                                    |         |         |         |         |         | 2019/<br>2018 |       | 2020/<br>2019 |       | 2021/<br>2020 |        | 2022/<br>2021 |       |
|                                                                    |         |         |         |         |         | тис. грн      | %     | тис. грн      | %     | тис. грн      | %      | тис. грн      | %     |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                   | 173,6   | 173,6   | 173,6   | 173,6   | 173,6   | 0             | 0     | 0             | 0     | 0             | 0      | 0             | 0     |
| Резервний капітал                                                  | 2431,6  | 2431,6  | 2431,6  | 2431,6  | 2431,6  | 0             | 0     | 0             | 0     | 0             | 0      | 0             | 0     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                        | 37241,1 | 40707,4 | 45755,0 | 50449,1 | 56188,5 | 3466,1        | 9,3   | 5047,4        | 12,4  | 4692,1        | 10,2   | 5739,4        | 11,4  |
| Усього власний капітал                                             | 39646,3 | 43312,6 | 48360,2 | 53054,3 | 58793,7 | 3666,3        | 9,3   | 5038,6        | 11,6  | 4694,1        | 9,7    | 5739,4        | 10,8  |
| Короткострокові кредити банків                                     | -       | 173,3   | 617,8   | -       | 1262,4  | 177,3         | 0     | 444,5         | 256,4 | -             | -      | 1262,4        | -     |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги     | 1910,0  | 1502,0  | 145,0   | 1244,6  | 154,1   | -408          | -21,4 | -1357         | -90,3 | 11099,6       | 758,3  | -1090,5       | -87,6 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом     | 124,6   | 329,5   | 314,5   | 194,0   | 399,6   | 204,9         | 164,4 | -15           | -4,5  | -120          | -38,2  | 205           | 105,9 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 62,5    | 71,0    | 77,3    | 91,3    | 59,2    | 8,5           | 13,6  | 6,3           | 8,9   | 14            | 18,1   | -32,1         | -35,1 |
| Інші поточні зобов'язання                                          | 49,2    | 66,3    | 0,6     | 399,0   | 34,2    | 17,1          | 34,7  | -65,7         | -99,1 | 398,4         | 6640,0 | -364,8        | -91,4 |
| Усього поточних зобов'язань                                        | 2146,3  | 2142,1  | 1155,2  | 1928,9  | 1909,5  | -4,2          | -0,19 | -986,9        | -46,1 | 773,7         | 66,9   | -19,4         | -1    |
| Пасив                                                              | 41992,6 | 45454,7 | 49515,4 | 54983,2 | 60703,2 | 3462          | 8,2   | 4060,7        | 8,9   | 5467,8        | 11,1   | 5720          | 10,4  |

Таблиця 2.7 - Аналіз структури пасиву балансу СФГ «Галина» за 2018-2022 рр.

| Пасив                                                              | 2018      |      | 2019      |       | 2020      |      | 2021      |      | 2022      |       |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|-------|-----------|------|-----------|------|-----------|-------|
|                                                                    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %     | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %     |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                   | 173,6     | 0,41 | 173,6     | 0,38  | 173,6     | 0,03 | 173,6     | 0,3  | 173,6     | 0,29  |
| Резервний капітал                                                  | 2431,6    | 5,7  | 2431,6    | 5,34  | 2431,6    | 0,49 | 2431,6    | 44,2 | 2431,6    | 0,04  |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                        | 37241,1   | 88,6 | 40707,4   | 89,5  | 45755,0   | 92,5 | 50449,1   | 91,7 | 56188,5   | 0,92  |
| Усього власний капітал                                             | 39646,3   | 94,4 | 43312,6   | 95,29 | 48360,2   | 97,7 | 53054,3   | 96,5 | 58793,7   | 0,97  |
| Короткострокові кредити банків                                     | -         | -    | 173,3     | 0,38  | 617,8     | 0,1  | -         | -    | 1262,4    | 0,02  |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги     | 1910,0    | 4,54 | 1502,0    | 3,3   | 145,0     | 0    | 1244,6    | 2,3  | 154,1     | 0,28  |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом     | 124,6     | 0,29 | 329,5     | 0,5   | 314,5     | 0,05 | 194,0     | 0,3  | 399,6     | 0,006 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 62,5      | 0,14 | 71,0      | 0     | 77,3      | 0    | 91,3      | 0,2  | 59,2      | 0,00  |
| Інші поточні зобов'язання                                          | 49,2      | 0,11 | 66,3      | 0     | 0,6       | 0    | 399,0     | 0,7  | 34,2      | 0,00  |
| Усього поточних зобов'язань                                        | 2146,3    | 5,11 | 2142,1    | 4,71  | 1155,2    | 0,23 | 1928,9    | 3,5  | 1909,5    | 0,31  |
| Пасив                                                              | 41992,6   | 100  | 45454,7   | 100   | 49515,4   | 100  | 54983,2   | 100  | 60703,2   | 100   |

1. Динамічний розвиток оборотних активів: Темпи приросту оборотних активів виявилися вищими, ніж темпи приросту необоротних активів. Це вказує на активний розвиток і гнучкість у фінансовому управлінні;

2. Сильний внутрішній капітал:

- Власний капітал підприємства перевищує позиковий, а темпи його зростання перевищують темпи росту позикового капіталу. Це свідчить про фінансову стійкість і незалежність;

3. Зниження поточних зобов'язань:

- Темпи зменшення поточних зобов'язань свідчать про вдосконалення управління фінансами підприємства та його здатність ефективно управляти фінансовими ризиками;

4. Стійка частка власних засобів:

- Частка власних засобів в оборотних активах перевищує 10%. Це свідчить про стійкість фінансової позиції та високий рівень власних ресурсів.

Такий комплексний аналіз дозволяє зробити висновок про загальний успіх у фінансовому управлінні підприємства «Галина» та його ефективність у веденні бізнесу.

Аналіз фінансових результатів СФГ «Галина» за 2018-2022 роки представлений у таблиці 2.8.

Для проведення аналізу фінансового стану СФГ «Галина» важливо провести аналіз сукупного доходу. Так, у 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 737,3 тис.грн., це на 2,1% і складав 36138,0 тис.грн. У попередні періоди динаміка була наступна: у 2021 в порівнянні із 2020 – збільшився на 16,0%, у 2020 в порівнянні із 2019 – 19,1%, а у 2019 в порівнянні із 2018 роком спостерігалось зменшення на 2,1%.

Важливим явищем також є те, що спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції у період 2018-2021 рр. (від 7,7% до 22,7%), проте тільки у 2022 році в порівнянні із 2021 роком відбулося незначне її зменшення на 0,01%. Збільшення собівартості реалізованої продукції означає зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції СФГ «Галина». Собівартість

включає всі витрати, пов'язані з виробництвом, такі як сировина, праця, амортизація обладнання, енергія, транспортні витрати та інші операційні витрати. Збільшення собівартості може бути наслідком таких чинників, як зростання вартості сировини, підвищення зарплат працівників, збільшення витрат на енергію та інших ресурсів у галузі АПК в останні роки в Україні. Це впливає на чистий прибуток компанії. У 2022 році чистий прибуток складав 6799,9 тис.грн., що на 2108,8 тис. грн. більше в порівнянні з 2021 роком або на 44,9%. Це безумовно є позитивною тенденцією, однак така тенденція не була протягом всього досліджуваного періоду, виключенням став 2019 рік в порівнянні із 2018 роком та 2021 рік в порівнянні із 2020 роком.

Таблиця 2.8 - Аналіз фінансових результатів СФГ «Галина» за 2018-2022 роки

| Стаття                                | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | Відхилення    |       |               |      |               |      |               |      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|-------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
|                                       |           |           |           |           |           | 2019/<br>2018 |       | 2020/<br>2019 |      | 2021/<br>2020 |      | 2022/<br>2021 |      |
|                                       |           |           |           |           |           | тис.<br>грн   | %     | тис.<br>грн   | %    | тис.<br>грн   | %    | тис.<br>грн   | %    |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 26171,3   | 25600,1   | 30516,8   | 35400,7   | 36138,0   | -571,2        | -2,1  | 4910,6        | 19,1 | 4890          | 16,0 | 737,3         | 2,1  |
| Інші операційні доходи                | -         | -         | -         | -         | 8,3       | -             | -     | -             | -    | -             | -    | 8,3           | -    |
| Інші доходи                           | -         | -         | -         | 129,2     | -         | -             | -     | -             | -    | 129,2         | -    | -             | -    |
| Разом доходи                          | 26171,3   | 25600,1   | 30516,8   | 35529,9   | 36146,3   | -537          | -2,2  | 4916,8        | 19,2 | 5013,1        | 16,4 | 616,4         | 1,7  |
| Собівартість реалізованої продукції   | (18828,5) | (20279,0) | (23897,3) | (29328,5) | (27771,1) | -11450,5      | 7,7   | -3618         | 17,8 | -5431,5       | 22,7 | 1557,4        | 0,01 |
| Інші операційні витрати               | (564,0)   | (1854,7)  | (1571,9)  | (1393,3)  | (1575,3)  | -1290,7       | 228,8 | 282,8         | 74,7 | 178,6         | 87,6 | -182          | 13,1 |
| Інші витрати                          | -         | -         | -         | (114,1)   | -         | -             | -     | -             | -    | -114,1        | -    | -             | -    |
| Разом витрати                         | (19392,5) | (22133,7) | (25469,4) | (30835,8) | (29346,4) | -2741,1       | 14,1  | -3335,7       | 15,1 | -5366,4       | 21,1 | 1489,4        | -4,8 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 6778,8    | 3466,4    | 5047,6    | 4694,1    | 6799,9    | -3312,6       | -48,9 | 1581,2        | 45,6 | -353,5        | -7,0 | 2108,8        | 44,9 |
| Чистий прибуток                       | 6778,8    | 3466,4    | 5047,6    | 4691,1    | 6799,9    | -3312,6       | -48,9 | 1581,2        | 45,6 | -353,5        | -7,0 | 2108,8        | 44,9 |

Аналізуючи сукупний дохід можна також спостерігати його позитиву динаміку протягом досліджуваного періоду. Так у 2022 році сукупний дохід складав 36146,3 тис. грн., а у попередньому 2021 році – 35529,9 тис. грн., що на

1,7% більше, виключенням був лише 2019 рік в порівнянні із 2018 роком – зменшення на 2,2%.

Отже, аналіз динаміки та структури активу та пасиву балансу СФГ «Галина» за 2018 - 2022 роки свідчить про позитивну тенденцію розвитку.

Оскільки базою для практики є суб'єкт малого підприємництва, обмеженість обрахунку показників ліквідності та фінансової стійкості наявна. Давайте проведемо їх розрахунок та узагальнимо результати у таблиці 2.9 та 2.10.

Таблиця 2.9 – Розрахунок відносних показників ліквідності СФГ «Галина» за 2018-2022 роки

| Показник                            | Методика розрахунку                  | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | Відхилення (±) |               |               |               |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                     |                                      |         |         |         |         |         | 2019/<br>2018  | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 | 2022/<br>2021 |
| Коефіцієнт покриття                 | $\phi 1p.1195/\phi 1p.1695$          | 10,4    | 12,2    | 23,3    | 17,9    | 20,2    | 1,8            | 11,1          | -5,4          | 2,1           |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності      | $\phi 1(p.1195-p.1100)/\phi 1p.1695$ | 0,53    | 0,4     | 0,7     | 2,8     | 1,9     | -0,13          | 0,3           | 2,1           | -0,9          |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | $\phi 1(p.1160+p.1165)/\phi 1p.1695$ | 0,06    | 0       | 0,0001  | 0,26    | 0,0002  | -0,06          | 0,0001        | 0,2599        | -0,258        |
| Чистий оборотний капітал (тис. грн) | $\phi 1(p.1195-p.1695)$              | 20124,6 | 24095,2 | 25776,2 | 32572,9 | 36755,1 | 3970,6         | 1681,0        | 6796,7        | 4182,2        |

Розрахуємо коефіцієнт покриття СФГ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$K_{п2018} = 22270,9/2146,3=10,4$$

$$K_{п2019} = 26237,3/2142,1=12,2$$

$$K_{п2020} = 26931,4/1155,2=23,3$$

$$K_{п2021} = 34501,8/1928,9=17,9$$

$$K_{п2022} = 38664,6/1909,5=20,2$$

Коефіцієнт покриття відображає здатність підприємства забезпечити погашення поточних (короткострокових) зобов'язань виключно за рахунок оборотних активів. Чим вище цей показник, тим надійніше фінансове становище

підприємства. Значення нижче 1 свідчить про великий фінансовий ризик, оскільки підприємство може виявитися неспроможним стабільно виплатити свої поточні зобов'язання.

Наш розрахований коефіцієнт покриття демонструє тенденцію до зростання. У 2022 році він склав 20,2, порівняно із 17,9 у 2021 році, 23,3 у 2020 році, 12,2 у 2019 році та 10,4 у 2018 році. Це свідчить про постійне збільшення оборотних активів на кожен гривню поточних зобов'язань, що підтверджує зміцнення платоспроможності нашого досліджуваного об'єкта. Це підтвердження стабільно спостерігається навіть у період воєнного часу.

Розрахуємо коефіцієнт швидкої ліквідності СФГ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$Кшл_{2018} = 22270,9 - 21131,7 / 2146,3 = 0,53$$

$$Кшл_{2019} = 26237,3 - 25367,8 / 2142,1 = 0,4$$

$$Кшл_{2020} = 26931,4 - 26071,3 / 1155,2 = 0,7$$

$$Кшл_{2021} = 34501,8 - 29062 / 1928,9 = 2,8$$

$$Кшл_{2022} = 38664,6 - 34999,9 / 1909,5 = 1,9$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності визначається як відношення швидко ліквідованих активів (активів, які можуть бути швидко конвертовані в готівку або еквіваленти готівки) до поточних зобов'язань. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки підприємство може виплатити свої короткострокові зобов'язання без продажу основних активів.

Розрахований нами коефіцієнт швидкої ліквідності, який відбиває здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання у разі складнощів із реалізацією продукції у 2022 році становив 1,9, у 2021 – 2,8, а у 2020 році - 0,7, у 2019 – 0,4, у 2018 – 0,53. Нормальним вважається значення коефіцієнта щонайменше 1. Отже, у 2022 і 2021 роках він перевищував 1 і це є добрим свідченням результатів діяльності СФГ «Галина». Проте у 2018 -2020 рр. він був менше 1, це може вказувати на те, що підприємство мало певні труднощі у виплаті своїх поточних зобов'язань за допомогою легко ліквідованих активів. Такий сценарій може сигналізувати керівництву про фінансові труднощі чи

низьку ліквідність підприємства. Наразі останні два роки підприємство має досить високе його значення, що свідчить про здатність компанії ефективно управляти своїми поточними фінансовими зобов'язаннями.

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності СФГ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$Кал_{2018} = 135,8/2146,3 = 0,06$$

$$Кал_{2019} = 0/2142,1 = 0$$

$$Кал_{2020} = 0,1/1155,2 = 0,0001$$

$$Кал_{2021} = 502,9/1928,9 = 0,26$$

$$Кал_{2022} = 0,5/1909,5 = 0,0002$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - це фінансовий показник, що визначає здатність підприємства виплатити свої поточні зобов'язання без продажу будь-яких активів. Він враховує лише найбільш ліквідні активи, які можна швидко конвертувати в готівку або їх еквіваленти. Цей показник дає уявлення про те, наскільки підприємство може виплатити свої зобов'язання, використовуючи лише свою готівку та еквіваленти готівки. Якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності менший за 1, це може вказувати на те, що підприємство може мати труднощі у виплаті своїх поточних зобов'язань за допомогою лише найбільш ліквідних активів. Вищий показник, ніж 1, свідчить про те, що підприємство має достатньо ліквідних ресурсів для виплати своїх зобов'язань.

Розрахований нами коефіцієнт абсолютної ліквідності показав:

2018 рік: Коефіцієнт 0,06 менше одиниці, що вказує на те, що на той момент підприємство мало обмежену здатність виплатити свої поточні зобов'язання, використовуючи лише готівку та еквіваленти готівки; 2019 рік: Коефіцієнт 0 свідчить про те, що в цьому році підприємство не мало готівки та еквівалентів готівки, які можна було б використати для виплати поточних зобов'язань; 2020 рік: 0,0001. Знову дуже низьке значення. Це може вказувати на те, що в цей рік ліквідні ресурси були мінімальними; 2021 рік: 0,26. Значення 0,26 менше одиниці; 2022 рік: 0,0002. Також низьке значення, яке може сигналізувати про зменшення ліквідності протягом цього року. Загалом,

зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності може вказувати на можливі фінансові труднощі. Тому для керівництва важливо аналізувати ці дані в контексті інших фінансових показників та конкретних обставин підприємства.

Розрахуємо чистий оборотний капітал СФГ «Галина» за 2018-2022 роки (тис. грн.):

$$\text{Чок}_{2018} = 22270,9 - 2146,3 = 20124,6$$

$$\text{Чок}_{2019} = 26237,3 - 2142,1 = 24095,2$$

$$\text{Чок}_{2020} = 26931,4 - 1155,2 = 25776,2$$

$$\text{Чок}_{2021} = 34501,8 - 1928,9 = 32572,9$$

$$\text{Чок}_{2022} = 38664,6 - 1909,5 = 36755,1$$

Як бачимо чистий оборотний капітал зростає, це може мати кілька можливих тлумачень, і вони залежатимуть від конкретного контексту та обставин підприємства. Аналізуючи інші показники, можна зробити висновок, про фінансову стабільність підприємства, оскільки це може вказувати на наявність достатнього фінансового резерву для забезпечення оборотності.

Далі представимо розрахунок показників фінансової стійкості у таблиці 2.10.

Як бачимо відбувається поступове збільшення власних обігових коштів СФГ «Галина» і це свідчить про те, що підприємство має більше власних ресурсів, які можна використовувати для фінансування своєї діяльності. Це також означає покращення фінансового стану та здатність компанії ефективно управляти своїми ресурсами.

Також вказує на зростання прибутковості підприємства, оскільки власні обігові кошти можуть включати прибуток, який залишається в компанії після покриття всіх витрат і зобов'язань. Свідчить про ефективне управління оборотним капіталом, і це може допомогти у збереженні грошових потоків та забезпеченні стабільності фінансів. І в останню чергу таке збільшення створює можливість для компанії інвестувати в розвиток бізнесу, нові проекти або реалізацію стратегічних ініціатив.

Таблиця 2.10 - Розрахунок показників фінансової стійкості СФГ «Галина»

| Показник                                             | Методика розрахунку                                          | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | Відхилення |           |           |           |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                      |                                                              |         |         |         |         |         | 2019/2018  | 2020/2019 | 2021/2020 | 2022/2021 |
| Власні обігові кошти (тис. грн)                      | $\frac{\text{ф1р.1195-р.1695}}{\text{ф1р.1195}}$             | 20124,6 | 24095,2 | 25776,2 | 32572,9 | 36755,1 | 3970,6     | 1681,0    | 6796,7    | 4182,2    |
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії)             | $\frac{\text{ф1р.1495}}{\text{ф1р.1900}}$                    | 0,94    | 0,95    | 0,97    | 0,96    | 0,97    | 0,01       | 0,02      | -0,01     | 0,01      |
| Коефіцієнт фінансової залежності                     | $1 - \left( \frac{\text{ф1р.1495}}{\text{ф1р.1900}} \right)$ | 0,06    | 0,05    | 0,03    | 0,04    | 0,03    | -0,01      | -0,01     | 0,01      | -0,01     |
| Коефіцієнт фінансування                              | $\frac{\text{ф1р.1695}}{\text{ф1р.1495}}$                    | 0,05    | 0,05    | 0,02    | 0,03    | 0,03    | 0          | -0,03     | 0,01      | =         |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | $\frac{\text{ф1р.1195-р.1695}}{\text{ф1р.1195}}$             | 0,90    | 0,92    | 0,97    | 0,94    | 0,95    | 0,01       | 0,05      | -0,03     | 0,01      |
| Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу | $\frac{\text{ф1р.1195-р.1695}}{\text{ф1р.1495}}$             | 0,51    | 0,56    | 0,53    | 0,61    | 0,62    | 0,05       | -0,03     | 0,08      | 0,01      |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу          | $\frac{\text{ф1р.1695}}{\text{ф1р.1900}}$                    | 0,05    | 0,05    | 0,02    | 0,03    | 0,03    | 0          | -0,03     | 0,01      | 0         |
| Коефіцієнт фінансової стабільності                   | $\frac{\text{ф1р.1495}}{\text{ф1р.1695}}$                    | 18,47   | 20,22   | 41,87   | 27,52   | 30,79   | 1,75       | 21,65     | -24,3     | 3,27      |

Розрахуємо власні обігові кошти СФГ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$K_{п2018} = 22270,9 - 2146,3 = 20124,6$$

$$K_{п2019} = 26237,3 - 2142,1 = 24095,2$$

$$K_{п2020} = 26931,4 - 1155,2 = 25776,2$$

$$K_{п2021} = 34501,8 - 1928,9 = 32572,9$$

$$K_{п2022} = 38664,6 - 1909,5 = 36755,1$$

Розрахуємо коефіцієнт платоспроможності СФГ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$K_{п2018} = 39846,3 / 41992,6 = 0,94$$

$$K_{п2019} = 43312,6 / 45454,7 = 0,95$$

$$K_{п2020} = 48360,2 / 49515,4 = 0,97$$

$$K_{п2021} = 53054,3 / 54983,2 = 0,96$$

$$K_{п2022} = 58793,7 / 60703,2 = 0,97$$

Коефіцієнт платоспроможності - це фінансовий показник, який відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, особливо короткострокові, за допомогою своїх ліквідних активів. Високий коефіцієнт платоспроможності (більше 1) свідчить про те, що підприємство має достатню ліквідних активів для того, щоб виплатити свої короткострокові зобов'язання. Низький коефіцієнт може вказувати на фінансові труднощі або недостатню ліквідність підприємства.

Отже, розрахунки коефіцієнта платоспроможності для компанії СФГ «Галина» показав: 2018 рік ( $K_p = 0,94$ ) - коефіцієнт платоспроможності менше 1, що може вказувати на високий фінансовий ризик; 2019 рік ( $K_p = 0,95$ ): зберігається низький рівень коефіцієнта, що може вказувати на подальший фінансовий ризик; 2020 рік ( $K_p = 0,97$ ) - коефіцієнт незначно піднявся, але все ще тримається під межею одиниці. Можливо, компанія вживала певні заходи для покращення своєї платоспроможності; 2021 рік ( $K_p = 0,96$ ) - показник знову знизився незначно; 2022 рік ( $K_p = 0,97$ ): коефіцієнт знову незначно піднявся. Триває певна стабільність, але показник все ще нижче одиниці. Отже, такі значення даного показника протягом аналізованого періоду вказують на те, що компанія має фінансовий ризик та високу залежність від зовнішнього фінансування або кредитів.

Далі, використовуючи фінансову звітність досліджуваного об'єкту розрахуємо коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_{фз2018} = 1 - 39846,3/41992,6 = 0,06$$

$$K_{фз2019} = 1 - 43312,6/45454,7 = 0,05$$

$$K_{фз2020} = 1 - 48360,2/49515,4 = 0,03$$

$$K_{фз2021} = 1 - 53054,3/54983,2 = 0,04$$

$$K_{фз2022} = 1 - 58793,7/60703,2 = 0,03$$

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує відношення позикового капіталу підприємства до всього капіталу (активів). Нормальним вважається коефіцієнт фінансової залежності не більше 0,6-0,7. Оптимальним є коефіцієнт 0,5 (тобто рівне співвідношення власного та позикового капіталу). Розрахований

нами коефіцієнт фінансової залежності знаходиться протягом всього періоду на рівні нижче оптимального, що свідчить про дуже обережний підхід керівників підприємства до залучення позичкового капіталу, що може потягнути за собою втрачені можливості підвищити рентабельність власного капіталу за рахунок використання ефекту фінансового важеля.

Розрахуємо коефіцієнт фінансування ФСТ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$Кф_{2018} = 2146,3 / 39846,3 = 0,05$$

$$Кф_{2019} = 2142,1 / 43312,6 = 0,05$$

$$Кф_{2020} = 1155,2 / 48360,2 = 0,02$$

$$Кф_{2021} = 1928,9 / 53054,3 = 0,03$$

$$Кф_{2022} = 1909,5 / 58793,7 = 0,03$$

Розрахований коефіцієнт фінансування у 2018-2022 рр. має дуже низькі значення і свідчить про залежність підприємства від залучених ресурсів. Але, враховуючи попередні розрахунки це не можна вважати негативним, адже ця залежність на впливає на результати діяльності підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами СФГ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$Кзвоз_{2018} = (22270,9 - 2146,1) / 22270,9 = 0,90$$

$$Кзвоз_{2019} = (26237,3 - 2142,1) / 26237,3 = 0,92$$

$$Кзвоз_{2020} = (26931,4 - 1155,2) / 26931,4 = 0,97$$

$$Кзвоз_{2021} = (34501,8 - 1928,9) / 34501,8 = 0,94$$

$$Кзвоз_{2022} = (38664,6 - 1909,5) / 38664,6 = 0,95$$

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами є важливим показником фінансової стійкості компанії, який визначає, наскільки вона може фінансувати свій оборотний капітал за рахунок власних ресурсів. Цей показник визначається як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів. Нормативне значення цього показника становить 0,1 і вище. В нашому випадку протягом всього періоду його значення становило від 0,90 у 2018 році до 0,95 у 2022 році, що свідчить про фінансову стійкість компанії та її здатність здійснювати активну діяльність, навіть у випадку відсутності доступу до

позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування. Позитивною тенденцією є зростання даного показника з кожним роком.

Далі переходимо до коефіцієнту концентрації маневреності власного оборотного капіталу, що вказує на частку грошей та їх еквівалентів у власних оборотних коштах. Цей показник визначає співвідношення між коштами та власними оборотними коштами.

Розрахуємо коефіцієнт концентрації маневреності власного оборотного капіталу СФГ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$К_{\text{мвок}}_{2018} = (22270,9 - 2146,1) / 39846,3 = 0,51$$

$$К_{\text{мвок}}_{2019} = (26237,3 - 2142,1) / 43312,6 = 0,56$$

$$К_{\text{мвок}}_{2020} = (26931,4 - 1155,2) / 48360,2 = 0,53$$

$$К_{\text{мвок}}_{2021} = (34501,8 - 1928,9) / 53054,3 = 0,61$$

$$К_{\text{мвок}}_{2022} = (38664,6 - 1909,5) / 58793,7 = 0,62$$

Нормативне значення: високий коефіцієнт концентрації маневреності свідчить про здатність компанії відповідати за свої термінові зобов'язання, використовуючи власні обігові кошти. У разі, якщо цей показник від'ємний, це означає порушення стійкості компанії. В нашому випадку компанія може ефективно забезпечити свої термінові зобов'язання, користуючись власними обіговими коштами протягом всіх досліджуваних років.

Розрахуємо коефіцієнт концентрації позичкового капіталу СФГ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$К_{\text{ф}}_{2018} = 2146,3 / 41992,6 = 0,05$$

$$К_{\text{ф}}_{2019} = 2142,1 / 45454,7 = 0,05$$

$$К_{\text{ф}}_{2020} = 1155,2 / 49515,4 = 0,02$$

$$К_{\text{ф}}_{2021} = 1928,9 / 54983,2 = 0,03$$

$$К_{\text{ф}}_{2022} = 1909,5 / 60703,2 = 0,03$$

Розрахований нами коефіцієнт концентрації позикового капіталу, який відбиває співвідношення сформованих з допомогою зовнішніх позик активів до загального капіталу підприємства. Даний коефіцієнт показує ефективність використання позикового капіталу як засобу підвищення рентабельності

інвестицій, і, як наслідок, ступінь боргового навантаження на підприємство. Чим більше сума позикового капіталу перевищує власний, тим вищі фінансові ризики і тим вищий рівень лівереджу. Вважається, що нормативним є значення не більше 0,4 – 0,6. Так, на СФГ «Галина» даний показник становив у 2018 році – 0,05, а у 2022 році – 0,03, відтак на підприємстві мінімальна заборгованість, і тим стійкіше його положення. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. В нашому випадку зростання незначне.

Розрахуємо коефіцієнт фінансової стабільності СФГ «Галина» за 2018-2022 роки:

$$Кф_{2018} = 39648,9 / 2146,3 = 18,47$$

$$Кф_{2019} = 43312,6 / 2142,1 = 20,22$$

$$Кф_{2020} = 48360,2 / 1155,2 = 41,87$$

$$Кф_{2021} = 53054,3 / 1928,9 = 27,52$$

$$Кф_{2022} = 58793,7 / 1909,5 = 30,79$$

Показник фінансової стабільності - індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Значення нижче 0,67 свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Значення вище 1,5 може означати наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів. В нашому випадку значення протягом всього періоду дуже високе і має тенденцію до зростання з кожним роком. Значення показника вказує, що у 2018 році 18,47 грн. власного капіталу припадало на кожну гривню зобов'язань компанії, а в 2022 році – вже 30,79 грн. Високий рівень говорить про низький рівень фінансових ризиків.

### **3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Розробка компенсуючих заходів**

Беручи до уваги наявність у внутрішньому корпоративному середовищі демотивуючого фактора, пов'язаного з виробничою діяльністю співробітників, удосконалення системи нематеріального стимулювання необхідно розглядати у контексті вдосконалення бізнес-процесів, оскільки використання рядових нематеріальних способів підвищення мотивації, що стосуються базових потреб співробітників, не надасть належного успіху у вирішенні виявленої проблеми. Саме тому, необхідно реалізувати комплексне рішення, спрямоване в першу чергу на оптимізацію бізнес-процесів, і вдруге на посилення існуючих механізмів нематеріального стимулювання.

Основною причиною трудової роботи працівників понад норматив робочого часу є відсутність детального контролю на проміжних етапах сільськогосподарських процесів: відповідальні виконавці на кожному з етапів не мають функціонального права самостійно рецензувати власну роботу, у зв'язку з цим функцію рецензування виконують лінійні керівники профільних підрозділів, не звільняючись при цьому від виконання своїх безпосередньо управлінських обов'язків. Такий методичний підхід допустимо в умовах виконання невеликого обсягу робіт, однак, в умовах високої інтенсивності сільськогосподарських процесів, особливо сезонних, коли виконуються великі обсяги робіт у стислий термін, застосування даного підходу призводить до психоемоційного навантаження лінійного керівника, що проявляється у зміщенні уваги зі своїх прямих функціональних обов'язків у бік проведення експертизи робіт підлеглих. В умовах обмеженого часу експертиза робіт виконується з недостатнім рівнем опрацювання. Крім цього, лінійний керівник є зацікавленою особою, оскільки функціонально відповідає за проектний менеджмент: кожен етап має бути

виконаний у строк, для передачі наступним виконавцям, а глибина опрацювання питання та якість виконаної роботи відходить на другий план.

У зв'язку з цим виникає потреба у створенні відокремленого підрозділу, зацікавленого в першу чергу у якості виконуваної роботи, і безпосередньо підпорядкованого заступнику генерального директора з метою мінімізації впливу управлінської кон'юнктури.

Нами пропонується в штатну організаційну структуру блоку додати нову структурну одиницю – експертну групу (ЕК) (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Пропонований варіант удосконаленої організаційної структури СФГ «Галина»

Кадровий склад експертної групи буде представлений співробітниками експертами, які мають досвід і вичерпні знання з конкретного напрямку в галузі АПК, а також досягли істотних успіхів як у сільськогосподарській, так і в науковій діяльності. Чисельний склад підрозділу – 4 співробітники:

- Головний експерт, який є керівником підрозділу, несе всю повноту відповідальності за результати внутрішніх експертиз;
- Експерт з профілю діяльності відповідає за результати експертизи окремих етапів сільськогосподарських робіт, що лінійно підпорядковується головному експерту. Загальна чисельність – 3 співробітники. рисунку 2.8.

Практична спрямованість експертної групи визначається наступним функціоналом:

1. Контролююча функція полягає в тому, що експерти повинні здійснювати контроль та коригування як результатів проміжних етапів сільськогосподарських процесів, і підсумкових результатів всієї роботи. Реалізація контролюючих заходів дозволить скоротити кількість помилок і, отже, призведе до підвищення якості робіт, але також дозволить звільнити частину тимчасових ресурсів співробітників, які вони зможуть направити на задоволення своїх потреб вищих рівнів.

2. Менторська функція. На експертів покладається підтримка та розвиток зрілих співробітників, які мають потребу в професійному саморозвитку, але при цьому не мають чіткого уявлення про напрямок свого розвитку. Позитивний ефект цієї функції у тому, що з одного боку, у рядових співробітників закриваються потреби вищих рівнів (навчання та саморозвиток), з іншого боку підприємство нарощує якість та кількість власних компетенцій, шляхом розвитку працівників.

3. Функція стратегічного планування полягає у використанні досвіду та знань експертів для визначення вектора розвитку СФГ «Галина». Важливо розуміти, що експерти не є визначальною ланкою у прийнятті стратегічних рішень, їх основне завдання – це аналітичний огляд або професійна оцінка варіантів розвитку для вищого менеджменту організації, із зазначенням позитивних та негативних аспектів.

4. Освітня функція передбачає планомірну передачу знань та накопиченого досвіду наступним поколінням шляхом проведення тренінгів, лекцій та семінарів, з метою збереження профільних компетенцій у межах СФГ.

5. Статусна функція дозволяє охарактеризувати підприємство, в якому є достатня кількість експертів, як професійно розвинене, що відповідає сучасним галузевим викликам, і при цьому є центром тяжіння потенційно перспективних фахівців з менш зрілих сільськогосподарських підприємств, як регіону, так і країни.

### 3.2 Оцінка компенсуючих заходів у контексті стратегічного планування підприємства

У рамках стратегічного планування СФГ «Галина» оцінимо можливість створення нового підрозділу, а також визначимо фактори, які можуть перешкоджати його впровадженню. Для вирішення цього завдання був використаний метод стратегічного планування - SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 3.1 – SWOT-матриця для експертної групи СФГ «Галина»

| Внутрішні характеристики | Сильні сторони                                                                       | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | 1. Значний досвід успішної реалізації сільськогосподарських проектів                 | 1. Неконкурентна зарплата для експертів, зокрема з інших міст                                                                                                                                                                                                  |
|                          | 2. Наявність висококваліфікованого персоналу                                         | 2. Обмежена кількість внутрішніх кандидатів на посаду експерта                                                                                                                                                                                                 |
|                          | 3 Сформовані бізнес процеси та матеріальна база                                      | 3. Складності узгодження при створенні нового підрозділу                                                                                                                                                                                                       |
| Зовнішні фактори         | Можливості                                                                           | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                          | 1. Обмін досвідом з іншими Сільськогосподарськими компаніями, створення консорціумів | 1. Зниження обсягу замовлень у зв'язку з погіршенням економічної ситуації в країні                                                                                                                                                                             |
|                          | 2. Формування центрів компетенцій                                                    | 2. Безпека працівників: війна може створити небезпечні умови для працівників сільськогосподарських підприємств через обстріли, нараження на небезпеку або вимушене переміщення персоналу.                                                                      |
|                          | 3. Створення та розвиток інноваційних технологій в галузі АПК                        | 3. Економічні труднощі: воєнний конфлікт може суттєво погіршити економічну ситуацію в країні, що призведе до інфляції, зменшення покупної спроможності, зростання цін на ресурси та ускладнення доступу до фінансування для сільськогосподарських підприємств. |

Розглянемо детальніше результати SWOT-аналізу:

**Сильні сторони.** Як основні переваги підприємства, що розглядається, можна відзначити наявність суттєвого досвіду роботи з галузевого напрямку АПК – понад 15 років, а також наявність професійно підготовлених кадрових ресурсів, які мають високий потенціал до зростання та розвитку. Крім досвіду та персоналу підприємство відзначається стійкими бізнес-процесами протягом останніх аналізованих років, що дозволяють досить оперативно та якісно виконувати поставлені стратегічні завдання, а розвинена матеріально-технічна база є додатковою перевагою.

**Слабкі сторони.** Слабкі сторони СФГ представлені кадровою вразливістю – досвідчених фахівців-експертів складно рекрутувати із зовнішнього ринку кадрів з огляду на наявність у них високих вимог до рівня заробітної плати, що істотно перевищують можливості регіональних підприємств, а навчання та розвиток експертів із власних кадрів вимагає суттєвих тимчасових витрат.

Крім кадрової вразливості є організаційні бар'єри, пов'язані зі складністю обґрунтування кількісних критеріїв ефективності нового, високовитратного з погляду фонду оплати праці, підрозділу.

**Можливості.** До основних можливостей відносяться комунікація та обмін досвідом між аналогічними компаніями, на основі агрегації спільних зусиль та ресурсів за допомогою консорціумів можливе досягнення вищих цілей, ніж у індивідуальному порядку. На базі експертних знань, досвіду та компетенцій можливе створення унікальних сільськогосподарських центрів, які створюватимуть та розвиватимуть інноваційні технології в АПК, як в Кіровоградському регіоні, так і в Україні.

**Загрози.** - Ключовою загрозою є зниження обсягу виконуваних робіт та викликаних погіршенням економічної ситуації в країні в цілому через війну, зокрема в АПК. - Безпека працівників: війна може створити небезпечні умови для працівників сільськогосподарських підприємств через обстріли, нараження на небезпеку або вимушене переміщення персоналу. - Економічні труднощі: воєнний конфлікт може суттєво погіршити економічну ситуацію в країні, що

призведе до інфляції, зменшення покупної спроможності, зростання цін на ресурси та ускладнення доступу до фінансування для сільськогосподарських підприємств. - Нерівномірність галузевих рівнів заробітної плати в периферійному та столичному регіонах призводить до міграції досвідчених фахівців у компанії з більшим фондом оплати праці, що призводить до втрати накопичених компетенцій та зниження продуктивності праці окремих підрозділів.

Хоча створення експертного відділу може призвести до багатьох переваг, однак при цьому також можуть виникнути деякі загрози та виклики. Деякі з можливих загроз при створенні експертного відділу в СФГ «Галина» в умовах війни включають:

1. Бюджетні обмеження: створення та утримання експертного відділу може вимагати значних фінансових витрат. Умови війни часто супроводжуються економічними труднощами, тому компанія може стикатися з обмеженням бюджету для реалізації такого проекту;
2. Дефіцит кваліфікованих кадрів: умови війни можуть призвести до втрати кваліфікованих спеціалістів, що може стати викликом для формування ефективного експертного відділу. Крім того, конкуренція за талановитими фахівцями може бути високою в умовах кризи;
3. Непевність інформації: умови війни можуть призвести до непевності та швидко змінюючихся обставин, що може ускладнити аналіз і прогнозування ситуації для експертного відділу;
4. Обмеження доступу: військові або безпекові обмеження можуть ускладнити доступ експертного відділу до конкретних регіонів, або до деяких даних та ресурсів;
5. Політичні та правові аспекти: умови війни можуть призвести до змін у законодавстві та політиці, що може вплинути на створення та функціонування експертного відділу;

6. Потреба в навчанні та розвитку: зміни в ситуації вимагатимуть від експертного відділу постійного оновлення знань та навичок для ефективного управління сільськогосподарською діяльністю в нових умовах;

7. Можливі соціальні проблеми: створення експертного відділу може викликати незадоволення серед працівників компанії, особливо якщо вводяться нові процедури та вимоги.

З метою успішної реалізації експертного відділу в умовах війни, важливо враховувати ці загрози та вчасно розробляти стратегії їхнього подолання.

Загалом створення експертного відділу в організаційній структурі сільськогосподарської компанії СФГ «Галина» може бути важливим кроком, особливо в умовах війни в Україні, з огляду на кілька ключових аспектів:

1. Стратегічне управління ризиками: експертний відділ може бути також відповідальним за аналіз потенційних ризиків, пов'язаних з умовами війни, та розробку стратегій управління цими ризиками. Це включає в себе планування заходів безпеки для працівників, захист інфраструктури та ресурсів;

2. Ресурсне забезпечення: експертний відділ може вести моніторинг стану ресурсів, які необхідні для сільськогосподарської діяльності, таких як паливо, добрива, насіння та інші матеріали. Він також може взаємодіяти з владою та іншими партнерами для забезпечення стабільності постачання цих ресурсів;

3. Екстрене планування та реагування: експертний відділ може розробляти екстрені плани та процедури для подолання таких потенційних ризиків, як можливі втрати урожаю, евакуацією працівників, відновленням інфраструктури тощо;

4. Ефективне використання ресурсів: експертний відділ може допомагати у збалансуванні та оптимізації використання ресурсів в умовах обмежень, які можуть виникнути через воєнний конфлікт;

5. Інновації та технологічний розвиток: експерти можуть допомагати впровадженню новітніх технологій та інновацій, що дозволяють підприємству пристосовуватися до змін у швидкозмінному середовищі в умовах війни.

6. Логістика та безпека працівників: експерти можуть відповідати за організацію безпечного руху працівників, перевезення обладнання та продукції в умовах воєнного конфлікту;

7. Взаємодія з владою та іншими організаціями: експертний відділ може підтримувати ефективну комунікацію та співпрацю з владою, гуманітарними організаціями та іншими стейкхолдерами для координації зусиль у вирішенні продовольчих проблем.

Враховуючи всі ці аспекти, експертний відділ може виявитися ключовим інструментом для забезпечення стійкості та продовження функціонування сільськогосподарського підприємства навіть у непередбачуваних умовах воєнного конфлікту.

Відтак, такий компенсуючий захід у вигляді створення експертного відділу в організаційній структурі СФГ «Галина» може бути ефективним засобом для вирішення зовнішніх загроз, зокрема умов війни та її наслідків для АПК. Загальна оцінка ефективності такого заходу з позиції зовнішніх загроз буде визначатися його здатністю забезпечити стійкість сільськогосподарської компанії в умовах військового конфлікту та мінімізувати негативні впливи зовнішніх чинників на її діяльність.

### **3.3. Розрахунок витрат за впровадження компенсуючих заходів**

Для визначення обсягу інвестицій, необхідних для створення нового структурного підрозділу у СФГ «Галина» було виконано економічний розрахунок, що включає планований фонд оплати праці співробітників експертної групи, а також визначені витрати, необхідні для створення індивідуальних робочих місць. Розглянемо детальніше структуру витрат.

Фонд оплати праці. Відповідно до запропонованої організаційної структури, чисельність підрозділу становить 4 співробітники, та дві посади: експерт (3 співробітники) та головний експерт (1 співробітник).

Система оплати праці, що діє на СФГ «Галина», - погодинна, величина заробітної плати залежить від базового тарифного окладу працівника та сумарної кількості відпрацьованого часу. Графік робочого часу нормований та передбачає 40-годинний робочий тиждень. Для отримання повної заробітної плати працівникові необхідно відпрацювати календарний місяць.

Детальний розрахунок фонду оплати праці для працівників експертної групи представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 3.2 - Запланований фонд оплати праці співробітників ЕГ СФГ «Галин» у 2024 році

| Посада                                     | Експерт, 3 чол. | Головний експерт, 1 чол. |
|--------------------------------------------|-----------------|--------------------------|
| Оклад, грн.                                | 48 000          | 20 000                   |
| ПДФО (18%)                                 | 8 640           | 3 600                    |
| ВЗ (1,5%)                                  | 720             | 300                      |
| ЄСВ (22%)                                  | 10 560          | 4 400                    |
| Всього за місяць, грн.                     | 67 920          | 28 300                   |
| Всього за рік, грн.                        | 815 040         | 339 600                  |
| Всього за підрозділ експертів за рік, грн. | 1 154 640       |                          |

Якщо оклад експерта брати у розмірі 16 тис.грн., а головного експерта у розмірі 20 тис.грн., як зазначено у таблиці 2.11, то матимемо наступні розрахунки. При умові, що податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) у 2024 році і розмір військового збору (ВЗ) не змінюються — 18% і 1,5% відповідно, а також розмір єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) – 22%. Також потрібно врахувати, що у 2024 році розмір мінімальної зарплати становитиме: з 1 січня 7100 грн, а з 1 квітня 8000 грн. З огляду на це, пропонується оклад експерта хоча б у розмірі двох мінімальних зарплат (16000 грн.).

В результаті виконаних розрахунків сумарні витрати на оплату праці співробітників експертної групи у річному вираженні склали: 1 154 640 грн.

Обладнання робочих місць. На підставі Трудового Кодексу України Ст.24 одним із основних обов'язків роботодавця є створення працівникам належних виробничих та побутових умов, пов'язаних з виконанням ними обов'язків за трудовим договором [28]. Отже, роботодавець зобов'язаний організувати для кожного нового співробітника робоче місце, з урахуванням його функціональних обов'язків. Зважаючи на те, що виробнича діяльність співробітників експертної групи характеризується насамперед як інтелектуальна, без використання небезпечних механізмів, а умови праці передбачаються як оптимальні - без ступеня шкідливості, то для організації робочих місць пред'являються стандартні вимоги щодо рівня забезпеченості.

Розглянемо перелік необхідних предметів меблів та обчислювального обладнання, необхідного для організації робочих місць у новому підрозділі та їх орієнтовну вартість (табл. 2.12).

Таблиця 3.3 - Витрати на обладнання робочих місць для відділу експертів

| Найменування                                            | Вартість, грн.                                               | Кількість, шт. |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------|
| Ноутбук Acer Aspire 5 A515-56 Black                     | 20 562                                                       | 4              |
| Мышь беспроводная Acer OMR040 WL Black                  | 299                                                          | 4              |
| Стіл офісний                                            | 3500                                                         | 4              |
| Крісло офісне                                           | 1900                                                         | 4              |
| Шафа офісна для паперів                                 | 2700                                                         | 1              |
| Робочий мобільний телефон Xiaomi 13T 8/256 Alpine Black | 19 999                                                       | 4              |
| Всього витрати                                          | 82248 + 1196 + 14 000 + 7600 + 2 700 + 79 996 = 187 740 грн. |                |

Потрібно зазначити, що вказані необхідні найменування для обладнання робочих місць експертів із зазначенням їх ринкової ціни можуть бути змінені в залежності від вибору керівництва. Ми пропонуємо, на наш погляд, найбільш

оптимальні за функціональністю та ціною, що наразі є у роздрібному продажі в Україні.

На основі виконаного економічного аналізу, наведеного в таблиці 2.12, підсумкові витрати необхідні для устаткування робочих місць експертів нового відділу склали: 187 740 грн.

Підсумовуючи підсумок виконаному аналізу витрат, обсяг інвестицій, які необхідно направити керівництву СФГ «Галина» для створення нового підрозділу та його діяльності протягом першого року становить: 1 154 640 грн.+ 187 740 грн. = 1 342 380 грн.

Слід зазначити, що витрати, що включають комунальні послуги, а також використання мережі Інтернет входять до загальних витрати СФГ, і у цій роботі не деталізувалися, через їх незначний обсяг щодо загального обсягу витрат.

Для розрахунку окупності інвестицій можна використовувати формулу окупності (Return on Investment, ROI). Формула окупності виглядає наступним чином:

$$ROI = \left( \frac{\text{Прибуток від інвестицій}}{\text{Вартість інвестицій}} \right) \times 100\% \quad (3.1)$$

У нашому випадку, вартість інвестицій складає 1 342 380 грн., а прибуток від інвестицій, наприклад, за перший рік складе 200 000 грн.. Тоді використовувати формулу отримаємо:

$$ROI = \left( \frac{200000 \text{ грн.}}{1342380 \text{ грн.}} \right) \times 100\% \approx 14.90\%$$

Отже, окупність інвестицій у цьому випадку складає близько 14,90%. Важливо враховувати, що це простий показник і не враховує багатьох факторів, таких як ризики та зміни в економічному середовищі з урахуванням військового стану в країні.

Також можна розрахувати період окупності, що визначає, скільки часу потрібно для того, щоб повністю повернути інвестиції. Він розраховується як відношення вартості інвестицій до середньорічного чистого прибутку.

$$Payback\ Period = \frac{\text{Вартість інвестицій}}{\text{Середньорічний чистий прибуток}} \quad (3.2)$$

Де

$$\text{Середньорічний чистий прибуток} = \frac{\text{Сума прибутку}}{\text{Кількість років}}$$

Чистий прибуток - це прибуток, який залишається після врахування всіх витрат і податків.

$$\text{Чистий Прибуток} = \text{Сума прибутку} - \text{Вартість інвестицій} \quad (3.3)$$

Отже, якщо чистий прибуток за перший рік дорівнює 200 000 грн., а період окупності:

$$Payback\ Period = \frac{1342380\ \text{грн.}}{\frac{200000\ \text{грн.}}{1\ \text{рік}}} = 6.71\ \text{років}$$

В даному випадку, період окупності складає десь близько 6.71 років.

$$\begin{aligned} \text{Чистий прибуток: Чистий прибуток} &= 200\ 000\ \text{грн.} - 1\ 342\ 380\ \text{грн.} = \\ &= -1\ 142\ 380\ \text{грн.} \end{aligned}$$

В даному випадку, СФГ втратило гроші за перший рік.

З урахуванням факторів війни, можна розглянути найкращий і найгірший сценарії.

Найкращий сценарій:

Якщо ФСГ «Галина» зможе досягти високого обсягу продажів та ефективно управляти витратами, прибуток може суттєво зрости. Нехай прибуток у найкращому сценарії становить, наприклад, 400 000 грн. за перший рік.

Отже, отримаємо:

$$ROI_{best} = \left( \frac{400000\ \text{грн.}}{1342380\ \text{грн.}} \right) \times 100\% \approx 29.75\%$$

$$\text{Період окупності} = \frac{1342380\ \text{грн.}}{400000\ \text{грн.}} = 3.36\ \text{років}$$

Отже, за найкращого сценарію інвестиції повинні повністю окупитися протягом близько 3,36 років.

Найгірший сценарій:

У разі дії негативних факторів через війну в країні та низького обсягу продажів, прибуток може бути меншим або навіть відсутнім. Нехай прибуток у найгіршому сценарії становить, наприклад, 50 000 грн. за перший рік.

Отже, отримаємо:

$$ROI_{worst} = \left( \frac{50000 \text{ грн.}}{1342380 \text{ грн.}} \right) \times 100\% \approx 3.72\%$$

$$\text{Період окупності} = \frac{1342380 \text{ грн.}}{50000 \text{ грн.}} = 26.85 \text{ років}$$

Отже, за найгіршого сценарію інвестиції повинні повністю окупитися протягом близько 26,85 років.

У найкращому випадку за розрахунками, кожні інвестовані 100 гривень приносять близько 29,75 гривень прибутку. Високий показник ROI свідчить про те, що підрозділ добре функціонує, і СФГ отримує значний прибуток в порівнянні з вкладеними коштами. Це може бути позитивним сигналом для керівництва та інвесторів.

У найгіршому випадку за розрахунками, кожні інвестовані 100 гривень приносять лише близько 3,72 гривень прибутку. Низький показник ROI може свідчити про те, що підрозділ має труднощі в досягненні прибутковості. Це може бути попередженням для керівництва, що потрібно ретельно переглянути стратегію або оптимізувати витрати.

У будь-якому випадку, важливо враховувати контекст і специфіку сільськогосподарського бізнесу при інтерпретації значень ROI.

Отже, ми отримали різні значення окупності для найкращого та найгіршого сценаріїв. Це допоможе керівництву зрозуміти потенційний діапазон результатів і ризиків, пов'язаних із створенням нового підрозділу експертів.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи виконаний огляд сучасних практичних підходів до нематеріального стимулювання персоналу, як вітчизняних, так і зарубіжних компаній, можна зробити висновок, що універсального підходу до формування мотиваційних заходів немає. Вибір тих чи інших видів нематеріального стимулювання залежить від множини факторів. В той же час, проаналізувавши складові систем мотивації різних вітчизняних підприємств, підходи до їх створення та принципи, можна виділити ключові аспекти, які необхідно враховувати під час розробки механізмів мотивації, а саме: • Реалізовані заходи повинні відповідати місії та стратегічним цілям компанії; • Заходи повинні відповідати принципам економічної ефективності; • Вибір інструментів мотивації повинен базуватися на кращих світових практиках; • Система мотивації має бути зрозумілою та орієнтованою на усі групи співробітників; • При формуванні системи повинні враховуватись культурні особливості країни.

В ході аналізу системи нематеріального стимулювання, що діє на підприємстві, було встановлено, що кількість та спрямованість реалізованих механізмів мотивації відповідає основним мотиваційним потребам співробітників, та підтверджується результатами соціологічного дослідження

На основі короткого інтерв'ю, проведеного із співробітниками після анкетування, було виявлено наявність гігієнічного фактора у вигляді тимчасової переробки, що негативним чином впливає на задоволеність співробітників, який у свою чергу перешкоджає використанню наявних у системі механізмів задоволення вищих потреб співробітників. Респонденти зазначають, що на їхній погляд періодична тимчасова переробка: сприяє розвитку професійного вигорання та призводить до зниження якості виконуваної роботи; перешкоджає особистісному вдосконаленню; порушує біологічний ритм життя, що у свою чергу негативним чином позначається на стані здоров'я.

З метою усунення впливу демотивуючого фактора, виявленого в ході аналізу задоволеності працівників системою нематеріального стимулювання, автором роботи було запропоновано комплексне рішення, що дозволяє знизити

рівень незадоволеності персоналу, а також сприяє посиленню наявних механізмів нематеріального стимулювання: рішення полягає в оптимізації бізнес-процесів шляхом створення нового підрозділу – експертної групи. Позитивний синергетичний ефект від впровадження експертної групи у ланцюжок виробничих процесів проявляється у підвищенні ефективності механізмів нематеріального стимулювання персоналу у його вищих формах потреб, а саме:

- через оптимізацію бізнес-процесів підвищується якість виконуваних робіт, і, отже, знижується кількість переробок. Вивільнені тимчасові та морально-психологічні ресурси співробітників можна спрямувати на їхній професійний розвиток;
- вектор розвитку співробітників можна контролювати також за допомогою фахівців експертної групи. Таким чином, з одного боку, у рядових співробітників закриваються потреби вищих рівнів (навчання і саморозвиток), з іншого боку СФГ нарощує якість та кількість необхідних йому компетенцій;
- наявність на підприємстві експертної групи дозволяє реалізувати наставництво для зрілих фахівців, відкрити для них нові обрії розвитку, або надати професійну підтримку в галузі АПК та стимулювати до інноваційних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: 10-те вид. / Пер. з англ. під. ред. С.К. Мордовина. СПб.: Пітер, 2012. 848с.
3. Бала В.В., А.Г. Мацак Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 3(3). С. 46–50.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
5. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
6. Герцберг Ф., Моснер Би., Снідерман Би.Б., Мотивація до роботи. М: Вершина. 2007, с. 238.
7. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 125–131.
8. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручн. К.: Знання, 2004. 535 с
9. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
10. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275> (Дата звернення: 25.11.2023).
11. Долішній І.М., Колодійчук І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5. С. 211–216.
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. метод. посібник Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21-23.
14. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія]. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
15. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.
16. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.
17. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 15.5. С. 376–380.
18. Маслоу А. Г. Мотивація та особистість: [пер. з англ.]. Видавничий дім "Пітер", 2009. 352 с.
19. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/news/za-rik-majzhe-na-21-zrosla-serednomisyachna-zarplata-pracivnika-u-silskomu-gospodarstvi> (Дата звернення: 03.12.2023).
20. Морозова М.Е. Технології системи управління персоналом: спецкурс; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». К., 2015. 48 с.
21. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. К.: Феміна, 2010. 368 с.
22. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/petrova\\_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/petrova_0003.pdf) (Дата звернення: 23.11.2023).
23. Правдива А.В., Литвинюк О.П. Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. *Напрями економічного розвитку країн: новий погляд: збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук*. 2013. Ч. 2. С. 40–44. URI: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/12396> (Дата звернення: 02.11.2023).
24. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.

25. Суспільне. Новини. На Кіровоградщині зібрали понад 1,5 мільйона тонн зерна. URL: <https://suspilne.media/543013-na-kirovogradsini-zibrali-ponad-15-miljona-tonn-zerna/> (Дата звернення: 10.11.2023).

26. Суспільне. Новини. Аграрії Кіровоградщини найбільше в Україні отримали пільгових кредитів за державною програмою. Що це означає для області. URL: <https://suspilne.media/539745-agrarii-kirovogradsini-najbilse-v-ukraini-otrimali-pilgovih-kreditiv-za-derzavnou-programou-so-ce-oznacae-dla-oblasti/> (Дата звернення: 10.11.2023).

27. Точка доступу. Олійні культури – в пріоритеті. Чому аграрії Кіровоградщини скорочують виробництво зернових. URL: <https://dostyp.com.ua/novini/olijni-kulturi-v-prioriteti-chomu-agrariyi-kirovogradshini-skorochuyut-virobnictvo-zernovih/> (Дата звернення: 10.11.2023).

28. Трудовий Кодекс України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DI00294A?an=3> (Дата звернення: 20.12.2023).

29. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

30. Урядовий портал. 38 млрд гривень отримали цього року сільгосппідприємства за програмою «Доступні кредити 5-7-9». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/38-mlrd-hryven-otrymaly-tsoho-roku-silhosppidpriemstva-za-prohramoiu-dostupni-kredyty-5-7-9> (Дата звернення: 12.11.2023).

31. Хоменко І.М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.

32. Freedman M. Want to Boost Employee Productivity? Offer an Incentive. 2020. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/8506-employee-productivity-incentives.html> (Дата звернення 04.11. 2023).

## ДОДАТКИ

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "ГАЛИНА"

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТГГ 1

за КОПФГ

за КВЕД

Коди

| 2023                | 01 | 01 |
|---------------------|----|----|
| 30685697            |    |    |
| UA35040170010087927 |    |    |
| 110                 |    |    |
| 01.11               |    |    |

Територія КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання фермерське господарство

Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур

Середня кількість працівників, осіб 33

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон с. ЗЛАТОПІЛЛЯ, БОБРИНЕЦЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27210, Україна

36323

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

| Актив                                                                   |             | Форма № 1-м              | Код за ДКУД                | 1801006 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|---------|
|                                                                         | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |         |
| 1                                                                       | 2           | 3                        | 4                          |         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |             |                          |                            |         |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000        | -                        | -                          |         |
| Первісна вартість                                                       | 1001        | -                        | -                          |         |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002        | ( - )                    | ( - )                      |         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | 517,4                    | 517,4                      |         |
| Основні засоби :                                                        | 1010        | 19 808,0                 | 21 365,2                   |         |
| первісна вартість                                                       | 1011        | 39 544,6                 | 45 656,8                   |         |
| знос                                                                    | 1012        | ( 19 736,6 )             | ( 24 291,6 )               |         |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020        | -                        | -                          |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | -                        | -                          |         |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090        | 156,0                    | 156,0                      |         |
| Усього за розділом I                                                    | 1095        | 20 481,4                 | 22 038,6                   |         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |             |                          |                            |         |
| Запаси :                                                                | 1100        | 29 062,7                 | 34 999,9                   |         |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103        | 15 036,8                 | 14 027,7                   |         |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | -                        | -                          |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 4 912,2                  | 3 639,4                    |         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 4,0                      | 3,6                        |         |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -                        | -                          |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 15,1                     | 21,2                       |         |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | -                        | -                          |         |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 502,9                    | 0,5                        |         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | 4,9                      | -                          |         |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | -                        | -                          |         |
| Усього за розділом II                                                   | 1195        | 34 501,8                 | 38 664,6                   |         |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | -                        | -                          |         |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>54 983,2</b>          | <b>60 703,2</b>            |         |

|                                                                                                          |             |                 |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <b>І. Власний капітал</b>                                                                                |             |                 |                 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 173,6           | 173,6           |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | -               | -               |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | 2 431,6         | 2 431,6         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 50 449,1        | 56 188,5        |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( - )           | ( - )           |
| <b>Усього за розділом І</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>53 054,3</b> | <b>58 793,7</b> |
| <b>ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |             |                 |                 |
| <b>ІІІ. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                 |                 |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | -               | 1 262,4         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                 |                 |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | -               | -               |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 1 244,6         | 154,1           |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 194,0           | 399,6           |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | -               | -               |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | -               | -               |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 91,3            | 59,2            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | -               | -               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 399,0           | 34,2            |
| <b>Усього за розділом ІІІ</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>1 928,9</b>  | <b>1 909,5</b>  |
| <b>ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>54 983,2</b> | <b>60 703,2</b> |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

| Стаття                                                         | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 36 138,0          | 35 400,7                                |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | 8,3               | -                                       |
| Інші доходи                                                    | 2240      | -                 | 129,2                                   |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280      | 36 146,3          | 35 529,9                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | ( 27 771,1 )      | ( 29 328,5 )                            |
| Інші операційні витрати                                        | 2180      | ( 1 575,3 )       | ( 1 393,2 )                             |
| Інші витрати                                                   | 2270      | ( - )             | ( 114,1 )                               |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285      | ( 29 346,4 )      | ( 30 835,8 )                            |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290      | 6 799,9           | 4 694,1                                 |
| Податок на прибуток                                            | 2300      | ( - )             | ( - )                                   |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)                         | 2350      | 6 799,9           | 4 694,1                                 |


  
 Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)
   
 Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)

ЕП ІМЕНКО  
 ГАЛИНА  
 ГРИГОРІВНА  
 НАДІЯ  
 ІМЕНКО ГАЛИНА ГРИГОРІВНА  
 ВОЛОДИМИРІВНА (ініціали, прізвище)  
 А БАЙДА НАДІЯ ВОЛОДИМИРІВНА  
 (ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "ГАЛИНА"

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

| Коди                |    |    |
|---------------------|----|----|
| 2022                | 01 | 01 |
| 30685697            |    |    |
| UA35040170010087927 |    |    |
| 110                 |    |    |
| 01.11               |    |    |

Територія КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання фермерське господарство

Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур

Середня кількість працівників, осіб 32

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон с. ЗЛАТОПІЛЛЯ, БОБРИНЕЦЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27210, Україна

36323

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

| Актив                                                                   | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1                                                                       | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |             |                          |                            |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000        | -                        | -                          |
| Первісна вартість                                                       | 1001        | -                        | -                          |
| Накопичена амортизація                                                  | 1002        | ( - )                    | ( - )                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | 2 763,2                  | 517,4                      |
| Основні засоби :                                                        | 1010        | 19 664,8                 | 19 808,0                   |
| первісна вартість                                                       | 1011        | 35 002,7                 | 39 544,6                   |
| знос                                                                    | 1012        | ( 15 337,9 )             | ( 19 736,6 )               |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020        | -                        | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | -                        | -                          |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090        | 156,0                    | 156,0                      |
| Усього за розділом I                                                    | 1095        | 22 584,0                 | 20 481,4                   |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |             |                          |                            |
| Запаси :                                                                | 1100        | 26 071,5                 | 29 062,7                   |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103        | 3 381,4                  | 15 036,8                   |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110        | -                        | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 843,3                    | 4 912,2                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | 0,1                      | 4,0                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -                        | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 16,4                     | 15,1                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160        | -                        | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165        | 0,1                      | 502,9                      |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170        | -                        | 4,9                        |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | -                        | -                          |
| Усього за розділом II                                                   | 1195        | 26 931,4                 | 34 501,8                   |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | -                        | -                          |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>49 515,4</b>          | <b>54 983,2</b>            |

|                                                                                                          | 2           | 3               | 4               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                 |                 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 173,6           | 173,6           |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | -               | -               |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | 2 431,6         | 2 431,6         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 45 755,0        | 50 449,1        |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( - )           | ( - )           |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>48 360,2</b> | <b>53 054,3</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                 |                 |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 617,8           | -               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                 |                 |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | -               | -               |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 145,0           | 1 244,6         |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 314,5           | 194,0           |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | -               | -               |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | -               | -               |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 77,3            | 91,3            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | -               | -               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 0,6             | 399,0           |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>1 155,2</b>  | <b>1 928,9</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>49 515,4</b> | <b>54 983,2</b> |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м    Код за ДКУД    1801007

| Стаття                                                         | Код рядка   | За звітний період   | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2           | 3                   | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 35 400,7            | 30 516,8                                |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | -                   | -                                       |
| Інші доходи                                                    | 2240        | 129,2               | -                                       |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | <b>35 529,9</b>     | <b>30 516,8</b>                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | ( 29 328,5 )        | ( 23 897,3 )                            |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | ( 1 393,2 )         | ( 1 571,9 )                             |
| Інші витрати                                                   | 2270        | ( 114,1 )           | ( - )                                   |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | <b>( 30 835,8 )</b> | <b>( 25 469,2 )</b>                     |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290        | 4 694,1             | 5 047,6                                 |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | ( - )               | ( - )                                   |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>4 694,1</b>      | <b>5 047,6</b>                          |



Керівник

(підпис)

Політний бухгалтер

(підпис)

ЕП ІМЕНКО

ГАЛИНА

ВОЛОДИМИРІВНА

НАДІЯ

ІМЕНКО ГАЛИНА ГРИГОРІВНА

ВОЛОДИМИРІВНА (ініціали, прізвище)

А

БАЙДА НАДІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Дата(рік,місяць,число)

Селянське (фермерське) господарство "ГАЛИНА"

за СДРПОУ

Територія КІРОВОГРАДСЬКА

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання фермерське господарство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 31

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Свєрдлівська, с. ЗЛАТОПІЛЛЯ, БОБРИНЕЦЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27210

36323

| Коди       |    |    |
|------------|----|----|
| 2021       | 01 | 01 |
| 30685697   |    |    |
| 3520886800 |    |    |
| 110        |    |    |
| 01.11      |    |    |

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

| Актив                                                                   | Форма № 1-м Код за ДКУД |                          | 1801006                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                                                         | Код рядка               | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                       | 2                       | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |                         |                          |                            |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000                    | -                        | -                          |
| первісна вартість                                                       | 1001                    | -                        | -                          |
| накопичена амортизація                                                  | 1002                    | ( - )                    | ( - )                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005                    | 517,4                    | 2 763,2                    |
| Основні засоби :                                                        | 1010                    | 18 700,0                 | 19 664,8                   |
| первісна вартість                                                       | 1011                    | 30 699,2                 | 35 002,7                   |
| знос                                                                    | 1012                    | ( 11 999,2 )             | ( 15 337,9 )               |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020                    | -                        | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030                    | -                        | -                          |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090                    | -                        | 156,0                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b>             | <b>19 217,4</b>          | <b>22 584,0</b>            |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |                         |                          |                            |
| Запаси :                                                                | 1100                    | 25 367,8                 | 26 071,5                   |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103                    | 8 771,0                  | 3 381,4                    |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110                    | -                        | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125                    | 840,1                    | 843,3                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135                    | 15,8                     | 0,1                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136                    | -                        | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155                    | 13,6                     | 16,4                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160                    | -                        | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165                    | -                        | 0,1                        |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170                    | -                        | -                          |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190                    | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>             | <b>26 237,3</b>          | <b>26 931,4</b>            |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>             | <b>-</b>                 | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>             | <b>45 454,7</b>          | <b>49 515,4</b>            |

|                                                                                                   |      |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                  | 1400 | 173,6    | 173,6    |
| Додатковий капітал                                                                                | 1410 | -        | -        |
| Резервний капітал                                                                                 | 1415 | 2 431,6  | 2 431,6  |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                       | 1420 | 40 707,4 | 45 755,0 |
| Неоплачений капітал                                                                               | 1425 | ( - )    | ( - )    |
| Усього за розділом I                                                                              | 1495 | 43 312,6 | 48 360,2 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення                              | 1595 | -        | -        |
| III. Поточні зобов'язання                                                                         |      |          |          |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | 173,3    | 617,8    |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |          |          |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610 | -        | -        |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 1 502,0  | 145,0    |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 329,5    | 314,5    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | -        | -        |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | -        | -        |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 71,0     | 77,3     |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | -        | -        |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 66,3     | 0,6      |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 2 142,1  | 1 155,2  |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | -        | -        |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 45 454,7 | 49 515,4 |

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2020 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

| Стаття                                                         | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний період<br>попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------|
| 1                                                              | 2            | 3                    | 4                                          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 30 516,8             | 25 600,1                                   |
| Інші операційні доходи                                         | 2120         | -                    | -                                          |
| Інші доходи                                                    | 2240         | -                    | -                                          |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 30 516,8             | 25 600,1                                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 23 897,3 )         | ( 20 279,0 )                               |
| Інші операційні витрати                                        | 2180         | ( 1 571,9 )          | ( 1 854,7 )                                |
| Інші витрати                                                   | 2270         | ( - )                | ( - )                                      |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285         | ( 25 469,2 )         | ( 22 133,7 )                               |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 5 047,6              | 3 466,4                                    |
| Податок на прибуток                                            | 2300         | ( - )                | ( - )                                      |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)                         | 2350         | 5 047,6              | 3 466,4                                    |



Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП НІМЕНКО  
ГАЛИНА  
ЕРІКА  
НАДІЯ

Німенко Галина Григорівна

ВОЛОДИМИРІВНА

(ініціали, прізвище)

А

Байда Надія Володимирівна

(ініціали, прізвище)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Селянське (фермерське) господарство "ГАЛИНА"

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

| Коди       |    |    |
|------------|----|----|
| 2020       | 01 | 01 |
| 30685697   |    |    |
| 3520886800 |    |    |
| 110        |    |    |
| 01.11      |    |    |

Територія КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання фермерське господарство

Вид економічної діяльності Вирощування зернових та технічних культур

Середня кількість працівників, осіб 32

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Сverdлівська, с. ЗЛАТОПІЛЛЯ, БОБРИНЕЦЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27210

36323

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

|                                                                         |              | Форма № 1-м                 | Код за ДКУД                   | 1801006 |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|---------|
| Актив                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітного року | На кінець<br>звітного періоду |         |
| 1                                                                       | 2            | 3                           | 4                             |         |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |              |                             |                               |         |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000         | -                           | -                             |         |
| первісна вартість                                                       | 1001         | -                           | -                             |         |
| накопичена амортизація                                                  | 1002         | ( - )                       | ( - )                         |         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005         | 114,6                       | 517,4                         |         |
| Основні засоби :                                                        | 1010         | 19 607,1                    | 18 700,0                      |         |
| первісна вартість                                                       | 1011         | 28 986,5                    | 30 699,2                      |         |
| знос                                                                    | 1012         | ( 9 379,4 )                 | ( 11 999,2 )                  |         |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020         | -                           | -                             |         |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030         | -                           | -                             |         |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         | -                           | -                             |         |
| Усього за розділом I                                                    | 1095         | 19 721,7                    | 19 217,4                      |         |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                             |                               |         |
| Запаси :                                                                | 1100         | 21 131,7                    | 25 367,8                      |         |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103         | 8 403,4                     | 8 771,0                       |         |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110         | -                           | -                             |         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125         | 761,6                       | 840,1                         |         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135         | 234,1                       | 15,8                          |         |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | -                           | -                             |         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 7,7                         | 13,6                          |         |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         | -                           | -                             |         |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165         | 135,8                       | -                             |         |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | -                           | -                             |         |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | -                           | -                             |         |
| Усього за розділом II                                                   | 1195         | 22 270,9                    | 26 237,3                      |         |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  | -                           | -                             |         |
| Баланс                                                                  | 1300         | 41 992,6                    | 45 454,7                      |         |

|                                                                                                          |             |                 |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                 |                 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 173,6           | 173,6           |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | -               | -               |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | 2 431,6         | 2 431,6         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 37 241,1        | 40 707,4        |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( - )           | ( - )           |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>39 846,3</b> | <b>43 312,6</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |             |                 |                 |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                 |                 |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | -               | 173,3           |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                 |                 |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | -               | -               |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 1 910,0         | 1 502,0         |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 124,6           | 329,5           |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | -               | -               |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | -               | -               |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 62,5            | 71,0            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | -               | -               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 49,2            | 66,3            |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>2 146,3</b>  | <b>2 142,1</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>41 992,6</b> | <b>45 454,7</b> |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2019 р.

Форма № 2-м    Код за ДКУД    1801007

| Стаття                                                         | Код рядка   | За звітний період   | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2           | 3                   | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 25 600,1            | 26 171,3                                |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | -                   | -                                       |
| Інші доходи                                                    | 2240        | -                   | -                                       |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280        | 25 600,1            | 26 171,3                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | ( 20 279,0 )        | ( 18 828,5 )                            |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | ( 1 854,7 )         | ( 564,0 )                               |
| Інші витрати                                                   | 2270        | ( - )               | ( - )                                   |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | <b>( 22 133,7 )</b> | <b>( 19 392,5 )</b>                     |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290        | 3 466,4             | 6 778,8                                 |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | ( - )               | ( - )                                   |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>3 466,4</b>      | <b>6 778,8</b>                          |



Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП НІМЕНКО

ЕП БАЙДА

НАДІЯ ГРИГОРІВНА

ВОЛОДИМИР

ІВНА

Німенко Галина Григорівна

(ініціали, прізвище)

Байда Надія Володимирівна

(ініціали, прізвище)

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Підприємство

**Селянське (фермерське) господарство "ГАЛИНА"**

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

| Коди       |    |    |
|------------|----|----|
| 2019       | 01 | 01 |
| 30685697   |    |    |
| 3520886800 |    |    |
| 110        |    |    |
| 01.11      |    |    |

Територія **КІРОВОГРАДСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Фермерське господарство**

Вид економічної діяльності **Вирощування зернових та технічних культур**

Середня кількість працівників, осіб **33**

Одиниця виміру: **тис. грн. з одним десятковим знаком**

Адреса, телефон **Свердлівська, с. ЗЛАТОПІЛЛЯ, БОБРИНЕЦЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 27210**

**36323**

**1.Баланс на 31 грудня 2018 р.**

| Актив                                                                   | Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006 |                          |                            |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                                                         | Код рядка                       | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                       | 2                               | 3                        | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |                                 |                          |                            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005                            | 114,6                    | 114,6                      |
| Основні засоби                                                          | 1010                            | 15 487,8                 | 19 607,1                   |
| первісна вартість                                                       | 1011                            | 22 163,9                 | 28 986,5                   |
| знос                                                                    | 1012                            | ( 6 676,1 )              | ( 9 379,4 )                |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020                            | -                        | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030                            | -                        | -                          |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090                            | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b>                     | <b>15 602,4</b>          | <b>19 721,7</b>            |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |                                 |                          |                            |
| Запаси                                                                  | 1100                            | 17 135,1                 | 21 131,7                   |
| у тому числі готова продукція                                           | 1103                            | 6 400,0                  | 8 403,4                    |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110                            | -                        | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125                            | 2 300,6                  | 761,6                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135                            | 1,4                      | 234,1                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136                            | -                        | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155                            | 18,3                     | 7,7                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160                            | -                        | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165                            | 37,3                     | 135,8                      |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170                            | -                        | -                          |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190                            | -                        | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>                     | <b>19 492,7</b>          | <b>22 270,9</b>            |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>                     | -                        | -                          |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>                     | <b>35 095,1</b>          | <b>41 992,6</b>            |

|                                                                                                          |             |                 |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 173,6           | 173,6           |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | -               | -               |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | 2 431,6         | 2 431,6         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 30 462,3        | 37 241,1        |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( - )           | ( - )           |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>33 067,5</b> | <b>39 846,3</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              | <b>1595</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                                         |             |                 |                 |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | -               | -               |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                 |                 |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | -               | -               |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 1 325,6         | 1 910,0         |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 649,0           | 124,6           |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | -               | -               |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | -               | -               |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 42,1            | 62,5            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | -               | -               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 10,9            | 49,2            |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>2 027,6</b>  | <b>2 146,3</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>35 095,1</b> | <b>41 992,6</b> |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2018

Форма № 2-м    Код за ДКУД    1801007

| Стаття                                                         | Код рядка   | За звітний період   | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                              | 2           | 3                   | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 26 171,3            | 19 937,0                                |
| Інші операційні доходи                                         | 2120        | -                   | 57,1                                    |
| Інші доходи                                                    | 2240        | -                   | 5,4                                     |
| <b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>                       | <b>2280</b> | <b>26 171,3</b>     | <b>19 999,5</b>                         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | ( 18 828,5 )        | ( 13 282,3 )                            |
| Інші операційні витрати                                        | 2180        | ( 564,0 )           | ( 607,7 )                               |
| Інші витрати                                                   | 2270        | ( - )               | ( - )                                   |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | <b>( 19 392,5 )</b> | <b>( 13 890,0 )</b>                     |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290        | 6 778,8             | 6 109,5                                 |
| Податок на прибуток                                            | 2300        | ( - )               | ( - )                                   |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>6 778,8</b>      | <b>6 109,5</b>                          |



Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

**ЕП НІМЕНКО Г.Г.**

Німенко Галина Григорівна

(ініціали, прізвище)

**ЕП БАЙДА Н.В.**

Байда Надія Володимирівна

(ініціали, прізвище)