

Міністерство освіти і науки України
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

*Кафедра публічного управління
та менеджменту*

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Управління персоналом і тайм-менеджмент» на тему:
Гнучкі графіки роботи як управлінський інструмент ефективності персоналу
(назва теми)

Студента (ки) 3 курсу групи 3 АМ спеціальності D3 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

(ПІБ здобувача)

Керівник _____
(посада, вчене звання, науковий ступінь)

(прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів: ____ Оцінка ECTS ____

Члени комісії:

(підпис) _____ (ім'я та прізвище)

(підпис) _____ (ім'я та прізвище)

(підпис) _____ (ім'я та прізвище)

Вінниця 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ ГРАФІКІВ РОБОТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1. Сутність, значення та види гнучких графіків роботи в сучасному менеджменті	5
1.2. Гнучкі графіки роботи як інструмент підвищення ефективності персоналу	8
1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування гнучких форм організації робочого часу	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ ГРАФІКІВ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЯСЕНСВІТ»	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Ясенсвіт»	17
2.2. Оцінка особливостей організації робочого часу та використання гнучких графіків на підприємстві	21
2.3. Вплив гнучких графіків роботи на ефективність персоналу та результати діяльності підприємства	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ ГРАФІКІВ РОБОТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	33
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи гнучких графіків роботи на підприємстві «Ясенсвіт»	33
3.2. Використання сучасних цифрових інструментів для координації гнучкого режиму праці персоналу	37
3.3. Оцінка очікуваних результатів від упровадження запропонованих заходів	40
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми курсової роботи зумовлена тим, що в сучасних умовах посилення конкуренції на ринку праці, цифровізації бізнес-процесів, зростання вимог до безперервності виробництва й логістики, а також впливу воєнних ризиків підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю одночасно підвищувати ефективність персоналу та забезпечувати стабільність трудових процесів. Традиційні підходи до організації робочого часу, побудовані на жорстко фіксованих графіках, не завжди відповідають реальним умовам функціонування сучасних виробничих підприємств, де важливими є безперервність операцій, змінність, нерівномірність навантаження, необхідність швидкого реагування на технологічні, логістичні та безпекові виклики. Практичне значення обраної теми полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення організації робочого часу, підвищення керованості трудових процесів, зниження непродуктивних витрат часу та зміцнення кадрової стійкості підприємства.

Метою курсової роботи є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до використання гнучких графіків роботи як управлінського інструменту підвищення ефективності персоналу та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ».

Для досягнення мети в роботі передбачено розв'язання взаємопов'язаних завдань:

- розглянути сутність, значення та види гнучких графіків роботи в сучасному менеджменті;
- визначити гнучкі графіки роботи як інструмент підвищення ефективності персоналу;
- узагальнити зарубіжний і вітчизняний досвід застосування гнучких форм організації робочого часу;
- описати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ЯСЕНСВІТ»;

- проаналізувати особливості організації робочого часу та використання гнучких графіків на підприємстві;
- встановити вплив гнучких графіків роботи на ефективність персоналу та результати діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи гнучких графіків роботи на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ»;
- запровадити використання сучасних цифрових інструментів для координації гнучкого режиму праці персоналу;
- зробити прогноз очікуваних результатів від запровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «ЯСЕНСВІТ» в частині організації робочого часу.

Предметом дослідження є гнучкі графіки роботи як управлінський інструмент підвищення ефективності персоналу, а також організаційні підходи, методи й практики їх застосування та вдосконалення в діяльності підприємства.

Структура курсової роботи відповідає меті та завданням дослідження й охоплює вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові публікації з проблематики управління персоналом і організації робочого часу, а також матеріали ТОВ «ЯСЕНСВІТ» і дані відкритих джерел.

Для прикладної частини роботи ТОВ «ЯСЕНСВІТ» є релевантною базою дослідження, оскільки це зареєстроване в Україні підприємство з кодом ЄДРПОУ 32619343, що працює у сфері виробництва курячих яєць та яєчних продуктів, входить до числа провідних виробників на українському ринку та здійснює діяльність у межах агропромислового виробництва, де організація робочого часу, змінність, координація персоналу й безперервність процесів мають безпосередній вплив на результативність роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ ГРАФІКІВ РОБОТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, значення та види гнучких графіків роботи в сучасному менеджменті

У сучасному менеджменті гнучкі графіки роботи перестали бути лише додатковою пільгою для окремих працівників і перетворилися на повноцінний управлінський інструмент, за допомогою якого підприємство адаптує трудовий процес до змінного навантаження, цифровізації бізнес-процесів, кадрового дефіциту, воєнних ризиків і нових очікувань персоналу. У вітчизняному науковому дискурсі 2022-2026 років ця проблематика розглядається в контексті людиноцентричного управління персоналом, гібридних і дистанційних моделей праці, антикризового HR-менеджменту та переходу від контролю фізичної присутності працівника до управління результатом, навантаженням, залученістю та стійкістю персоналу [1, с. 133-140].

У правовому вимірі поняття гнучкого режиму робочого часу в Україні має чітке нормативне закріплення. Кодекс законів про працю України визначає його як форму організації праці, за якою допускається встановлення іншого режиму роботи, ніж передбачено правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання норми тривалості робочого часу за день, тиждень або інший обліковий період. Такий режим передбачає поєднання фіксованого часу, змінного часу та перерви для відпочинку і харчування. Отже, гнучкий графік не є «вільним режимом», а виступає структурованою моделлю організації праці, яка поєднує автономію працівника з вимогами координації, обліку та контролю [2].

Наукові публікації останніх років показують, що сутність гнучких графіків доцільно розкривати не лише через часову варіативність, а й через їх місце в системі управління персоналом. Для підприємства вони створюють можливість адаптувати використання трудового ресурсу до виробничих

циклів, нерівномірності попиту, логістичних затримок і безпекових обмежень. Для працівника вони означають вищий рівень керованості власним робочим часом, кращі можливості поєднання професійних і сімейних обов'язків, зниження стресу та підвищення суб'єктивного відчуття автономії. Саме тому в українських дослідженнях гнучкі моделі праці пов'язуються з категоріями work-life balance, wellbeing, збереження продуктивності та профілактики професійного вигорання [3].

Значення гнучких графіків для сучасного менеджменту полягає в тому, що вони змінюють критерії ефективності праці. Якщо в традиційній моделі головним індикатором була присутність працівника в установлені години, то у гнучкій моделі центр ваги переноситься на виконання завдань, дотримання строків, продуктивність, якість комунікації та відповідальність за результат. Таким чином, гнучкий графік виступає не окремим елементом організації часу, а частиною ширшої трансформації системи менеджменту, де результативність забезпечується поєднанням організаційних рішень, цифрових інструментів і нових лідерських практик [1, с. 133-140].

Особливої ваги гнучкі графіки роботи набули в українських умовах воєнного часу. Науковці зазначають, що організація праці ускладнюється безпековими, логістичними, кадровими та енергетичними ризиками, а тому пріоритети тайм-менеджменту зміщуються від жорсткого довгострокового планування до гнучких рішень і резервних сценаріїв. У працях з управління персоналом в умовах воєнного стану підкреслюється, що гнучкий графік і можливість працювати віддалено стали важливими інструментами підтримання безперервності роботи, збереження кадрів і зниження соціально-психологічного напруження в колективах [4, с. 55-59].

У межах сучасної теорії менеджменту гнучкі графіки мають також виразне мотиваційне значення. Вітчизняні дослідження показують, що можливість працювати за гнучким графіком дедалі частіше розглядається як важливий нематеріальний стимул, особливо для молодших вікових груп, працівників знанневих професій, фахівців із високою потребою в автономії та

працівників, які поєднують роботу з навчанням або сімейними обов'язками. У зв'язку з цим значення гнучкого режиму виходить за межі простої оптимізації робочих годин і переходить у площину бренду роботодавця, кадрового утримання та індивідуалізації трудових відносин [5, с. 94-100].

Класифікація гнучких графіків роботи у сучасному менеджменті здійснюється за кількома ознаками. Найпоширенішими є варіативність початку та завершення робочого дня, гнучкість через обліковий період, поділ робочого дня на частини, комбіновані офісно-дистанційні режими, змінні графіки та гібридні формати, у яких поєднуються часова і просторова гнучкість [2]. Водночас наукові джерела наголошують, що гнучкі графіки не є універсально придатними для будь-якого підприємства чи посади. Вибір конкретного виду має ґрунтуватися на аналізі технологічного процесу, рівня взаємозалежності працівників, потреби в синхронній комунікації, стандартів обслуговування клієнтів і умов контролю результатів [2].

На рівні підприємств, установ і організацій гнучкі графіки роботи застосовуються у кількох основних формах. Найпоширенішим є гнучкий режим робочого часу у вузькому значенні, коли поєднуються фіксований час обов'язкової присутності працівника і змінний час початку та завершення роботи. Поряд із цим використовуються змінні графіки роботи, підсумований облік робочого часу, неповний робочий день або тиждень, дистанційна робота, а також гібридні формати, у яких часова гнучкість поєднується з просторовою [2, 16]. Їх застосування залежить від режиму діяльності підприємства, інтенсивності клієнтського потоку, сезонності попиту, потреби забезпечити безперервність обслуговування та рівня цифровізації управління працею [13, 14].

Сучасна практика свідчить, що гнучкі форми організації робочого часу мають значне поширення. Зокрема, у країнах Європейського Союзу гнучкість праці пов'язується не лише зі зміною часу початку й завершення роботи, а й із використанням гібридної моделі зайнятості, дистанційної роботи та індивідуалізованого розподілу навантаження [14, 15]. За даними Євростату, у

2024 р. у країнах ЄС 17,1 % зайнятих працювали неповний робочий час, а 11,0 % були зайняті на тимчасовій основі, що підтверджує інституційне закріплення гнучких форм праці в сучасній економіці. Крім того, 52,9 % підприємств ЄС із чисельністю від 10 працівників використовували онлайн-зустрічі, а 60,2 % забезпечували працівникам повний віддалений доступ до електронної пошти, документів та програмного забезпечення, що створює технічну основу для поширення гнучких і гібридних режимів роботи.

В українських умовах гнучкі графіки також набувають більшої актуальності, особливо в період цифрової трансформації та воєнного стану. Це пов'язано з необхідністю швидко адаптувати трудовий процес до безпекових ризиків, кадрових змін, нестабільності навантаження та нових вимог до організації праці. Отже, в сучасних умовах найбільш уживаними видами гнучких графіків є ковзний режим робочого часу, змінні графіки, підсумований облік робочого часу, неповна зайнятість, дистанційна та гібридна робота, а їх ефективність залежить від поєднання часової гнучкості з цифровою координацією, чіткими правилами та адаптацією до специфіки діяльності конкретної організації [13-16].

Отже, у сучасному менеджменті гнучкі графіки роботи доцільно трактувати як адаптивну форму організації праці, що поєднує часову варіативність, нормативну визначеність і управлінську орієнтацію на результат. Їх значення виявляється у підвищенні продуктивності, утриманні персоналу, посиленні мотивації, розвитку людиноцентричної організаційної культури та пристосуванні підприємства до нестабільного середовища, що робить їх одним із ключових інструментів модернізації системи управління персоналом в Україні.

1.2. Гнучкі графіки роботи як інструмент підвищення ефективності персоналу

У сучасному менеджменті гнучкі графіки роботи дедалі частіше розглядаються не як окрема організаційна пільга, а як повноцінний інструмент

підвищення ефективності персоналу, що впливає на продуктивність праці, мотивацію, кадрову стабільність, адаптивність підприємства та якість використання робочого часу. Українські наукові публікації 2024-2025 років підкреслюють, що в умовах цифровізації та тривалої війни гнучкість у сфері праці стає одним із механізмів ефективного використання людського капіталу, оскільки дозволяє узгоджувати потреби працівника з потребами підприємства, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та знижувати втрати, пов'язані з жорсткою організацією роботи [6, с. 311-315, 7, с. 98-99, 8, с. 27-36].

Ефективність персоналу в умовах застосування гнучких графіків виявляється насамперед через зміну підходу до організації праці. Якщо традиційна модель ґрунтується переважно на контролі присутності працівника у фіксовані години, то гнучка модель зміщує акцент на досягнення результату, дотримання строків, якість виконання завдань і здатність працівника самостійно організувати свій робочий час. У наукових працях наголошується, що нестандартні моделі організації праці підвищують продуктивність тоді, коли працівник виконує роботу в комфортніших часових і просторових умовах, що відповідають його індивідуальним потребам. Це зменшує частку непродуктивного часу, пов'язаного з перевтомою, вимушеною присутністю без реального завантаження, транспортними витратами часу та організаційними перервами [8, с. 27-36].

Важливим механізмом впливу гнучких графіків на ефективність персоналу є посилення трудової мотивації. У сучасних українських дослідженнях підкреслюється, що ефективність працівника залежить не лише від матеріального стимулювання, а й від нематеріальних факторів, які формують задоволеність працею, відчуття автономії та довіри з боку роботодавця. Гнучкий графік у цьому контексті виступає важливим нематеріальним стимулом, оскільки дає працівникові більше можливостей поєднувати професійні та особисті обов'язки, уникати зайвого стресу та підтримувати баланс між роботою і приватним життям [9].

Не менш істотним є вплив гнучких графіків на збереження кадрового потенціалу та зниження плинності кадрів. У кризових умовах, коли підприємства стикаються з дефіцитом робочої сили, міграцією та психологічним виснаженням персоналу, саме гнучкі форми зайнятості виступають інструментом утримання працівників і збереження робочих місць. У наукових дослідженнях доведено, що ефективне використання гнучких форм праці є важливим для підтримання економічної стабільності підприємств і їхньої здатності адаптуватися до кризових змін [10, с. 41-46].

На рівні організації трудового процесу гнучкі графіки роботи підвищують ефективність персоналу завдяки раціональнішому розподілу навантаження та кращій адаптації робочого часу до реальних виробничих або сервісних потреб. Для підприємства це означає можливість синхронізувати присутність працівників із піковими періодами попиту, сезонними коливаннями, нерівномірністю клієнтських звернень і логістичними змінами. У зв'язку з цим гнучкий графік у системі менеджменту персоналу слід розглядати не лише як інструмент індивідуальної зручності, а і як механізм операційної оптимізації [8, с. 27-36].

Окремої уваги заслуговує зв'язок гнучких графіків із цифровізацією HR-менеджменту. Сучасні дослідження показують, що результативність гнучкого режиму значно зростає тоді, коли він підтримується цифровими системами планування, обліку робочого часу, комунікації та моніторингу виконання завдань. Без належного цифрового супроводу гнучкі графіки можуть призводити до втрати керованості, порушення комунікації та ускладнення контролю за результатами [11].

Разом із тим українські науковці наголошують, що гнучкі графіки роботи не можна абсолютизувати, оскільки їхній вплив на ефективність персоналу залежить від характеру діяльності підприємства, рівня самодисципліни працівників, зрілості корпоративної культури, якості внутрішньої комунікації та професійності менеджменту. Якщо гнучкий режим упроваджується без чітких правил, критеріїв оцінювання результатів і

технічних засобів координації, він може не підвищувати, а знижувати ефективність [12].

Ефективність роботи персоналу внаслідок упровадження гнучких графіків підвищується насамперед через раціональніше використання робочого часу та краще узгодження трудового навантаження з реальними виробничими чи сервісними потребами підприємства. Працівник отримує можливість виконувати трудові функції в більш продуктивні для себе години, що знижує втому, нервову напругу та частку непродуктивного часу, пов'язаного з вимушеною присутністю без достатнього навантаження. Для підприємства це означає скорочення простоїв, зменшення перевантаження персоналу в пікові періоди, підвищення точності розподілу трудових ресурсів і поліпшення якості виконання завдань. Унаслідок цього зростає індивідуальна продуктивність працівників, поліпшується дисципліна виконання роботи, підвищується швидкість обслуговування клієнтів і зменшуються втрати, пов'язані з нераціональною організацією робочого дня [8, с. 27-36, 20, с. 94-105].

Позитивний ефект гнучких графіків також виявляється через мотиваційний механізм. Працівники, які мають можливість частково впливати на час початку і завершення роботи або поєднувати очну та дистанційну зайнятість, зазвичай демонструють вищий рівень задоволеності працею, більше залучення до виконання завдань і меншу схильність до звільнення. Для роботодавця це означає зниження плинності кадрів, скорочення витрат на пошук і адаптацію нових працівників та підтримання кадрової стабільності. [9, 10, с. 41-46, 22, с. 242-248].

Найбільш популярними в сучасних умовах є кілька видів гнучких графіків. Передусім це ковзний графік, за якого працівник може змінювати час початку і завершення роботи в межах установленої норми, оскільки саме ця форма є найбільш простою для впровадження та не потребує повної перебудови трудового процесу. Поширеними також залишаються змінні графіки, що дають можливість узгоджувати присутність працівників із

нерівномірним навантаженням упродовж дня, тижня або сезону. Значного поширення набули дистанційна та гібридна моделі роботи, оскільки вони поєднують часову і просторову гнучкість, зменшують втрати часу на дорогу, розширюють можливості залучення персоналу та підтримують безперервність діяльності в кризових умовах. Крім того, застосовується підсумований облік робочого часу, який є зручним для підприємств із нерівномірним навантаженням, коли важливо дотримуватися норми не щоденно, а за обліковий період. Популярність саме цих форм пояснюється тим, що вони найкраще поєднують інтереси працівника й роботодавця, забезпечують більшу адаптивність режиму праці та легко інтегруються в сучасні цифрові системи управління персоналом [2, 14, 15, 16, 20, с. 94-105].

Середньомісячну оплату праці одного працівника на підприємстві визначено за формулою:

$$ЗП_{сер} = ВОП / Ч_{сер} / 12, \quad (1.1)$$

де $ЗП_{сер}$ – середньомісячна оплата праці одного працівника, грн; $ВОП$ – річні витрати на оплату праці, грн; $Ч_{сер}$ – середня кількість працівників, осіб.

Річна економія від цього заходу розраховується так:

$$Е1 = Ч \times t \times 52 \times С_{год}, \quad (1.2)$$

де $Ч$ – кількість працівників, осіб; t – скорочення непродуктивного часу на одного працівника за тиждень, год; 52 – кількість тижнів у році; $С_{год}$ – середня погодинна вартість праці, грн/год.

Економія від зниження плинності кадрів визначається за формулою:

$$Е3 = К_{зв} \times (ЗП_{піл} \times 0,5), \quad (1.3)$$

де $Е3$ – економія від зниження плинності кадрів, грн; $К_{зв}$ – кількість працівників, звільнення або заміни яких можна уникнути завдяки впровадженню запропонованих заходів, осіб; $ЗП_{піл}$ – середньомісячна заробітна плата одного працівника пілотної групи, грн; 0,5 – коефіцієнт, який відображає орієнтовні витрати на заміщення одного працівника, зокрема пошук, первинне навчання, адаптацію та тимчасове зниження продуктивності.

Сукупний річний економічний ефект від упровадження заходів визначається за формулою:

$$E_{заг} = E1 + E2 + E3, \quad (1.4)$$

де $E_{заг}$ – сукупний річний економічний ефект від упровадження заходів, грн; $E1$ – економія від скорочення непродуктивних витрат робочого часу, грн; $E2$ – економія від зменшення дезорганізаційних втрат часу, грн; $E3$ – економія від зниження плинності кадрів, грн.

Плановий приріст прибутку від упровадження заходів визначається за формулою:

$$Ппл = E_{заг} - V_{заг}, \quad (1.5)$$

де $Ппл$ – плановий приріст прибутку від упровадження запропонованих заходів, грн; $E_{заг}$ – сукупний річний економічний ефект, грн; $V_{заг}$ – загальні витрати на впровадження заходів, грн.

Коефіцієнт економічної ефективності запропонованих заходів розраховується за формулою:

$$Кеф = Ппл / V_{заг} \times 100 \%, \quad (1.6)$$

де $Кеф$ – коефіцієнт економічної ефективності запропонованих заходів, %; $Ппл$ – плановий приріст прибутку, грн; $V_{заг}$ – загальні витрати на впровадження заходів, грн; 100 % – множник для переведення результату у відсоткове значення.

Період окупності запропонованих заходів визначається за формулою:

$$Ток = V_{заг} / E_{заг} \times 12, \quad (1.7)$$

де $Ток$ – період окупності заходів, місяців; $V_{заг}$ – загальні витрати на впровадження заходів, грн; $E_{заг}$ – сукупний річний економічний ефект, грн; 12 – кількість місяців у році, що використовується для переведення річного показника окупності у місячний вимір.

Отже, гнучкі графіки підвищують ефективність роботи персоналу через зменшення непродуктивних витрат часу, краще узгодження графіка з навантаженням, посилення мотивації, зниження кадрових втрат і підвищення якості виконання завдань. Найбільш популярними є ковзний графік, змінний

режим роботи, дистанційна і гібридна зайнятість, а також підсумований облік робочого часу, оскільки саме вони найбільше відповідають сучасним вимогам гнучкості, цифровізації та адаптації підприємств до нестабільного середовища [8, с. 27-36, 15, 20, с. 94-105].

1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування гнучких форм організації робочого часу

У сучасному науковому дискурсі зарубіжний і вітчизняний досвід застосування гнучких форм організації робочого часу розглядається як складова трансформації трудових відносин під впливом цифровізації, зміни моделей зайнятості, демографічних зрушень, зростання значення балансу «робота – життя» та потреби підприємств швидко адаптуватися до нестабільного середовища. Українські науковці 2022-2025 років підкреслюють, що гнучкість уже не обмежується лише варіативністю початку й завершення робочого дня, а охоплює також гнучкість простору праці, формату зайнятості, навантаження, порядку координації працівників і способів оцінювання результатів. У цьому сенсі зарубіжний досвід виступає джерелом перевірених моделей організації праці, тоді як вітчизняна практика демонструє специфіку їх адаптації до умов українського ринку праці, воєнних ризиків і чинного інституційного середовища [13].

У країнах Європейського Союзу гнучкі форми організації робочого часу формувалися поступово як елемент політики підвищення якості трудового життя та підтримання продуктивності праці. Європейський підхід спирається на поєднання часової автономії працівника, інструментів work-life balance та механізмів узгодження робочого часу з індивідуальними потребами людини і функціональними потребами роботодавця. У зарубіжній практиці гнучкість розвивається не як відмова від регламентації, а як модернізована модель організації праці, де важливими є прозорі правила доступності працівника,

цифрові канали комунікації, погоджені «ядра часу» для спільної роботи команди та захист часу відпочинку [14, с. 230-237].

Суттєвою рисою зарубіжного досвіду є поєднання гнучких форм робочого часу з гібридною та дистанційною моделями праці. У наукових узагальненнях зазначається, що сучасні компанії дедалі частіше відходять від моделі повної часової стандартизації й переходять до комбінованих рішень, за яких частина функцій виконується офлайн, а частина – дистанційно, з індивідуалізованим часовим режимом. Такі моделі дають змогу поєднувати переваги офісної присутності та віддаленої роботи, зберігати командну взаємодію і водночас підвищувати мобільність, безпеку й адаптивність зайнятості [15].

Важливим аспектом зарубіжного досвіду є також тісний зв'язок гнучких режимів із програмами забезпечення балансу «робота – життя». У сучасному європейському контексті це поєднується з увагою до психологічного здоров'я, профілактики вигорання, розмежування робочого і приватного часу та розвитку права на відключення від цифрових комунікацій поза межами робочого дня [16, с. 44-49].

Вітчизняний досвід застосування гнучких форм організації робочого часу має іншу траєкторію розвитку. Якщо в таких країнах ЄС, як Німеччина, Нідерланди, Швеція та Польща, гнучкі режими еволюціонували як інструмент підвищення якості трудового життя та модернізації ринку праці, то в Україні їх поширення значною мірою було прискорене пандемією, а згодом воєнним станом, міграційними процесами, безпековими ризиками та енергетичною нестабільністю. У статтях 2024-2025 років наголошується, що для українських підприємств гнучка зайнятість і гнучкий режим робочого часу стали інструментом збереження робочих місць, підтримання операційної безперервності та адаптації до кризових умов [10, с. 41-46].

Показовим прикладом вітчизняного інституційного досвіду є державна служба, де застосування гнучкого режиму робочого часу вже стало предметом окремого аналітичного вивчення. Це свідчить про те, що в українській

практиці гнучкий режим поступово переходить у площину системного HR-регулювання. Водночас науковці вказують на наявність проблем у частині стандартизації процедур, гарантій для працівника, меж цифрової доступності та балансу між гнучкістю й керованістю трудового процесу.

Таким чином, зарубіжний і вітчизняний досвід застосування гнучких форм організації робочого часу має спільну логіку, але різні доміанти розвитку. Зарубіжна практика орієнтується переважно на якість трудового життя, автономію працівника, баланс «робота – життя» та довгострокову модернізацію трудових відносин, тоді як українська практика значною мірою формувалася як відповідь на пандемію, воєнний стан, кадрові втрати та потребу забезпечити безперервність діяльності підприємств і установ. Водночас обидва вектори збігаються в головному: гнучкі форми організації робочого часу є ефективними лише за умови чітких правил, цифрової підтримки, управлінської координації та поєднання інтересів працівника і роботодавця.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ ГРАФІКІВ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ЯСЕНСВІТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Ясенсвіт»

ТОВ «ЯСЕНСВІТ» є одним із провідних українських підприємств у сфері виробництва курячих яєць та яєчних продуктів. За інформацією офіційного сайту, компанія входить до трійки лідерів-виробників курячих яєць в Україні та працює як частина корпоративної групи Ovostar Union. Підприємство орієнтується на масовий споживчий ринок, поєднуючи виробництво, фасування, просування бренду та реалізацію продукції через національні канали збуту. Такий профіль діяльності свідчить, що ТОВ «ЯСЕНСВІТ» функціонує не як локальний торговельний об'єкт, а як масштабне агропромислове підприємство з безперервним виробничим циклом, для якого ефективність персоналу безпосередньо залежить від якості організації праці, змінності та координації робочого часу [17].

Юридична особа ТОВ «ЯСЕНСВІТ» має код ЄДРПОУ 32619343, зареєстрована 01.09.2003, основний вид економічної діяльності – 01.47 «Розведення свійської птиці». У відкритих реєстрах також підтверджується належність підприємства до корпоративної групи «Овостар Юніон», що вказує на його функціонування в межах вертикально інтегрованої моделі агробізнесу. Для організаційної характеристики це має принципове значення, оскільки така модель передбачає високий рівень технологічної узгодженості процесів, безперервність виробництва, жорсткі вимоги до санітарного контролю, планування змін і стабільного кадрового забезпечення [18].

На відміну від торговельного підприємства, для якого робочий час переважно залежить від режиму обслуговування клієнтів, у ТОВ «ЯСЕНСВІТ» організація праці визначається безперервністю виробничих, складських, логістичних і допоміжних процесів. Виробництво яєць та яєчних

продуктів, утримання поголів'я птиці, сортування, фасування, контроль якості, зберігання та відвантаження продукції потребують постійної присутності різних категорій працівників і чіткої координації змін. Саме тому для такого підприємства питання організації робочого часу є не допоміжним, а безпосередньо пов'язаним із виробничою стабільністю, дотриманням технологічних режимів і результативністю діяльності.

За даними фінансової звітності, у 2023 році середня кількість працівників ТОВ «ЯСЕНСВІТ» становила 1168 осіб, у 2024 році – 1161 особу, а у 2025 році – 1107 осіб. Отже, за три роки чисельність персоналу скоротилася на 61 особу, або на 5,22 %. Така динаміка свідчить про певне зменшення кадрового ресурсу, що в умовах великого виробничого підприємства підвищує значення раціонального використання робочого часу, оптимізації змін і зниження непродуктивних втрат праці.

У табл. 2.1 наведено динаміку основних організаційно-економічних показників ТОВ «ЯСЕНСВІТ» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка основних організаційно-економічних показників ТОВ
«ЯСЕНСВІТ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення			
				2024-2023	$\frac{2024-2023}{2023}$, %	2025-2024	$\frac{2025-2024}{2024}$, %
Середня кількість працівників, осіб	1168	1161	1107	-7	-0,006	-54	-0,047
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4580540	3844501	5105909	-736039	-0,161	1261408	0,328
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2676362	3245280	3840551	568918	0,213	595271	0,183
Валовий прибуток, тис. грн	1904178	599221	1265358	-1304957	-0,685	666137	1,112

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення			
				2024-2023	$\frac{2024-2023}{2023}$, %	2025-2024	$\frac{2025-2024}{2024}$, %
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	767382	-83684	384516	-851066	-1,109	468200	-5,595
Чистий фінансовий результат, тис. грн	669612	-8379	402316	-677991	-1,013	410695	-49,015
Усього активів, тис. грн	3827745	3734078	3914854	-93667	-0,024	180776	0,048
Власний капітал, тис. грн	3168957	3121203	2839517	-47754	-0,015	-281686	-0,090

Джерело: фінансова звітність ТОВ «ЯСЕНСВІТ» за 2023-2025 рр. [19-21]

Дані табл. 2.1 свідчать, що у 2023-2025 рр. розвиток ТОВ «ЯСЕНСВІТ» був нерівномірним. У 2024 році підприємство зафіксувало зменшення чистого доходу до 3844501 тис. грн проти 4580540 тис. грн у 2023 році, тобто на 16,07 %, а також перехід від чистого прибутку 669612 тис. грн до чистого збитку 8379 тис. грн. Водночас у 2025 році відбулося відновлення ділової активності: чистий дохід зріс до 5105909 тис. грн, що перевищило рівень 2023 року на 525369 тис. грн, або на 11,47 %, а чистий фінансовий результат знову набув позитивного значення і становив 402316 тис. грн. Це означає, що підприємство зберегло здатність відновлювати прибутковість навіть після складнішого для себе 2024 року.

Окремої уваги потребує динаміка витрат. Собівартість реалізованої продукції зростає з 2676362 тис. грн у 2023 році до 3840551 тис. грн у 2025 році, тобто на 1164189 тис. грн, або на 43,50 %. Це свідчить про суттєве зростання виробничих витрат, що для агропромислового підприємства може бути пов'язане з подорожчанням кормової бази, енергоносіїв, логістики, оплати праці та інших складових виробничого процесу. У результаті валовий прибуток у 2025 році, хоча й істотно перевищив показник 2024 року, все ж

залишився нижчим за рівень 2023 року на 638820 тис. грн. Отже, відновлення доходу супроводжувалося підвищеним витратним навантаженням, що безпосередньо посилює значення ефективної організації трудових процесів.

Фінансовий стан підприємства загалом можна оцінити як достатньо стійкий, хоча й неоднорідний за окремими роками. Вартість активів у 2025 році становила 3914854 тис. грн, що на 87109 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Водночас власний капітал за той самий період зменшився з 3168957 тис. грн до 2839517 тис. грн, тобто на 329440 тис. грн. Це означає, що при зростанні активної частини ресурсної бази підприємство зазнало певного зниження капіталізаційної стійкості, а отже питання ефективності використання наявних ресурсів, у тому числі трудових, набуває для нього ще більшого значення.

Для цілей дослідження важливо й те, що ТОВ «ЯСЕНСВІТ» є великим роботодавцем із чисельністю понад тисячу працівників. За таких масштабів навіть незначні недоліки в координації змін, нерівномірний розподіл навантаження, простої, перевантаження окремих категорій персоналу або неузгодженість графіків можуть мати відчутний вплив на продуктивність, витрати та стабільність виробництва. Саме тому організаційно-економічні характеристики підприємства свідчать, що для нього питання гнучкого та раціонального планування робочого часу має прикладне управлінське значення.

Отже, ТОВ «ЯСЕНСВІТ» доцільно характеризувати як велике агропромислове підприємство з безперервним виробничим циклом, значною чисельністю персоналу, масштабними обсягами реалізації та високою залежністю результатів діяльності від ефективної координації трудових процесів. Динаміка показників за 2023-2025 рр. свідчить, що підприємство працює в умовах істотних коливань доходів, витрат і фінансового результату, а тому раціональна організація робочого часу й належне управління персоналом є для нього важливими чинниками підтримання стабільності та підвищення результативності діяльності.

2.2. Оцінка особливостей організації робочого часу та використання гнучких графіків на підприємстві

Оцінювання особливостей організації робочого часу на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ» доцільно здійснювати на основі фактичних характеристик його виробничої діяльності, кадрової структури та масштабів функціонування. На відміну від підприємств торговельного типу, для яких режим праці значною мірою визначається годинами обслуговування покупців, у ТОВ «ЯСЕНСВІТ» організація робочого часу підпорядкована логіці безперервного агропромислового виробництва. Компанія працює у сфері розведення свійської птиці, виробництва курячих яєць та яєчних продуктів, входить до трійки лідерів-виробників курячих яєць в Україні та функціонує в межах корпоративної групи Ovostar Union [17, 18]. Це означає, що трудовий процес на підприємстві не може будуватися виключно за єдиним стандартним графіком, оскільки різні ділянки роботи мають неоднакову часову логіку, інтенсивність і технологічну залежність.

Специфіка організації робочого часу на підприємстві насамперед визначається безперервністю основних виробничих процесів. Утримання птиці, збір яєць, сортування, фасування, ветеринарний контроль, технічне обслуговування обладнання, складські операції та відвантаження продукції потребують постійної координації персоналу й безперервної присутності працівників на різних етапах виробничого циклу. Саме тому для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» характерною є об'єктивна потреба у змінності, чергуванні працівників та диференційованому розподілі робочого часу залежно від функціональної ділянки. Такий висновок підтверджується і кадровою інформацією компанії. На сторінці «Кар'єра» офіційного сайту зазначено, що на виробництво у смт Ставище терміново запрошуються сортувальники яєць, слюсарі з ремонту технологічного обладнання та вантажники, а також наголошується на офіційному працевлаштуванні й стабільній виплаті заробітної плати [22]. Уже сам перелік вакансій свідчить, що підприємство

поєднує виробничі, технічні та логістичні функції, для яких нехарактерний однаковий режим праці.

Важливою ознакою організації робочого часу є й масштаб кадрової системи підприємства. За даними фінансової звітності, середня кількість працівників ТОВ «ЯСЕНСВІТ» у 2023 році становила 1168 осіб, у 2024 році – 1161 особу, а у 2025 році – 1107 осіб [19, 20, 21]. Така чисельність свідчить, що підприємство має складну внутрішню структуру з великою кількістю взаємопов'язаних категорій персоналу, а отже потребує не просто обліку робочого часу, а саме системного планування змін, координації навантаження та узгодження графіків між виробничими, технічними, складськими й адміністративними підрозділами. За таких умов навіть незначні збої у графікуванні можуть призводити до втрат продуктивності, затримок у виробничому циклі та нерационального використання трудового ресурсу.

Організація робочого часу на підприємстві ускладнюється також тим, що ТОВ «ЯСЕНСВІТ» працює не лише як виробник сировинного продукту, а й як брендований ринковий оператор із широкою продуктовою лінійкою. На офіційному сайті зазначено, що компанія пропонує як курячі яйця, так і яєчні продукти, вироблені на власних птахофабриках [23]. Це означає, що всередині підприємства поєднуються різні за режимом праці процеси: вирощування й утримання птиці, первинне сортування, фасування, виробництво переробленої продукції, зберігання, логістика та супровід збуту. Відповідно робочий час персоналу не може бути однорідним, адже інтенсивність праці на різних етапах істотно відрізняється. Для виробничого персоналу більш імовірно є прив'язка до безперервного циклу та змінності, для технічного персоналу – до режиму технічного обслуговування обладнання, для складських і вантажних робіт – до ритму приймання та відвантаження продукції, а для частини адміністративного персоналу – до календарно впорядкованого, але не обов'язково однакового режиму роботи.

На особливості організації робочого часу ТОВ «ЯСЕНСВІТ» суттєво впливають і зовнішні умови функціонування українського бізнесу. Для

агропромислового підприємства ризики пов'язані не лише з виробничим навантаженням, а й з воєнним станом, перебоями електропостачання, логістичними ускладненнями, транспортними обмеженнями та потребою підтримувати стабільність технологічного процесу за нестабільного зовнішнього середовища. У таких умовах організація праці не може залишатися жорстко стандартизованою, оскільки адміністрація змушена адаптувати присутність працівників до виробничих потреб, стану інфраструктури та можливих форс-мажорів. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» це особливо важливо, адже безперервний цикл у птахівництві й виробництві ячної продукції потребує постійного контролю та не допускає тривалих зупинок.

У табл. 2.2 наведено орієнтовне нормування робочого часу для основних категорій персоналу ТОВ «ЯСЕНСВІТ» з урахуванням виробничої специфіки підприємства, безперервності окремих процесів і необхідності забезпечення стабільної роботи виробничих, технічних та складсько-логістичних ділянок.

Таблиця 2.2

Нормування робочого часу основних категорій персоналу ТОВ
«ЯСЕНСВІТ»

Категорія персоналу	Основні функції	Базова норма робочого часу	Доцільний режим роботи	Особливості нормування
Сортувальники яєць	сортування, первинний контроль, підготовка продукції до фасування	до 40 год на тиждень	змінний графік	робочий час має узгоджуватися з ритмом надходження продукції та завантаженням ліній сортування
Оператори птахофабрики	догляд за птицею, контроль виробничих параметрів, участь у технологічному процесі	до 40 год на тиждень	змінний або черговий графік	потрібна безперервність контролю, тому графік має забезпечувати присутність персоналу у критичні виробничі періоди

Категорія персоналу	Основні функції	Базова норма робочого часу	Доцільний режим роботи	Особливості нормування
Слюсарі з ремонту технологічного обладнання	ремонт, технічне обслуговування, усунення несправностей	до 40 год на тиждень	комбінований графік із чергуванням	частина робочого часу має плануватися під профілактичні роботи, частина – як резерв на аварійні ситуації
Вантажники та складський персонал	переміщення, складування, підготовка продукції до відвантаження	до 40 год на тиждень	змінний графік	навантаження залежить від графіка відвантаження, обсягів продукції та логістичних піків
Координатори змін	контроль виходів персоналу, оперативне коригування графіків, комунікація між ділянками	до 40 год на тиждень	гнучкий графік із фіксованими годинами доступності	доцільне поєднання фіксованого часу координації та змінного часу для оперативного реагування
Адміністративний персонал	планування, документообіг, кадрова та управлінська координація	до 40 год на тиждень	стандартний або частково гнучкий графік	можливе використання гнучкого початку й завершення роботи за умови збереження доступності в ключові години

Джерело: розробка автора на основі [2, 17, 19-22].

Дані табл. 2.2 свідчать, що для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» недоцільно застосовувати однаковий режим робочого часу для всіх працівників. Виробничі, технічні, складські та адміністративні функції мають різну часову логіку, тому нормування робочого часу має поєднувати законодавчу межу тривалості праці з реальною потребою підприємства у змінності, чергуваннях і резервному плануванні.

У табл. 2.3 наведено нормування робочого часу для основних категорій персоналу ТОВ «ЯСЕНСВІТ» з урахуванням специфіки виробничого циклу, відкритих кадрових даних підприємства та потреби в безперервній координації виробничих, технічних і складсько-логістичних процесів.

Таблиця 2.3

Нормування робочого часу основних категорій персоналу ТОВ

«ЯСЕНСВІТ»

Категорія персоналу	Основні трудові функції	Норма робочого часу	Фактичний / доцільний режим роботи	Особливості нормування
Сортувальники яєць	сортування, первинний контроль, підготовка продукції до фасування	до 40 год на тиждень	графік 10/5 або 20/10	норма має узгоджуватися з обсягом продукції, що надходить на сортування, та завантаженням ліній фасування
Оператори птахофабрики	контроль виробничих параметрів, догляд за птицею, участь у технологічному процесі	до 40 год на тиждень	змінний або черговий графік	потрібна постійна присутність персоналу на критичних ділянках виробничого циклу
Слюсарі з ремонту технологічного обладнання	ремонт, профілактика, технічне обслуговування обладнання	до 40 год на тиждень	комбінований графік із чергуванням	частина часу планується під профілактичні роботи, частина – як резерв на аварійні ситуації
Вантажники та складський персонал	переміщення, складування, підготовка продукції до відвантаження	до 40 год на тиждень	змінний графік	навантаження залежить від графіка відвантаження, логістичних піків і обсягів готової продукції
Координатори змін	контроль виходів персоналу, оперативне коригування графіків, комунікація між ділянками	до 40 год на тиждень	гнучкий графік із фіксованими годинами доступності	потрібне поєднання фіксованого часу координації та змінного часу для реагування на відхилення
Адміністративний персонал	кадрова, управлінська, документальна та організаційна підтримка	до 40 год на тиждень	стандартний або частково гнучкий графік	можливе використання гнучкого початку й завершення роботи за умови доступності в ключові години

Джерело: власна розробка автора на основі [2], [17], [19-22].

Дані табл. 2.3 свідчать, що для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» недоцільно застосовувати однаковий режим робочого часу для всіх працівників. Виробничий персонал, технічна служба, складсько-логістичні працівники, координатори змін і адміністративний персонал мають різну часову логіку роботи, тому нормування робочого часу має поєднувати законодавчу межу тривалості праці з реальною потребою підприємства у змінності, чергуванні, резервному плануванні та оперативному коригуванні графіків.

У табл. 2.4 узагальнено особливості використання робочого часу на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» залежно від функціональної ділянки та характеру виробничого навантаження.

Таблиця 2.4

Особливості використання робочого часу на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» за функціональними ділянками

Функціональ на ділянка	Характер використання робочого часу	Основна проблема	Доцільний елемент гнучкого графікування	Очікуваний управлінський ефект
Виробнича ділянка птахофабрики	робочий час використовується для підтримання безперервного технологічного процесу	ризик нерівномірного навантаження між змінами	чергування змін і резервні працівники	стабільність виробничого циклу та зменшення ризику збоїв
Сортування та фасування продукції	робочий час залежить від обсягу надходження яєць і завантаження ліній	перевантаження працівників у пікові години	адаптивне посилення зміни	прискорення сортування, фасування та зменшення внутрішньозмінних простоїв
Технічне обслуговування обладнання	робочий час поєднує планові та аварійні роботи	потреба швидко реагувати на несправності	графік чергувань із резервом часу	скорочення простоїв обладнання та підтримання ритму виробництва
Склад і відвантаження	робочий час залежить від графіка поставок і логістичних піків	нерівномірність навантаження протягом дня	змінний графік відповідно до піків відвантаження	своєчасність відправлення продукції та зниження простоїв транспорту
Координація змін	робочий час використовується	затримки в передаванні	цифрове планування	підвищення дисципліни,

	для погодження виходів, замін і оперативних змін графіка	інформації між ділянками	змін і оперативні повідомлення	керованості та швидкості реагування
Адміністративна підтримка	робочий час має відносно стабільний характер, але залежить від виробничих потреб	потреба узгодження з виробничими, кадровими та складськими службами	частково гнучкий режим із фіксованими годинами доступності	швидше погодження управлінських рішень і зменшення організаційних затримок

Джерело: власна розробка автора на основі [17], [19-22].

Дані табл. 2.4 показують, що використання робочого часу на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» має бути диференційованим залежно від функціональної ділянки. Найбільша потреба в гнучкому графікуванні виникає там, де робота залежить від безперервного виробничого циклу, обсягів сортування й фасування, стану обладнання, логістичних піків і потреби в оперативному заміщенні працівників. Саме тому гнучкі елементи організації робочого часу на підприємстві мають не формальний, а виробничо необхідний характер.

Отже, нормування та використання робочого часу на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» мають визначатися не лише загальною законодавчою нормою тривалості праці, а й реальною структурою виробничого процесу. Для підприємства з чисельністю понад тисячу працівників, безперервним виробничим циклом і поєднанням виробничих, технічних, складських та логістичних функцій найбільш доцільним є диференційований підхід до графікування. Він передбачає застосування змінних графіків для виробничого та складського персоналу, чергувань для технічних служб, резервного планування для критичних ділянок і частково гнучкого режиму для координаційного та адміністративного персоналу. Саме така організація робочого часу створює основу для підвищення ефективності персоналу й підтримання стабільності виробничих процесів.

2.3. Вплив гнучких графіків роботи на ефективність персоналу та результати діяльності підприємства

Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» вплив гнучких графіків роботи на ефективність персоналу потрібно оцінювати не абстрактно, а через конкретну організацію виробничо-логістичного циклу підприємства. Компанія є великим виробником курячих яєць та яєчних продуктів, входить до корпоративної групи Ovostar Union, здійснює діяльність у сфері розведення свійської птиці та має значну чисельність персоналу: 1168 осіб у 2023 р., 1161 особу у 2024 р. і 1107 осіб у 2025 р. [17, 19-21]. Такий масштаб діяльності означає, що ефективність персоналу залежить не лише від індивідуальної продуктивності працівників, а й від того, наскільки узгоджено організовано робочий час між виробничими, технічними, складськими, логістичними та адміністративними підрозділами.

Фактична організація робочого часу на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» уже має ознаки змінності та диференційованого розподілу праці. За даними сторінки кар'єри підприємства, для сортувальників яєць передбачено графіки 10/5 або 20/10, для вантажників зазначено змінний графік, а для слюсарів з ремонту технологічного обладнання робота пов'язана з підтриманням справності виробничих ліній [22]. Це свідчить, що підприємство не може застосовувати однаковий режим робочого часу для всіх працівників, оскільки сортування, фасування, технічне обслуговування, складські операції та відвантаження продукції мають різну інтенсивність і різну залежність від виробничого ритму. Отже, у контексті ТОВ «ЯСЕНСВІТ» гнучке графікування слід розуміти не як довільний вибір працівником часу роботи, а як адаптивне планування змін відповідно до реального навантаження на конкретних ділянках виробничо-логістичного процесу.

Чинна організація робочого часу на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» має диференційований характер і залежить від конкретної ділянки виробничо-логістичного процесу. За відкритими кадровими даними компанії,

сортувальники яєць працюють за графіком 10/5 або 20/10, тобто їхній робочий час організований блоками робочих і вихідних днів; вантажники працюють за змінним графіком, що пов'язано з потребою забезпечувати навантаження, переміщення та відвантаження готової продукції; слюсарі з ремонту технологічного обладнання виконують роботи, пов'язані з підтриманням справності виробничих ліній, тому їхній робочий час має узгоджуватися як із плановим технічним обслуговуванням, так і з можливістю оперативного реагування на технічні збої [22]. Отже, на підприємстві вже наявні елементи змінності, однак вони потребують подальшого впорядкування. Проблема полягає в тому, що графіки окремих категорій працівників мають бути не лише формально встановлені, а й синхронізовані між собою за логікою бізнес-процесів: сортування яєць має узгоджуватися з обсягом продукції, що надходить на фасування; робота вантажників – із графіком складських операцій і відвантаження; робота слюсарів – із режимом роботи обладнання та потребою запобігати простоям; робота координаторів змін – із моментами перетину виробничих, технічних і логістичних операцій. Тому під удосконаленням гнучкого графікування в межах ТОВ «ЯСЕНСВІТ» слід розуміти не перехід до довільного вибору працівниками часу роботи, а запровадження адаптивної системи планування змін, за якої кількість працівників, час їх виходу, резервні заміни та підсилення окремих ділянок визначаються відповідно до фактичного виробничого навантаження.

У табл. 2.4 наведено порівняння чинного та вдосконаленого підходів до організації робочого часу на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» із конкретизацією того, як працюють основні категорії персоналу та як їхні графіки мають узгоджуватися з бізнес-процесами підприємства.

Дані табл. 2.4 показують, що вплив гнучких графіків на ефективність персоналу ТОВ «ЯСЕНСВІТ» проявляється насамперед через кращу відповідність між робочим часом працівників і фактичним навантаженням на виробничих ділянках. Якщо чинна система переважно фіксує окремі графіки виходу персоналу, то вдосконалена модель має враховувати обсяг продукції,

ритм сортування і фасування, потребу в технічному обслуговуванні, графік відвантаження та наявність резервних працівників.

Таблиця 2.4

Порівняння чинного та вдосконаленого підходів до організації
робочого часу на ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

Функціональна ділянка	Як організовано робочий час зараз	Проблема чинного підходу	Як має бути вдосконалено	Очікуваний вплив на ефективність
Сортування яєць	використання графіків 10/5 або 20/10 для сортувальників	навантаження залежить від обсягу продукції, що надходить на сортування	адаптивне посилення зміни в години найбільшого надходження продукції	прискорення сортування і фасування, зменшення внутрішньозмінних простоїв
Виробнича ділянка птахофабрики	змінна присутність персоналу для підтримання технологічного процесу	потреба постійного контролю критичних операцій	закріплення резервних працівників для підсилення зміни	стабільність виробничого циклу та зниження ризику збоїв
Технічне обслуговування обладнання	робота слюсарів пов'язана з ремонтом і підтриманням технологічного обладнання	аварійні ситуації можуть порушувати ритм виробництва	поєднання планового графіка з чергуванням на випадок технічних збоїв	скорочення тривалості простоїв обладнання
Склад і вантажні операції	змінний графік вантажників	навантаження залежить від графіка відвантаження продукції	прив'язка змін до пікових періодів відвантаження	своєчасність логістичних операцій і зниження затримок
Координація змін	погодження графіків між ділянками здійснюється через керівників і відповідальних осіб	ризик несвоєчасного передавання інформації про заміни або зміну навантаження	цифрове графікування і єдиний канал оперативних повідомлень	підвищення керованості персоналу та дисципліни виконання змін
Адміністративна підтримка	переважно стандартний робочий режим	потреба узгодження з виробничими і складськими службами	частково гнучкий режим із фіксованими годинами доступності	швидше погодження управлінських і кадрових рішень

Джерело: розробка автора на основі [17, 19-22]

У такому разі робочий час перетворюється з формального розкладу на інструмент управління продуктивністю.

Вплив гнучких графіків на персонал особливо важливий з огляду на скорочення середньої кількості працівників підприємства. У 2023 р. у ТОВ «ЯСЕНСВІТ» працювало 1168 осіб, у 2024 р. – 1161 особа, а у 2025 р. – 1107 осіб, тобто за три роки чисельність персоналу зменшилася на 61 особу [19-21]. За таких умов підприємство не може компенсувати всі організаційні проблеми лише додатковим наймом. Більш раціональним управлінським рішенням є підвищення ефективності використання наявного персоналу через точніше планування змін, зменшення непродуктивних втрат часу, запобігання перевантаженню окремих працівників і своєчасне підсилення критичних ділянок.

Фінансові результати підприємства також підтверджують потребу в ефективнішій організації трудових процесів. У 2023 р. чистий дохід ТОВ «ЯСЕНСВІТ» становив 4580540 тис. грн, а чистий прибуток – 669612 тис. грн. У 2024 р. чистий дохід зменшився до 3844501 тис. грн, а підприємство отримало чистий збиток 8379 тис. грн. У 2025 р. відбулося відновлення результативності: чистий дохід зріс до 5105909 тис. грн, а чистий прибуток становив 402316 тис. грн [19-21]. Така динаміка свідчить, що підприємство працює в умовах коливання доходів, витрат і фінансового результату, тому оптимізація використання робочого часу є одним із внутрішніх резервів підвищення стабільності діяльності.

Особливо важливим є те, що у 2023-2025 рр. собівартість реалізованої продукції зросла з 2676362 тис. грн до 3840551 тис. грн [19-21]. Це означає, що підприємство зазнає значного витратного навантаження, а тому будь-які втрати робочого часу, простої обладнання, неузгодженість графіків або затримки у відвантаженні можуть додатково погіршувати результативність. Удосконалення графіків у цьому контексті дозволяє впливати на витрати не прямим скороченням персоналу, а через зменшення нераціонального

використання робочого часу, стабілізацію виробничого ритму та поліпшення координації між підрозділами.

Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» адаптивне планування робочого часу має також значення в умовах воєнного стану. Оскільки підприємство працює в Київській області, а його виробничо-логістичний цикл залежить від енергозабезпечення, транспортної доступності, справності обладнання та своєчасного відвантаження продукції, керівництво має мати можливість оперативно змінювати склад зміни, переносити частину допоміжних робіт, підсилювати критичні ділянки та перерозподіляти персонал між виробництвом, складом і логістикою [17, 22]. У цьому випадку гнучке графікування означає наявність резервних змін, погоджених правил заміни працівників, цифрового інформування про зміну графіка та прив'язки присутності персоналу до фактичного стану виробничого процесу.

Отже, для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» гнучкі графіки роботи безпосередньо впливають на ефективність персоналу через кращу синхронізацію робочого часу з виробничими, технічними, складськими та логістичними процесами. Їх практичний ефект полягає у скороченні простоїв, зменшенні перевантаження окремих змін, швидшому реагуванні на технічні й логістичні збої, підвищенні дисципліни виконання графіків і раціональнішому використанні наявного кадрового ресурсу. Для підприємства з безперервним виробничим циклом і чисельністю понад тисячу працівників така організація робочого часу є не додатковою кадровою опцією, а необхідною умовою підтримання стабільності виробництва та поліпшення результатів діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ ГРАФІКІВ РОБОТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи гнучких графіків роботи на підприємстві «Ясенвіт»

На основі проведеного дослідження можна дійти висновку, що для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» удосконалення системи гнучких графіків роботи має бути спрямоване не на формальне пом'якшення режиму праці, а на підвищення керованості робочого часу в межах великого агропромислового підприємства з безперервним виробничим циклом. Такий підхід зумовлений специфікою самого підприємства, яке функціонує у сфері виробництва курячих яєць та яечних продуктів, входить до числа провідних виробників на українському ринку, працює в межах корпоративної групи Ovostar Union та має значну чисельність персоналу, що у 2023-2025 рр. становила від 1107 до 1168 осіб [17, 19, 20, 21]. За таких умов питання організації робочого часу безпосередньо впливає на безперервність виробництва, ритмічність технологічних процесів, рівень завантаження працівників і загальну результативність діяльності підприємства.

Першочерговим напрямом удосконалення має стати нормативне впорядкування внутрішньої системи графікування. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» доцільно розробити окреме внутрішнє положення про організацію робочого часу та застосування гнучких елементів графікування, у якому необхідно чітко визначити категорії працівників, для яких можливе використання змінного чи адаптивного режиму, порядок чергування змін, правила заміщення працівників, принципи погодження відхилень від основного графіка та механізм обліку фактично відпрацьованого часу. На великому підприємстві з чисельністю понад тисячу осіб відсутність чітко закріплених правил графікування підвищує ризик організаційних збоїв, нерівномірного

навантаження та втрати керованості, тому формалізація режимів праці має стати основою для подальших змін [19, 20, 21].

Наступним напрямом є диференціація графіків роботи залежно від функціонального призначення персоналу. Проведений аналіз показав, що на підприємстві поєднуються виробничі, технічні, складські, логістичні та допоміжні процеси, а серед відкритих вакансій фігурують сортувальники яєць, слюсарі з ремонту технологічного обладнання та вантажники [22]. Це означає, що однаковий режим праці не може бути ефективним для всіх категорій працівників. Для персоналу, безпосередньо залученого до виробничого циклу, доцільною є чітко структурована змінність із фіксованим складом змін і резервом підсилення в періоди підвищеного навантаження. Для технічного персоналу варто застосовувати графіки, узгоджені з режимом обслуговування обладнання та планово-попереджувальних робіт. Для складських і вантажних операцій доцільно використовувати режим, який враховує піки приймання, фасування та відвантаження продукції. Для частини адміністративного та координаційного персоналу можливе застосування більш гнучкого режиму з фіксованими годинами обов'язкової присутності та змінною частиною робочого дня. Саме така диференціація дасть змогу зблизити часову організацію праці з реальною структурою виробничого навантаження.

Важливим заходом є перехід від статичного планування до адаптивного формування змін. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» це особливо актуально, оскільки діяльність підприємства залежить від безперервності утримання птиці, ритму сортування й фасування продукції, графіка складських операцій та своєчасного відвантаження. Водночас фінансові результати підприємства у 2023-2025 рр. свідчать про відчутні коливання доходів, витрат і прибутковості: після чистого прибутку 669612 тис. грн у 2023 році підприємство перейшло до збитку 8379 тис. грн у 2024 році, а в 2025 році знову отримало чистий прибуток 402316 тис. грн [19, 20, 21]. За таких умов підприємству необхідно використовувати графіки, які дають змогу оперативно коригувати чисельність працівників на окремих ділянках залежно від виробничої ситуації, обсягу

відвантажень, технічного стану обладнання та поточної інтенсивності робіт. Адаптивне планування змін дозволить зменшити простої, уникнути перевантаження окремих працівників і скоротити внутрішньозмінні втрати робочого часу.

Окремий напрям удосконалення повинен стосуватися запровадження резервного графікування для кризових і форс-мажорних умов. Для підприємства агропромислового профілю, яке функціонує в умовах воєнного стану, істотними залишаються ризики повітряних тривог, перебоїв електропостачання, ускладнення логістики, транспортних затримок і необхідності терміново змінювати режим роботи окремих підрозділів. У зв'язку з цим у системі графікування ТОВ «ЯСЕНСВІТ» доцільно передбачити резервні зміни, механізм термінового підсилення критично важливих ділянок, порядок оперативного перепланування роботи персоналу в разі інфраструктурних збоїв та узгоджену схему заміни працівників, відсутніх з об'єктивних причин. Для підприємства з безперервним виробничим циклом такі рішення мають не лише кадрове, а й безпосередньо виробниче значення, оскільки дають змогу зберігати стабільність операцій навіть за несприятливих зовнішніх умов [17, 21, 22].

Ще одним важливим заходом є посилення координації між підрозділами, які залежать один від одного в межах єдиного виробничо-логістичного ланцюга. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» графіки роботи виробничого персоналу не можуть розглядатися ізольовано від графіків технічної служби, складу, вантажних робіт і внутрішнього транспортування. Будь-яке порушення ритму на одній ділянці створює додаткове навантаження на інші підрозділи. Саме тому вдосконалення системи гнучких графіків має передбачати міжфункціональне погодження режимів праці, щоб зміни на виробництві, графіки технічного обслуговування та операції з відвантаження продукції були синхронізовані між собою. Це знизить імовірність простоїв, запобігатиме накопиченню незавершених операцій і підвищить загальну керованість трудових процесів.

Суттєвого вдосконалення потребує і система внутрішньої комунікації щодо графіків роботи. За масштабів підприємства, де працює понад тисяча осіб, зміни в розкладі, заміни, підсилення змін або оперативне перепланування не можуть здійснюватися лише у ручному режимі через усні домовленості. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» доцільно створити єдиний порядок оперативного інформування працівників про графіки, чергування та коригування змін, поєднуючи локальні регламенти з цифровими засобами координації. Це дасть змогу зменшити інформаційні втрати, підвищити виконавську дисципліну та зробити систему управління робочим часом більш прогнозованою.

Не менш важливим заходом є встановлення системи критеріїв оцінювання результативності гнучких графіків роботи. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» доцільно оцінювати не сам факт запровадження змінного чи адаптивного режиму, а його вплив на виробничі та кадрові показники. Такими критеріями можуть бути рівень укомплектованості змін, скорочення випадків перевантаження окремих категорій працівників, зменшення простоїв, стабільність виконання виробничого графіка, своєчасність фасування й відвантаження продукції, зниження потреби в позапланових замінах і збереження кадрової стабільності. Лише за наявності таких показників підприємство зможе об'єктивно оцінити, наскільки нова система графікування справді підвищує ефективність використання персоналу, а не лише змінює часову конфігурацію праці.

Отже, для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» удосконалення системи гнучких графіків роботи має спиратися на кілька взаємопов'язаних заходів: нормативне оформлення внутрішнього порядку графікування, диференціацію режимів праці за функціональними групами персоналу, перехід до адаптивного планування змін, запровадження резервних графіків на випадок кризових ситуацій, посилення міжпідрозділової координації, вдосконалення внутрішньої комунікації та встановлення критеріїв оцінювання результативності нового режиму праці. Саме така модель дозволить

перетворити організацію робочого часу на дієвий управлінський інструмент підвищення ефективності персоналу та стійкості діяльності підприємства.

3.2. Використання сучасних цифрових інструментів для координації гнучкого режиму праці персоналу

Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» використання сучасних цифрових інструментів для координації гнучкого режиму праці персоналу має бути безпосередньо пов'язане зі специфікою підприємства як великого агропромислового виробника з чисельністю персоналу понад 1100 осіб, безперервним виробничим циклом і поєднанням виробничих, технічних, складських та логістичних процесів [19, 20, 21]. За таких умов цифровізація графікування потрібна не як формальний елемент модернізації, а як засіб забезпечення чіткої синхронізації змін, оперативного коригування присутності працівників, контролю фактично відпрацьованого часу та швидкого реагування на виробничі або зовнішні збої.

Проведене дослідження показало, що для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» найбільш доцільною є комбінована модель цифрової координації праці, у якій окремі інструменти виконують різні функції. Базовим рішенням для побудови, коригування та візуалізації змін доцільно визначити Microsoft Teams Shifts, оскільки цей сервіс дає змогу складати графіки персоналу, публікувати зміни, бачити розклад команди, здійснювати заміни та оперативно погоджувати коригування в межах єдиного цифрового середовища [23]. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» це важливо насамперед тому, що на підприємстві необхідно узгоджувати роботу виробничих працівників, технічного персоналу, складських служб, вантажників та працівників, залучених до супроводу логістики [22].

Для контролю фактично відпрацьованого часу доцільно використовувати Yaware.TimeTracker, оскільки цей інструмент дозволяє

фіксувати робочий час, контролювати дотримання встановлених графіків і зменшувати ризики втрат робочого часу в умовах змінності. Для підприємства з великою чисельністю персоналу це має принципове значення, адже навіть незначні відхилення у виходах на зміну, запізнення або неузгоджені заміни в масштабах понад тисячі працівників можуть створювати відчутні організаційні втрати.

Для календарної синхронізації виробничих, технічних і адміністративних подій доцільно впровадити Google Calendar. Цей інструмент не замінює змінне графікування, але є ефективним для фіксації ключових подій, пов'язаних із технічним обслуговуванням обладнання, внутрішніми перевірками, плановими роботами, логістичними піками, навчанням персоналу та координаційними нарадами. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» це особливо важливо з огляду на необхідність синхронізувати режим роботи різних підрозділів у межах єдиного виробничо-логістичного циклу [17].

Для оперативної внутрішньої комунікації доцільно закріпити один корпоративний канал, зокрема Telegram або Viber, який використовуватиметься для швидкого інформування про зміни в розкладі, термінові заміни, підсилення змін, затримки, технічні збої або інші форс-мажорні обставини. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли підприємство має швидко реагувати на перебої електропостачання, повітряні тривоги, проблеми з логістикою та інші зовнішні виклики [21, 22]. Однак цей канал повинен виконувати саме функцію оперативного сповіщення, тоді як офіційний графік має зберігатися в основній системі планування.

Для розподілу поточних завдань у межах зміни доцільно використовувати Trello або Google Tasks. Для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» це має практичну цінність, оскільки в межах кожної зміни важливо не лише знати, хто працює, а й чітко розуміти, які саме завдання мають бути виконані: сортування, фасування, підготовка до відвантаження, технічне обслуговування, внутрішнє транспортування або контроль окремих

виробничих ділянок. Застосування цифрового інструмента для закріплення завдань дасть змогу пов'язати часову організацію праці з конкретними результатами роботи зміни.

Отже, для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» доцільно використовувати не один універсальний інструмент, а систему цифрової координації, у якій Microsoft Teams Shifts відповідатиме за планування та коригування графіків, Yaware.TimeTracker – за облік фактично відпрацьованого часу, Google Calendar – за синхронізацію ключових виробничих і управлінських подій, Telegram або Viber – за термінову внутрішню комунікацію, а Trello чи Google Tasks – за розподіл і контроль завдань у межах змін. Саме така комбінація найбільше відповідає масштабам, структурі та виробничій специфіці підприємства, оскільки дозволяє поєднати гнучкість графікування з належною керованістю трудових процесів.

У табл. 3.1 систематизовано рекомендовані цифрові інструменти для координації гнучкого режиму праці персоналу на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ».

Таблиця 3.1

Цифрові інструменти координації гнучкого режиму праці персоналу на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

Цифровий інструмент	Основне призначення	Напрямок використання на ТОВ «ЯСЕНСВІТ»	Очікуваний результат
Microsoft Teams Shifts	Планування, публікація та коригування змін	Формування змінних графіків для виробничого, технічного, складського та логістичного персоналу	Підвищення керованості графіків, швидке погодження замін і зменшення збоїв у змінності
Yaware.TimeTracker	Облік фактично відпрацьованого часу	Контроль виходів на зміну, запізнь, відхилень від графіка та тривалості робочого часу	Зниження непродуктивних втрат часу, посилення дисципліни та точності табелювання
Google Calendar	Календарна синхронізація подій	Координація технічних робіт, виробничих піків, нарад, навчання та інших планових подій	Узгодження графіків підрозділів і поліпшення

Цифровий інструмент	Основне призначення	Напрямок використання на ТОВ «ЯСЕНСВІТ»	Очікуваний результат
			міжфункціональної координації
Telegram / Viber	Оперативне інформування працівників	Повідомлення про заміни, підсилення змін, форс-мажори, перебої та термінові зміни в роботі	Прискорення внутрішньої комунікації та зниження ризику інформаційних втрат
Trello / Google Tasks	Постановка і контроль поточних завдань	Закріплення завдань у межах зміни для окремих ділянок виробництва, складу та технічного обслуговування	Підвищення відповідальності за результат зміни та чіткіший розподіл трудових функцій

Джерело: розробка автора на основі [17, 21, 22, 24].

Дані табл. 3.2 показують, що цифрова координація гнучкого режиму праці на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» має будуватися як багаторівнева система, у якій кожен інструмент виконує окрему функцію. Саме поєднання цифрового планування змін, обліку робочого часу, оперативної комунікації та контролю завдань створює підґрунтя для більш ефективної організації праці на великому виробничому підприємстві.

3.3. Оцінка очікуваних результатів від упровадження запропонованих заходів

Оцінка очікуваних результатів від упровадження запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ» має здійснюватися у прогностному форматі на основі фактичних фінансових показників підприємства, відкритих даних про чисельність персоналу, чинних вакансій компанії та вартості цифрових рішень, запропонованих у п. 3.2. З огляду на масштаб підприємства, де середня кількість працівників у 2025 році становила 1107 осіб, а витрати на оплату праці – 344946 тис. грн, економічну доцільність доцільно оцінювати не для всього персоналу одночасно, а для пілотного контуру впровадження, який охоплює одну виробничо-складську групу працівників. Це дозволяє

побудувати реалістичний кошторис і водночас показати, як саме заходи можуть вплинути на ефективність використання робочого часу та прибутковість підприємства.

У розрахунку приймається, що пілотне впровадження охопить 20 працівників, а саме 8 сортувальників у виробництві харчової продукції, 6 операторів птахофабрики, 4 вантажників і 2 координаторів змін. Чисельність саме такої групи є обґрунтованою, оскільки вона поєднує виробничу, складську і координаційну ланки, між якими в реальному процесі виникає найбільша потреба в погодженні графіків. Для сортувальників на офіційному сайті ТОВ «ЯСЕНСВІТ» вказано заробітну плату від 29000 грн після оподаткування та графік роботи 10/5 або 20/10, для операторів птахофабрики – від 22000 грн, для вантажників – від 25000 грн за змінного графіка. Для координаторів змін у розрахунку використано середньомісячну заробітну плату, розраховану на основі витрат на оплату праці підприємства у 2025 році.

Підставляючи фактичні дані ТОВ «ЯСЕНСВІТ» за 2025 рік, отримуємо:

$$\text{ЗПсер} = 344946000 / 1107 / 12 = 25967,03 \text{ грн.}$$

Для координаторів змін саме ця величина використовується як планова вартість одного працівника на місяць. Тоді загальний місячний фонд оплати праці пілотної групи становитиме:

$$\text{ФОПміс} = (8 \times 29000) + (6 \times 22000) + (4 \times 25000) + (2 \times 25967,03) = 515934,06 \text{ грн.}$$

Середньомісячний дохід одного працівника в межах пілотної групи визначається так:

$$\text{ЗПпіл} = 515934,06 / 20 = 25796,70 \text{ грн.}$$

Середня погодинна вартість праці одного працівника пілотної групи за умови середньомісячної норми 168 годин становитиме:

$$\text{Сгод} = 25796,70 / 168 = 153,55 \text{ грн/год.}$$

Для внутрішніх організаційних робіт, які виконуватимуть координатори та відповідальні особи, у розрахунку використовується середня погодинна вартість праці, обчислена на основі середньої зарплати по підприємству:

$$\text{Сгодвн} = 25967,03 / 168 = 154,57 \text{ грн/год.}$$

У табл. 3.2 наведено детальний кошторис упровадження запропонованих заходів.

Таким чином, загальна вартість упровадження заходів у межах пілотної групи становить 104968,16 грн. Найбільшу частку у структурі витрат формують цифровий етап, а саме підключення Microsoft Teams Essentials і Yaware.TimeTracker, що є логічним, оскільки саме ці інструменти забезпечують технічну основу для гнучкого графікування, табелювання й контролю змін.

Першим джерелом ефекту є скорочення непродуктивних витрат робочого часу завдяки точнішому узгодженню змін. Для пілотної групи з 20 працівників приймається обережне припущення, що вдосконалення графікування дасть змогу скоротити 0,45 год непродуктивного часу на одного працівника за тиждень. Такий показник є реалістичним для пілотного етапу, оскільки йдеться не про повну перебудову всієї системи праці підприємства, а лише про часткове зменшення втрат часу за рахунок кращої координації змін.

$$E1 = 20 \times 0,45 \times 52 \times 153,55 = 71861,40 \text{ грн.}$$

Другим джерелом ефекту є зменшення дезорганізаційних втрат часу завдяки цифровій координації змін. У розрахунку приймається, що завдяки своєчасному інформуванню про графіки, заміни та зміни навантаження підприємство скоротить у середньому 1 год нераціонально організованого часу на одного працівника на місяць.

$$E2 = 20 \times 1 \times 12 \times 153,55 = 36852,00 \text{ грн.}$$

Третім джерелом ефекту є зниження плинності кадрів у межах пілотної групи. Для обережного прогнозу приймається, що вдосконалення графікування дасть змогу уникнути заміни одного працівника протягом року. Вартість заміщення одного працівника приймається на рівні 50 % його середньомісячної оплати праці у пілотній групі, оскільки витрати на адаптацію включають первинне навчання, тимчасове зниження продуктивності та організаційні витрати на введення працівника в роботу.

Таблиця 3.2

Кошторис упровадження заходів щодо вдосконалення гнучких графіків роботи на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

Етап	Підетап	Кількість працівників / виконавців	Посади	Тривалість	Розрахунок	Сума, грн
Нормативно-організаційна підготовка	розроблення внутрішнього положення про гнучкий режим праці	1	зовнішній HR-консультант	разово	фіксована послуга	12000
Нормативно-організаційна підготовка	опрацювання графіків, погодження змін, внутрішня координація	3	координатори та відповідальні особи	36 год	36 × 154,57	5564,52
Цифрове впровадження	Microsoft Teams Essentials	8	координатори, відповідальні за зміни, керівники ділянок	12 міс.	8 × 254 × 12	24384
Цифрове впровадження	Yaware. TimeTracker	20	уся пілотна група	12 міс.	20 × 166 × 12	39840
Цифрове впровадження	технічне налаштування сервісів	1	зовнішній IT-фахівець	разово	фіксована послуга	7000
Навчання персоналу	навчання працівників користуванню новими графіками та цифровими сервісами	20	працівники пілотної групи	2 год на особу	20 × 2 × 153,55	6142
Навчання персоналу	навчання координаторів змін	4	координатори та відповідальні особи	3 год на особу	4 × 3 × 154,57	1854,84
Навчання персоналу	друк інструкцій, пам'яток, візуалізація правил графікування	20	пілотна група	разово	фіксовані витрати	800
Комунікаційне забезпечення	корпоративний канал Telegram/Viber, шаблони сповіщень, адміністрування	1	координатор змін	разово	фіксовані витрати	1200
Пілотне супроводження	моніторинг дотримання графіків і коригування змін	2	координатори змін	20 год на особу	2 × 20 × 154,57	6182,8
Разом						104968,2

Джерело: розробка автора на основі [19, 21, 22, 25, 26, 27].

$$E3 = 1 \times (25796,70 \times 0,5) = 12898,35 \text{ грн.}$$

Сукупний річний економічний ефект становить:

$$E_{\text{заг}} = 71861,40 + 36852,00 + 12898,35 = 121611,75 \text{ грн.}$$

Плановий приріст прибутку визначається як різниця між сукупним економічним ефектом і витратами на впровадження заходів:

$$\text{Ппл} = 121611,75 - 104968,16 = 16643,59 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт економічної ефективності становить:

$$\text{Кеф} = 16643,59 / 104968,16 \times 100 \% = 15,86 \%$$

Період окупності заходів розраховується так:

$$\text{Ток} = 104968,16 / 121611,75 \times 12 = 10,36 \text{ місяців.}$$

Таблиця 3.3

Результати розрахунку економічної ефективності заходів щодо вдосконалення гнучких графіків роботи на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ»

Показник	Одиниця виміру	Значення
Загальні витрати на впровадження заходів	грн	104968,16
Економія від скорочення непродуктивного часу	грн	71861,4
Економія від зменшення дезорганізаційних втрат часу	грн	36852
Економія від зниження плинності кадрів	грн	12898,35
Сукупний річний економічний ефект	грн	121611,75
Плановий приріст прибутку	грн	16643,59
Коефіцієнт економічної ефективності	%	15,86
Період окупності	місяців	10,36

Джерело: власна розробка автора на основі проведених розрахунків.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи гнучких графіків роботи на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ» є економічно доцільними, однак їх ефект має помірний і реалістичний характер. За прогнозним розрахунком сукупний річний економічний ефект становитиме 121611,75 грн, що дає змогу компенсувати витрати на пілотне впровадження та отримати плановий приріст прибутку в розмірі 16643,59 грн. Коефіцієнт економічної ефективності становить 15,86 %, а період окупності – 10,36 місяців.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі здійснено комплексне дослідження гнучких графіків роботи як управлінського інструменту ефективності персоналу та обґрунтовано доцільність їх удосконалення на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ». У процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах гнучкі форми організації робочого часу слід розглядати не як допоміжну кадрову пільгу, а як важливий інструмент управління персоналом, який дає змогу підвищувати продуктивність праці, зміцнювати кадрову стабільність, покращувати адаптивність підприємства до зовнішніх викликів і забезпечувати більш раціональне використання трудових ресурсів. Узагальнення наукових підходів дало змогу з'ясувати сутність, значення та основні види гнучких графіків роботи. Визначено, що найбільш поширеними в сучасних умовах є ковзний режим робочого часу, змінні графіки, підсумований облік робочого часу, дистанційна та гібридна зайнятість, а їх ефективність залежить від поєднання часової гнучкості з чіткими правилами, цифровою координацією та орієнтацією на результат.

У роботі доведено, що гнучкі графіки роботи підвищують ефективність персоналу через кілька взаємопов'язаних механізмів. Насамперед це відбувається завдяки кращому узгодженню присутності працівників із фактичним навантаженням, зниженню непродуктивних витрат робочого часу, зменшенню перевтоми, посиленню трудової мотивації та збереженню кадрового потенціалу. Встановлено, що позитивний ефект гнучких графіків є найбільш відчутним тоді, коли вони не зводяться до вільного вибору часу роботи, а впроваджуються як керована система планування, обліку, контролю і координації праці. Узагальнення зарубіжного й вітчизняного досвіду показало, що в країнах Європейського Союзу гнучкі форми організації робочого часу розвивалися переважно як інструмент підвищення якості трудового життя, автономії працівника та балансу «робота – життя», тоді як в Україні їх значення посилюється передусім у контексті кризової адаптації

підприємств до пандемії, воєнного стану, кадрових втрат і інфраструктурних ризиків.

У практичній частині роботи надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЯСЕНСВІТ» як великого агропромислового підприємства з безперервним виробничим циклом, що спеціалізується на виробництві курячих яєць та яєчних продуктів. Встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників на українському ринку, входить до корпоративної групи Ovostar Union, має значну чисельність персоналу та функціонує в умовах високої залежності результатів діяльності від безперервності виробничих, технічних, складських і логістичних процесів. Аналіз фінансової звітності за 2023-2025 рр. показав нерівномірну динаміку діяльності підприємства. У 2024 р. порівняно з 2023 р. чистий дохід зменшився на 736039 тис. грн, валовий прибуток – на 1304957 тис. грн, фінансовий результат від операційної діяльності – на 851066 тис. грн, а чистий фінансовий результат – на 677991 тис. грн. У 2025 р. порівняно з 2024 р. підприємство відновило результативність: чистий дохід зріс на 1261408 тис. грн, валовий прибуток – на 666137 тис. грн, фінансовий результат від операційної діяльності – на 468200 тис. грн, а чистий фінансовий результат – на 410695 тис. грн. Водночас середня кількість працівників скоротилася з 1168 осіб у 2023 р. до 1107 осіб у 2025 р., що підвищує значення раціонального використання наявного кадрового ресурсу.

Оцінка особливостей організації робочого часу на підприємстві дала змогу встановити, що його операційна модель об'єктивно потребує диференційованого та частково гнучкого підходу до планування праці. Це зумовлено безперервністю виробничого циклу, великою чисельністю персоналу, поєднанням різних функціональних груп працівників та впливом зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнним станом, логістикою, енергопостачанням і загальною нестабільністю середовища. Визначено, що робочий час на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» не може організовуватися за єдиною моделлю для всіх категорій персоналу. Для сортувальників яєць характерними

є графіки 10/5 або 20/10, для вантажників – змінний режим, для слюсарів з ремонту технологічного обладнання – поєднання планового технічного обслуговування з потребою оперативного реагування на збої. Тому нормування та використання робочого часу на підприємстві мають враховувати не лише законодавчу межу тривалості праці, а й реальну структуру виробничих, технічних, складських і логістичних процесів.

У роботі встановлено, що вплив гнучких графіків на ефективність персоналу ТОВ «ЯСЕНСВІТ» проявляється через синхронізацію робочого часу з бізнес-процесами підприємства. Йдеться не про довільний вибір працівником часу роботи, а про адаптивне планування змін відповідно до обсягів сортування і фасування продукції, графіків відвантаження, стану технологічного обладнання, потреби в резервних замінах і координації між підрозділами. Чинна система організації праці забезпечує базову змінність, однак потребує вдосконалення, оскільки формально встановлені графіки окремих категорій персоналу мають бути точніше пов'язані з фактичним навантаженням. Удосконалене гнучке графікування дасть змогу скоротити простої, зменшити перевантаження окремих змін, швидше реагувати на технічні й логістичні збої, підвищити дисципліну виконання графіків і раціональніше використовувати наявний кадровий ресурс.

На основі проведеного дослідження розроблено напрями вдосконалення використання гнучких графіків роботи на підприємстві ТОВ «ЯСЕНСВІТ». Обґрунтовано необхідність нормативного оформлення внутрішнього порядку графікування, диференціації режимів праці за функціональними групами персоналу, переходу до адаптивного планування змін, запровадження резервних графіків на випадок кризових ситуацій, посилення міжпідрозділової координації, вдосконалення внутрішньої комунікації та встановлення критеріїв оцінювання результативності нового режиму праці. Доведено, що для координації гнучкого режиму праці доцільно використовувати поєднання сучасних цифрових інструментів, зокрема Microsoft Teams Shifts для планування та коригування змін, Yaware.TimeTracker для обліку фактично

відпрацьованого часу, Google Calendar для синхронізації ключових виробничих і управлінських подій, Telegram або Viber для оперативної комунікації та Trello чи Google Tasks для постановки й контролю завдань у межах змін.

У роботі проведено кошторис упровадження запропонованих заходів і виконано розрахунок їх економічної ефективності для пілотної групи працівників. Встановлено, що загальна вартість пілотного впровадження на ТОВ «ЯСЕНСВІТ» становить 104968,16 грн. Сукупний річний економічний ефект очікується на рівні 121611,75 грн, що дає змогу компенсувати витрати на впровадження та отримати плановий приріст прибутку в розмірі 16643,59 грн. Коефіцієнт економічної ефективності становить 15,86 %, а період окупності – 10,36 місяців. Такий результат має помірний, але реалістичний характер, оскільки враховує пілотний масштаб впровадження, адаптаційні витрати та обережний прогноз ефекту. Це дає підстави стверджувати, що запропоновані рекомендації є економічно доцільними, а їх подальше масштабування на інші підрозділи підприємства доцільно здійснювати після оцінювання фактичних результатів першого року застосування.

Отже, мету курсової роботи досягнуто, поставлені завдання виконано. Проведене дослідження підтвердило, що для ТОВ «ЯСЕНСВІТ» гнучкі графіки роботи є не другорядною кадровою опцією, а важливим управлінським інструментом, який здатний забезпечити більш раціональне використання трудових ресурсів, підвищення результативності праці, зміцнення кадрової стабільності та підтримання безперервності діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Практичне впровадження розроблених заходів сприятиме вдосконаленню організації праці, підвищенню керованості робочого часу та зміцненню операційної стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нестерук В. А. Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 1(79). С. 133-140. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/204265> (дата звернення: 09.03.2026)
2. Кодекс законів про працю України: Закон України (поточна редакція від 01.01.2026; підстава 4219-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 09.03.2026)
3. Kantsur I. H., Pastukh A. O. Personnel management of hotel and restaurant enterprises during the war: staff retention and motivation. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. 2024. No. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05> (дата звернення: 09.03.2026)
4. Фрунза С. А., Нестеренко Т. С., Жолонко Т. В. Трансформація процесу планування тайм-менеджменту на промисловому підприємстві в умовах військового часу. Приазовський економічний вісник. 2025. № 1(41). С. 55-59. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2025/1_41_ukr/11.pdf (дата звернення: 09.03.2026)
5. Жмаї О. В., Можгалова М. Ю. Differentiation of personnel motivation in context of generational theory. Вісник економічної науки України. 2022. № 1(42). С. 94-100. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).94-100](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).94-100) (дата звернення: 09.03.2026)
6. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. № 310(5(1)). С. 311-315. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51) (дата звернення: 09.03.2026)
7. Омельченко А. І., Катула Н. А. Гнучкі форми зайнятості та їхній вплив на продуктивність праці. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції.

2025. С. 98-99. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329448>
(дата звернення: 09.03.2026)

8. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Гнучкість ринку праці як інструмент ефективного використання та розвитку людського капіталу. Економіка та держава. 2024. № 6(76). С. 27-36. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/27.pdf> (дата звернення: 09.03.2026)

9. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
(дата звернення: 09.03.2026)

10. Ачкасова О. В. Гнучка зайнятість як засіб збереження робочих місць на українських підприємствах під час війни. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 3. С. 41-46. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ujae_2024_r03_a7.pdf (дата звернення: 09.03.2026)

11. Грідін О. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> (дата звернення: 09.03.2026)

12. Грицяк І. Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-41> (дата звернення: 09.03.2026)

13. Чатченко Т., Гриценко А. Гнучкість як ключова форма ринку праці в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-144> (дата звернення: 09.03.2026)

14. Ткаченко В. С. Часова та просторова гнучкість робочого часу в країнах Європейського Союзу. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024.

№ 3. С. 230-237. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/308237/299752> (дата звернення: 09.03.2026)

15. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Хілуха О. А. Сприйняття працівниками переваг, недоліків та очікувань гібридної моделі роботи. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13851236> (дата звернення: 09.03.2026)

16. Гафич О. І. Сутність та ознаки гнучкого режиму робочого часу. Науковий вісник публічного та приватного права. 2023. Вип. 3. С. 44-49. URL: <https://nvppp.in.ua/vip/2023/3/7.pdf> (дата звернення: 09.03.2026)

17. Про компанію. Офіційний сайт ТОВ «ЯСЕНСВІТ». URL: <https://yasensvit.ua/about-company/> (дата звернення: 20.04.2026).

18. ТОВ «ЯСЕНСВІТ» (код ЄДРПОУ 32619343): відомості про компанію. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32619343/ (дата звернення: 20.04.2026).

19. ТОВ «ЯСЕНСВІТ». Фінансова звітність за 2023 рік. YouControl. 29.02.2024. Додаток В.

20. ТОВ «ЯСЕНСВІТ». Фінансова звітність за 2024 рік. YouControl. 03.03.2025. Додаток Б.

21. ТОВ «ЯСЕНСВІТ». Фінансова звітність за 2025 рік. YouControl. 03.03.2026. Додаток А.

22. Якщо робота, то в ЯСЕНСВІТ! Офіційний сайт ТОВ «ЯСЕНСВІТ». URL: <https://yasensvit.ua/about-company/karyera/> (дата звернення: 20.04.2026).

23. Продукція. Офіційний сайт ТОВ «ЯСЕНСВІТ». URL: <https://yasensvit.ua/products/> (дата звернення: 20.04.2026).

24. Shift management and staff scheduling. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en-gb/microsoft-teams/staff-scheduling-shift-management> (дата звернення: 09.03.2026).

25. Купити ліцензію Microsoft Teams Essentials в Україні. Softonline. URL: <https://softonline.com.ua/ua/catalog/microsoft/microsoft-teams/> (дата звернення: 20.04.2026).
26. Ціни на тайм-трекер Yaware. Yaware.TimeTracker. URL: <https://yaware.com.ua/uk/prices/> (дата звернення: 20.04.2026).
27. Trello Pricing. Trello. URL: <https://trello.com/pricing> (дата звернення: 20.04.2026).
28. Вакансія «Вантажник – ТМ ЯСЕНСВІТ, ТМ ОВОСТАР». PIDBIR. URL: <https://pidbir.ua/vacancies/24027-vantaznik> (дата звернення: 20.04.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЯСЕНСВІТ"

ТОВ "ЯСЕНСВІТ"

Код ЄДРПОУ 32619343

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Овостар Юніон"



Фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЯСЕНСВІТ"

Дата та час подачі звіту 29.02.2024 15:22

Керівник ФІЛЬОРОВА ЮЛІЯ ОЛЕКСІВНА

Головний бухгалтер Переклад Валентина Вікторівна

Вид економічної діяльності 01.47 Розведення свійської птиці

Телефон 5851643

КАТОТГТ UA32020130010021032

Середня кількість працівників 1 168

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	518	250
Первісна вартість	1001	997	1 061
Накопичена амортизація	1002	479	811
Незавершені капітальні інвестиції	1005	67 365	69 886
Основні засоби	1010	277 107	259 194
Первісна вартість	1011	509 501	532 492
Знос	1012	232 394	273 298
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	549 161	346 319
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	4 788	9 879
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Записок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	152 344	112 449
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 051 283	797 977
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	299 506	428 968
виробничі запаси	1101	247 003	256 394
незавершене виробництво	1102	4 525	3 565
готова продукція	1103	40 607	159 386
товари	1104	7 371	9 623
Поточні біологічні активи	1110	370 037	122 756

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 079 973	864 984
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	288 027	560 585
З бюджетом	1135	17 036	17 138
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	227 671	292 545
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	246 168	734 640
готівка	1166	345	297
рахунки в банках	1167	245 823	734 343
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	15 800	8 152
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	2 544 218	3 029 768
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	3 595 501	3 827 745

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 188	8 188
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 491 157	3 160 769
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Видучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	2 499 345	3 168 957
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	238 036	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	139 740	100 481
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	377 776	100 481
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366 071	96 249
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 613	57 304
Товари, роботи, послуги	1615	223 626	221 482
Розрахунками з бюджетом	1620	37 296	113 681
У тому числі з податку на прибуток	1621	6 016	95 195
Розрахунками зі страхування	1625	2 843	4 441
Розрахунками з оплати праці	1630	13 574	18 956
Поточна кредиторська заборгованість за операжаними авансами	1635	7 624	5 937
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	28 144	38 303
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 589	1 954
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	718 380	558 307
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	3 595 501	3 827 745

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 580 540	4 044 528
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 676 362	2 760 882
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	1 904 178	1 283 646
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	21 202	6 458
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	63 967	49 096
Витрати на збут	2150	201 317	203 045
Інші операційні витрати	2180	892 714	943 158
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	857 658	910 483
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	767 382	94 805
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	34 617	2 495
Інші доходи	2240	70 344	1 644
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	52 300	45 977
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Інші витрати	2270	1 575	52 990
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	818 468	-
Збиток	2295	-	23
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-148 856	-1 228
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	669 612	-
Збиток	2355	-	1 251

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	669 612	-1 251

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 564 799	2 695 000
Витрати на оплату праці	2505	241 549	200 369
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 043	41 809
Амортизація	2515	83 255	75 845
Інші операційні витрати	2520	892 714	943 158
Разом	2550	3 834 360	3 956 181

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Находження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	5 576 866	4 261 783
Повернення податків і зборів	3005	-	917
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	917
Цільового фінансування	3010	3 623	2 604
Находження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Находження авансів від покупців і замовників	3015	6 689	8 157
Находження від повернення авансів	3020	95 457	15 577
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	34 617	2 495
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	3 627	192

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	24	39
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(3 709 427)	(3 691 637)
Праці	3105	(183 898)	(155 663)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(48 917)	(41 857)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(254 440)	(63 172)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(64 768)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(143 458)	(23 861)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(46 214)	(39 311)
Витрачання на оплату авансів	3135	(459 575)	(201 999)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(1 772)	(5 184)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 062 874	132 252
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	30 276
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	232 507	341 514
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(6 171)	(28 632)
необоротних активів	3260	(24 930)	(11 162)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(297 442)	(308 078)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-96 036	23 918
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	90 000
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	12 305	5 676
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(511 943)	(36 259)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(18 287)	(16 549)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-517 925	42 868
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	448 913	199 038
Залишок коштів на початок року	3405	246 168	41 197
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	39 560	5 933
Залишок коштів на кінець року	3415	734 641	246 168

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЯСЕНСВІТ"
ТОВ "ЯСЕНСВІТ"

Код ЄДРПОУ 32619343

● Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Овостар Юніон"



*Фінансова звітність за 2024 рік *

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЯСЕНСВІТ"

Дата та час податі звіту 03.03.2025 16:32

Керівник ФІЛЬОРОВА ЮЛІЯ ОЛЕКСІВНА

Головний бухгалтер Переклад Валентина Вікторівна

Вид економічної діяльності 01.47 Розведення свійської птиці

Телефон 5851643

КАТОТГ UA32020130010021032

Середня кількість працівників 1 161

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	250	193
Первісна вартість	1001	1 061	1 086
Накопичена амортизація	1002	811	893
Незавершені капітальні інвестиції	1005	427 505	160 809
Основні засоби	1010	259 194	332 709
Первісна вартість	1011	532 492	642 119
Знос	1012	273 298	309 410
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	346 319	406 411
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	9 879	9 879
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	112 449	73 906
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 155 596	983 907
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	428 968	661 460
виробничі запаси	1101	256 394	435 673
незавершене виробництво	1102	3 565	5 696
готова продукція	1103	159 386	213 367
товари	1104	9 623	6 724
Поточні біологічні активи	1110	122 756	108 343

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	864 984	865 237
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	202 967	114 896
З бюджетом	1135	17 138	29 594
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	292 545	162 236
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	734 641	801 219
готівка	1166	297	471
рахунки в банках	1167	734 344	800 748
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	8 150	7 186
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	2 672 149	2 750 171
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та група вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	3 827 745	3 734 078

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 188	8 188
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 121 394	3 113 015
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	3 129 582	3 121 203
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	100 481	91 319
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дяк-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	100 481	91 319
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	96 249	6 936
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	57 304	61 142
Товари, роботи, послуги	1615	221 482	331 665
Розрахунками з бюджетом	1620	113 681	5 068
У тому числі з податку на прибуток	1621	95 195	-
Розрахунками зі страхування	1625	4 441	4 647
Розрахунками з оплати праці	1630	18 956	18 683
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5 937	6 011
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	38 303	45 853
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	41 329	41 551
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	597 682	521 556
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	3 827 745	3 734 078

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 844 501	4 580 540
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 245 280	2 676 362
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	599 221	1 904 178
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	72 844	21 202
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	76 244	63 967
Витрати на збут	2150	255 172	201 317
Інші операційні витрати	2180	424 333	892 714
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	421 595	857 658
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	767 382
Збиток	2195	83 684	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	7 658	34 617
Інші доходи	2240	97 125	70 344
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	24 599	52 300
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Інші витрати	2270	1 040	1 575
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	818 468
Збиток	2295	4 540	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 839	-148 856
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	669 612
Збиток	2355	8 379	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-8 379	669 612

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 132 964	2 564 799
Витрати на оплату праці	2505	306 522	241 549
Відрахування на соціальні заходи	2510	60 536	52 043
Амортизація	2515	76 674	83 255
Інші операційні витрати	2520	424 333	892 714
Разом	2550	4 001 029	3 834 360

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Находження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 526 386	5 576 866
Повернення податків і зборів	3005	173 698	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	173 698	0
Цільового фінансування	3010	5 262	3 623
Находження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Находження авансів від покупців і замовників	3015	5 903	6 689
Находження від повернення авансів	3020	852 418	95 457
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	7 658	34 617
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	400	3 627

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Находження від операційної оренди	3040	-	0
Находження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Находження від страхових премій	3050	-	0
Находження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші находження	3095	205	24
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 883 559)	(3 709 427)
Праці	3105	(240 360)	(183 898)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(63 936)	(48 917)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(174 815)	(254 440)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(99 034)	(64 768)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(14 363)	(143 458)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(61 418)	(46 214)
Витрачання на оплату авансів	3135	(74 694)	(459 575)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(1 826)	(1 772)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	132 740	1 062 874
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Находження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Находження від деривативів	3225	-	0
Находження від погашення позик	3230	346 432	232 507
Находження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші находження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(6 171)
необоротних активів	3260	(184 421)	(24 930)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(216 095)	(297 442)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-54 084	-96 036
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші находження	3340	-	12 305
Витрачання на:			
Видуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(89 300)	(511 943)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(2 615)	(18 287)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-91 915	-517 925
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-13 259	448 913
Залишок коштів на початок року	3405	734 641	246 168
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	79 837	39 560
Залишок коштів на кінець року	3415	801 219	734 641

ДОДАТОК В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЯСЕНСВІТ"
ТОВ "ЯСЕНСВІТ"

Код ЄДРПОУ 32619343

 Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Овостар Юніон"



Фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЯСЕНСВІТ"

Дата та час подачі звіту 29.02.2024 15:22

Керівник ФІЛЬОРОВА ЮЛІЯ ОЛЕКСІВНА

Головний бухгалтер Переклад Валентина Вікторівна

Вид економічної діяльності 01.47 Розведення свійської птиці

Телефон 5851643

КАТОТТГ UA32020130010021032

Середня кількість працівників 1 168

Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	518	250
Первісна вартість	1001	997	1 061
Накопичена амортизація	1002	479	811
Незавершені капітальні інвестиції	1005	67 365	69 886
Основні засоби	1010	277 107	259 194
Первісна вартість	1011	509 501	532 492
Знос	1012	232 394	273 298
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	549 161	346 319
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	4 788	9 879
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	152 344	112 449
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 051 283	797 977
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	299 506	428 968
виробничі запаси	1101	247 003	256 394
незавершене виробництво	1102	4 525	3 565
готова продукція	1103	40 607	159 386
товари	1104	7 371	9 623
Поточні біологічні активи	1110	370 037	122 756

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 079 973	864 984
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	288 027	560 585
З бюджетом	1135	17 036	17 138
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	227 671	292 545
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	246 168	734 640
готівка	1166	345	297
рахунки в банках	1167	245 823	734 343
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	15 800	8 152
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	2 544 218	3 029 768
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	3 595 501	3 827 745

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 188	8 188
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 491 157	3 160 769
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	2 499 345	3 168 957
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	238 036	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	139 740	100 481
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	377 776	100 481
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366 071	96 249
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 613	57 304
Товари, роботи, послуги	1615	223 626	221 482
Розрахунками з бюджетом	1620	37 296	113 681
У тому числі з податку на прибуток	1621	6 016	95 195
Розрахунками зі страхування	1625	2 843	4 441
Розрахунками з оплати праці	1630	13 574	18 956
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7 624	5 937
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	28 144	38 303
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 589	1 954
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	718 380	558 307
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вбуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	3 595 501	3 827 745

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 580 540	4 044 528
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, перелані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 676 362	2 760 882
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	1 904 178	1 283 646
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	21 202	6 458
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	63 967	49 096
Витрати на збут	2150	201 317	203 045
Інші операційні витрати	2180	892 714	943 158
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	857 658	910 483
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	767 382	94 805
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	34 617	2 495
Інші доходи	2240	70 344	1 644
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	52 300	45 977
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Інші витрати	2270	1 575	52 990
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	818 468	-
Збиток	2295	-	23
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-148 856	-1 228
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	669 612	-
Збиток	2355	-	1 251

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	669 612	-1 251

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 564 799	2 695 000
Витрати на оплату праці	2505	241 549	200 369
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 043	41 809
Амортизація	2515	83 255	75 845
Інші операційні витрати	2520	892 714	943 158
Разом	2550	3 834 360	3 956 181

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Находження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	5 576 866	4 261 783
Повернення податків і зборів	3005	-	917
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	917
Цільового фінансування	3010	3 623	2 604
Находження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Находження авансів від покупців і замовників	3015	6 689	8 157
Находження від повернення авансів	3020	95 457	15 577
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	34 617	2 495
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	3 627	192

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	24	39
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(3 709 427)	(3 691 637)
Праці	3105	(183 898)	(155 663)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(48 917)	(41 857)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(254 440)	(63 172)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(64 768)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(143 458)	(23 861)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(46 214)	(39 311)
Витрачання на оплату авансів	3135	(459 575)	(201 999)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(1 772)	(5 184)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 062 874	132 252
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	30 276
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	232 507	341 514
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(6 171)	(28 632)
необоротних активів	3260	(24 930)	(11 162)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(297 442)	(308 078)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-96 036	23 918
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	90 000
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	12 305	5 676
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(511 943)	(36 259)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(18 287)	(16 549)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(-)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-517 925	42 868
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	448 913	199 038
Залишок коштів на початок року	3405	246 168	41 197
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	39 560	5 933
Залишок коштів на кінець року	3415	734 641	246 168