

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**  
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ**  
**імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра економіки і підприємництва**

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Дипломна робота**  
**на здобуття ступеня бакалавра**  
**за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»**  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
**на тему: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності**  
**мотивації праці»**

Виконав:

студент IV курсу, групи УЕ-02

Беркій Ігор Вікторович

\_\_\_\_\_

Керівник:

доцент, к.е.н.

Кириченко Сергій Олександрович

\_\_\_\_\_

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

доцент, к.е.н.

Кузьмінська Наталія Леонідівна

\_\_\_\_\_

Рецензент:

доцент, к.е.н.

Стадніченко Вадим Володимирович

\_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**  
**Факультет менеджменту та маркетингу**  
**Кафедра економіки і підприємництва**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на дипломну роботу студенту**  
**Беркію Ігорю Вікторовичу**

1. Тема роботи «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці», керівник роботи Кириченко Сергій Олександрович, к.е.н., доцент, затверджені наказом по університету від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_
2. Термін подання студентом роботи \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи: : Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», статистична звітність за 2021-2023 роки, законодавчі та нормативні акти України.
4. Зміст роботи
  - Розділ I. Теоретичні основи підвищення ефективності мотивації праці
    - 1.1. Сутність поняття «мотивація», система та методи мотивації праці
    - 1.2. Концепції підвищення мотивації праці та способи мотивування
    - 1.3. Показники підвищення мотивації праці підприємства
  - Розділ II. Економічний аспект підвищення мотивації праці підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його загальна характеристика
    - 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».
    - 2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
    - 2.3 Аналіз трудових ресурсів та оцінка мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод».
    - 2.4. Кореляційно-регресійний аналіз продуктивності на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».
  - Розділ III. Розробка заходів спрямованих на підвищення ефективності мотивації праці підприємства
    - 3.1. Виявлення напрямів удосконалення ефективності організації мотивації праці на підприємстві

3.2 Обґрунтування доцільності пропозицій щодо впровадження системи премій та бонусів як елемента мотиваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження системи премій та бонусів як елемента мотиваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням плакатів, презентацій тощо).

#### 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ              | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|---------------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                     |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 2, пункт 2.4 | к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.             |                |                  |
| Нормоконтроль       | к.е.н., доц. Кривда О.В.                  |                |                  |

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

#### Календарний план

| № з/п | Назва етапів виконання дипломної роботи     | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Вибір та затвердження теми диплому          | 23.10.2023                     |          |
| 2     | Складання плану дипломної роботи            | 06.11.2023                     |          |
| 3     | Підбір та опрацювання необхідної літератури | 15.11.2023                     |          |
| 4     | 1-ий розділ написання д/р                   | 30.01.2024                     |          |
| 5     | 2-ий розділ написання д/р                   | 20.03.2024                     |          |
| 6     | 3-й розділ написання д/р                    | 10.05.2024                     |          |
| 7     | Попередній захист д/р                       | 15-30.05.2024                  |          |
| 8     | Строк подання дипломної роботи на кафедру   | До 13.06.2024                  |          |
| 9     | Захист дипломної роботи                     | 17-30.06.2024                  |          |

Студент

Ігор БЕРКІЙ

Керівник

Сергій КИРИЧЕНКО

## Реферат

Дипломна робота Беркія Ігоря Вікторовича на тему «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці», Спеціальність 051 «Економіка підприємства», КПІ, 2024, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури.

Робота виконана в обсязі 110 сторінок, містить 24 рисунки, 26 таблиць.

Метою даної роботи є вивчення основних аспектів трудової мотивації, огляд основного методологічного підходу та розробка практичних заходів щодо підвищення трудової мотивації підприємства на основі проведених досліджень.

В роботі використані такі методи дослідження, як загально-логічний (аналіз наукових літературних джерел, систематизація інформації, узагальнення), анкетування, інтерв'ювання, кореляційно-регресійний аналіз, факторний аналіз, статистичний аналіз, що дозволило забезпечити наукову новизну та практичну значимість отриманих результатів.

У дипломній роботі було досліджено основні теорії та підходи до мотивації працівників. Проаналізовано системи мотивації на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та виконано оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства. Також розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності мотиваційних механізмів та на основі цього здійснено розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів на підприємстві.

Об'єктом дослідження - система мотивації на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження - конкретні процеси та механізми, які застосовуються на підприємстві для мотивації праці.

Ключові слова: мотивація, продуктивність праці, система мотивації, підвищення ефективності трудової діяльності, стимулювання персоналу.

## **ABSTRACT**

Diploma thesis by Igor Berkiy on the topic “Economic substantiation of directions for improving the efficiency of labor motivation”, Specialty 051 “Enterprise Economics”, KPI, 2024, Kyiv.

The thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and suggestions, and a list of references.

The work is 110 pages long, contains 24 figures and 26 tables.

The purpose of the work is to study the main areas of labor motivation, review the main methodological approaches and develop practical ways to improve labor motivation at the enterprise based on the research.

The research methods used in the work are general logical (analysis of scientific literature sources, systematization of information, generalization), questionnaires, interviews, correlation and regression analysis, factor analysis, statistical analysis, which allowed to ensure the scientific novelty and practical significance of the results obtained.

The thesis examined the main theories and approaches to employee motivation. We have analyzed the motivation systems on the example of Ternopil Milk Plant PJSC and evaluated the financial and economic activities of the enterprise. The article also develops proposals for improving the efficiency of motivational mechanisms and, on this basis, calculates the economic effect of the proposed measures at the enterprise.

The object of the study is the motivation system at Ternopil Milk Plant PJSC.

The subject of the study is the specific processes and mechanisms used at the enterprise to motivate labor.

Key words: motivation, labor productivity, motivation system, increase of labor efficiency, staff incentives.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                                                     | <b>7</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ<br/>МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ .....</b>                                                                                  | <b>9</b>  |
| 1.1. Сутність поняття «мотивація», система та методи мотивації праці .....                                                                                            | 9         |
| 1.2. Концепції підвищення мотивації праці та способи мотивування.....                                                                                                 | 17        |
| 1.3. Показники підвищення мотивації праці підприємства .....                                                                                                          | 23        |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                                           | 26        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ<br/>ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА ЙОГО<br/>ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА .....</b>           | <b>28</b> |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський<br>молокозавод» .....                                                                       | 28        |
| 2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»<br>.....                                                                                 | 36        |
| 2.3. Аналіз трудових ресурсів та оцінка мотивації праці на підприємстві ПрАТ<br>«Тернопільський молокозавод» .....                                                    | 53        |
| 2.4. Кореляційно-регресійний аналіз продуктивності на ПрАТ «Тернопільський<br>молокозавод» .....                                                                      | 62        |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                                                           | 66        |
| <b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ<br/>ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                                                        | <b>68</b> |
| 3.1. Виявлення напрямів удосконалення ефективності організації мотивації праці<br>на підприємстві.....                                                                | 68        |
| 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи премій та бонусів як<br>елемента мотиваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....                     | 72        |
| 3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження системи премій та<br>бонусів як елемента мотиваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод»<br>..... | 76        |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                                                           | 84        |
| <b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                                         | <b>86</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                                                               | <b>89</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                                                   | <b>94</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У контексті сучасного етапу економічного розвитку, підвищення ефективності мотивації праці на промислових підприємствах України набуває особливої актуальності. Це пояснюється необхідністю адаптації підприємств до змінних умов господарювання, що вимагає від керівництва знаходження нових підходів до управління персоналом, зокрема, до мотивації працівників. Проблема мотивації відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності та ефективності трудових ресурсів, формує основу для досягнення стратегічних цілей підприємства, а також впливає на його конкурентоспроможність на ринку.

Вивчення та удосконалення систем мотивації праці є предметом численних наукових розробок та досліджень, що обґрунтовується постійними пошуками найбільш ефективних способів впливу на персонал. Основу теоретичних пошуків у цій сфері заклали праці відомих учених — Ф. Тейлора, який вважається засновником наукового управління трудом, А. Маслоу, який розробив теорію ієрархії потреб, Д. Мак-Клелланда, що вніс значний вклад у розробку концепції досягнення, та Ф. Герцберга, який запропонував двофакторну теорію мотивації. Ці та інші науковці значною мірою сприяли формуванню різних підходів до управління мотивацією на підприємствах.

Дане дослідження покликане розглянути та обґрунтувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію системи мотивації на прикладі конкретного підприємства — ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Обране підприємство представляє типовий для української економіки промисловий об'єкт, де проблема ефективності мотивації праці є особливо актуальною у зв'язку з переходом до ринкових відносин та необхідністю адаптації до зовнішніх факторів впливу.

**Метою дослідження** є розробка та наукове обґрунтування практичних рекомендацій щодо покращення системи мотивації персоналу на підприємствах України.

**Досягнення цієї мети передбачає виконання наступних завдань:**

- провести аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві;
- обґрунтувати необхідність вдосконалення існуючої системи мотивації; розробити заходи для її удосконалення, які могли б бути адаптовані до специфіки діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
- надати оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих змін.

**Об'єктом дослідження** виступає система мотивації на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Предметом дослідження** є конкретні процеси та механізми, які застосовуються на підприємстві для мотивації праці.

В роботі використані такі **методи дослідження**, як загально-логічний (аналіз наукових літературних джерел, систематизація інформації, узагальнення), анкетування, інтерв'ювання, кореляційно-регресійний аналіз, факторний аналіз, статистичний аналіз, що дозволило забезпечити наукову новизну та практичну значимість отриманих результатів.

**Практичне значення отриманих результатів.** В результаті реалізації запропонованих змін підприємство змогло б досягти значного підвищення мотивації працівників, що, в свою чергу, позитивно відбилося на загальній продуктивності роботи та сприяло збільшення прибутку.

Таким чином, дана робота не тільки сприяє поглибленню теоретичних знань у галузі мотивації праці, але й забезпечує ефективні інструменти для її практичного застосування на сучасному етапі розвитку промислових підприємств України.

**Апробація.** Теоретичні засади і практичні шляхи їх застосування доповідались на XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток Підприємництва як фактор росту національної економіки» присвяченої 125-річчю КПП ім. Ігоря Сікорського 22 листопада 2023 року. Беркій І.В. Розробка інноваційних підходів до підвищення ефективності мотивації праці в сучасних умовах господарювання.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ**

### **1.1. Сутність поняття «мотивація», система та методи мотивації праці**

Впродовж усієї історії суспільного розвитку, праця була та залишається фундаментальним джерелом матеріальних та духовних цінностей. Відповідно, питання мотивації людей до трудової діяльності ніколи не втрачає своєї важливості. Науковці та практики розглядали дане питання під різними назвами та з різних ракурсів, вивчаючи аспекти активізації, заохочення та стимулювання людини до праці, що сьогодні об'єднуються під поняттям «проблема мотивації» [23].

Мотивація – це багатогранний феномен, в якому переплітаються як внутрішні прагнення, так і зовнішні чинники, які й рушають людину до дій. В якійсь мірі мотивацію можна розглядати як складне поєднання спонукальних сил, які визначають напрям, форму та наполегливість поведінки особистості в процесі досягнення власних цілей та цілей організації [36].

Як правило, мотивація постає як цілеспрямований процес формування та застосування різноманітних спонукальних чинників (матеріальних, статусних, психологічних тощо) з метою ініціювання та скерування бажаної поведінки особистості. Мотивація поєднує інтелектуальні та психофізіологічні процеси, які у конкретних ситуаціях визначають ступінь дії та напрямки зосередження енергії працівниками [31].

Розглядаючи феномен мотивації, доцільно зосередитися на рушійних чинниках, які безпосередньо й спонукають людину до активності та підсилюють її дію. Ключовими серед них є потреби, інтереси, мотиви та стимули. Вирізняють первинні, за своєю природою фізіологічні потреби, і вторинні, що виникають у ході пізнання та набуття життєвого досвіду, тобто є психологічними.

Якщо тлумачити мотивацію як цілеспрямований процес стимулювання індивіда до активності за допомогою різноманітних чинників-мотиваторів, то в її структурі можна виокремити шість послідовних стадій. (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Стадії мотивації як процесу впливу на поведінку людини

| № з/п    | Зміст стадії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стадія 1 | Нестача, усвідомлювана людиною, проявляється як відчуття браку чогось необхідного, що «вимагає» свого заповнення. Ця внутрішня потреба виступає рушійною силою, спонукаючи особу активно шукати шляхи її задоволення.                                                                                                                                                                                     |
| Стадія 2 | Усвідомлення наявної потреби активує в людині прагнення до певних дій. Люди можуть застосовувати різноманітні стратегії для усунення цього відчуття нестачі: вони можуть намагатися безпосередньо задовольнити потребу, придушити її або навіть витіснити з поля свідомості. Однак виникає необхідність вжиття конкретних заходів, здійснення певних кроків, спрямованих на подолання відчутного дефіциту |
| Стадія 3 | Усвідомивши дефіцитні аспекти, людина приступає до детального окреслення того, що саме необхідно здобути та реалізувати для повноцінного задоволення наявних потреб.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Стадія 4 | Ідентифікувавши конкретні засоби задоволення потреб, людина спрямовує свої зусилля на досягнення поставленої мети.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Стадія 5 | Докладаючи зусиль, людина здобуває те, що має задовольнити її потребу, або те, що можна обміняти на бажаний об'єкт. На цьому етапі з'ясовується, наскільки отриманий результат відповідає очікуваному. Залежно від цього мотивація особи може ослабнути, зберегтися незмінною або посилитися.                                                                                                             |
| Стадія 6 | Залежно від рівня задоволення потреби, відповідності нагороди докладеним зусиллям, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує пошук способів задоволення нової.                                                                                                                                                                                                            |

*Джерело: побудовано автором на основі [14,20].*

Характер мотиваційного процесу визначають індивідуальні якості людей, їх мотиваційна орієнтація, такі властивості як старанність, наполегливість, сумлінність тощо. Для досягнення успіху важливим елементом є узгодження цілей працівника та підприємства, а для цього необхідно сформувати дієвий механізм мотивації до підвищення ефективності праці [14].

Система мотивації має поєднувати комплекс чинників, спрямованих на стимулювання ефективного виконання працівниками своїх обов'язків. На разі найбільш ефективним є матеріальний аспект, основна ціль якого – стимулювати виконавців за результати, на які вони реально можуть впливати. Наприклад, результативністю роботи управлінського персоналу є досягнення планових показників прибутку, економії ресурсів, чітке виконання встановлених регламентів, інструкцій, умов контракту та ін [1].

Для ефективної системи мотивації слід розробити модель ключового мотиваційного процесу, що охоплює потребу, мету та дію із врахуванням впливу

досвіду та очікувань працівників. Наступним кроком є визначення факторів, що зумовлюють мотивацію, тобто комплексу потреб, які спонукають рух до поставлених цілей. Процес мотивації являє собою ланцюг взаємопов'язаних етапів: від незадоволеної потреби до встановленої мети, організації дій та, врешті-решт, досягнення мети.

Таким чином, мотивація передбачає спрямування на забезпечення ефективної короткострокової та довгострокової взаємодії у вигляді співпраці між працівником та роботодавцем. Ключем до формування ефективних взаємозв'язків між організацією, керівництвом та працівниками є узгодження їхніх різноманітних цілей – суспільних та комерційних для організації, трудових, особистих і організаційних для менеджменту, а також особистих, професійних і трудових для співробітників. Врахувавши дані багатогранні інтереси, можна вибудувати оптимальні відносини, для чого й застосовуються відповідні стимулюючі заходи.

Мотиваційна стратегія керівництва орієнтується на формування у персоналу двох типів стимулів – довгострокових та короткострокових. Довгострокові стимули зосереджені на узгодженні загальних цілей працівника та організації – його вмотивованості, внеску в корисний продукт, особистих очікувань від співпраці тощо. Натомість короткострокові стимули спрямовані на безпосередню діяльність, заохочуючи працівників до виконання виробничих планів та проєктів [17].

Довгострокова мотивація працівника спрямована на вибудовування конструктивної взаємодії з роботодавцем, досягнення визначених професійних та робочих цілей. Натомість короткострокова мотивація безпосередньо впливає на якість виконання конкретних трудових завдань співробітниками.

Залежно від цілей і завдань, що стоять перед організацією, керівництву, необхідно формувати у співробітників обидва «пласти» мотивації – довгострокову та короткострокову. Тоді не виникне протиріч між працівником та керівником, адже кожна сторона розумітиме свої прагнення та винагороди, які отримає. Наприклад, коли роботодавець вплачує низьку заробітну плату за некваліфіковану роботу, це свідчить про його справжню незацікавленість у працівниках і

неможливість стверджувати, що він цінує їхню працю, оскільки це очевидно. Отже, правильно сформована мотивація означає цінність співробітництва між працівником та роботодавцем і дозволяє уникнути протиріч між сторонами [17].

Мотивація персоналу узгоджується з потребами організації та працівників, залежно від зовнішніх умов діяльності компанії та індивідуальних потреб чи відмінностей людей. На практиці виокремлюють три підходи до обрання мотиваційної стратегії:

- стимул і покарання: працівники діють заради винагороди;
- мотивація через працю: більш цікава та різноманітна робота виконується якісніше та з більшим задоволенням;
- систематичний зв'язок з менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі ситуації та стилі взаємодії з людьми.

За рівнем новизни для бізнес-середовища методи мотивації персоналу підприємств доцільно поділити на класичні та сучасні (інноваційні). Класичними методами вважають давно відомі економічні та адміністративні методи, тобто такі, що не є інноваційними у сфері мотивації. Сучасні ж методи мотивації персоналу ґрунтуються на новітніх, логічно обґрунтованих технологіях та способах, як спрямовані на формування мотивації працівників до досягнення як власних цілей, так і цілей організації.

Вирізняють такі класичні мотиваційні методи:

- використання грошей як нагороди та стимулу;
- мотивація через саму працю;
- нагорода та визнання досягнень;
- участь в управлінні;
- заохочення та винагорода колективної праці;
- спілкування та розвиток працівників;
- лімітування обмежувальних факторів.

До сучасних методів мотивації персоналу включають адміністративні, економічні, соціологічні та психологічні методи, які безпосередньо відрізняються за способами впливу на працівників.

Адміністративні методи мотивації базуються на владних важелях, дисциплінарних заходах та стягненнях, в історії відомі як «метод батога». Серед основних способів адміністративного впливу виокремлюють організаційні, розпорядчі, дисциплінарні, матеріальні та адміністративні впливи та стягнення.

Наприклад, цікавим адміністративним способом мотивації є компенсація вільним часом. Така форма заохочення полягає в тому, що відмінності в навантаженні працівників, зумовлені роботою в різний час, компенсуються наданням додаткового вільного часу, а не грошовими надбавками, як це зазвичай практикується. Попри те, що така немонетарна мотивація поки що не набула широкого застосування на вітчизняних підприємствах, досвід зарубіжних компаній демонструє перспективність її впровадження в Україні.

Економічні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні економічних закономірностей, відомих як «метод пряника». До даної категорії належать планове господарювання, господарський розрахунок, оплата праці, кадровий потенціал, ринкове ціноутворення, цінні папери, податкова система, форми власності, фази суспільного відтворення та фактори виробництва.

Система матеріального стимулювання являє собою комплекс економічних важелів, за допомогою яких держава чи бізнес-структура здійснюють цілеспрямований вплив на інтереси та мотивацію учасників виробничого процесу. Ця сукупність засобів дозволяє спрямовувати поведінку персоналу у відповідності до необхідних для організації цілей та завдань.

Ефективна система матеріального стимулювання повинна ґрунтуватися на двоїстому підході. З одного боку, вона має забезпечувати високий рівень оплати праці працівників, які демонструють високі результати, покращують якість продукції та оптимізуються виробничі витрати, що слугує потужним мотиваційним чинником для підвищення ефективності та раціональності їх трудової діяльності. З іншого боку, система повинна передбачати матеріальну відповідальність персоналу за недоліки та втрату роботи. Таким чином досягається баланс між заохоченням успішної праці та покаранням за недобросовісне виконання посадових обов'язків. Натомість низький рівень матеріального стимулювання, що не

встановлює чіткого зв'язку між результатами роботи винагородою, негативно позначається як на мотивації окремих працівників, так і на загальних підсумках діяльності всього підприємства. Відповідно, постійне вдосконалення та адаптація системи матеріального заохочення до сучасних реалій є важливим завданням для керівництва [35].

Система матеріального стимулювання персоналу передбачає комплексне впровадження дієвих механізмів оплати праці. Це може включати вдосконалення існуючих та розробку нових тарифних схем, запровадження різноманітних преміальних виплат, надбавок та доплат, застосування моделей винагороди за досягнення поставлених цілей, можливість участі працівників у розподілі прибутків підприємства, а також пропозицію купівлі акцій за пільговими цінами.

Таким чином, винагорода працівників складається з двох основних елементів: базової та додаткової оплати праці. Базовий рівень винагороди представляє собою основну заробітну плату, що розраховується згідно встановлених тарифних ставок, посадових окладів, з урахуванням кількісних та якісних показників виробничої діяльності. Натомість додаткова складова передбачає застосування різноманітних матеріальних стимулів, спрямованих на посилення зацікавленості персоналу у нарощуванні обсягів виробництва, підвищенні якості продукції та оптимізації її собівартості. Зокрема, до додаткової оплати праці включають:

1) доплати, надбавки, гарантії та компенсаційні виплати, чинним передбачені законодавством;

2) премії за виконання поставлених виробничих завдань та функцій.

Крім того, структура заробітної плати включає соціальні виплати як у грошовій, так і в натуральній формах [19].

Преміювання є механізмом для встановлення зв'язку між винагородою та перевищенням норми продуктивності праці. Зазвичай дана функція покладається на заробітну плату, але вона має певні недоліки, а саме часові або матеріальні обмеження. Затримки у виплаті заробітної плати можуть викликати фінансові труднощі для співробітників і знизити їхню довіру до компанії, в той час як

обмеження зарплати за розрядами можуть зменшити мотивацію до виконання роботи понад встановлені норми, оскільки додаткові зусилля не ведуть до відповідного збільшення доходу. Таким чином винагорода зазвичай асоціюється з виконаною роботою.

Преміювання служить додатковою мотивацією до заробітної плати, проте виплати премій відрізняються нестійким характером та безпосередньо залежать від результатів роботи персоналу [4].

Також до матеріального стимулювання можна віднести такі заходи:

- бути учасником акціонерного капіталу;
- участь в інтересах компанії (створення стимулюючих фондів);
- здійснення соціальних пільг та гарантій, не передбачених законом для сприяння ефективній і якісній роботі;
- залучення нових співробітників;
- скорочення плинності кадрів;
- зниження ризиків страйку.

Соціальний пакет є однією з форм заохочення працівників до продуктивної та якісної роботи, що останнім часом стає дедалі популярнішою у регулюванні трудових відносин. Цей пакет включає пільги, компенсації, привілеї та соціальні гарантії, які надаються роботодавцем понад основну заробітну плату.

Соціальний пакет варто наповнювати як основними соціальними гарантіями, передбаченими законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додатковими матеріальними благами, які керівництво підприємств зазвичай надає з власної ініціативи [20].

Розглянемо тепер сучасні методи мотивації персоналу.

Соціологічні методи засновані на мотивації через суспільний вплив і «думку колективу». Вони включають соціальне планування, соціологічні дослідження, особисті якості, мораль, партнерство, змагання, спілкування, переговори та конфлікт.

Психологічний метод заснований на знанні психології людини, його внутрішнього духовного світу і відомий як «метод переконання». Для вирішення

управлінських проблем важливо налагодити ефективні комунікації та застосовувати різні методи управління, які дозволяють врахувати помилки інших та пропонують способи вирішення господарських і кадрових завдань.

Основні елементи психологічного методу включають психологічне планування, типи особистості, темперамент, риси особистості, орієнтацію особистості, інтелектуальні здібності, когнітивні методи, психологічні образи, методи психологічного впливу, поведінку, емоції та стрес [11].

Соціально-психологічні методи включають два основні підходи до впливу на поведінку співробітників. Перший напрямок зорієнтований на створення позитивного морально-психологічного атмосфери, в той час як другий зосереджений на виявленні та розвитку індивідуальних здібностей кожного працівника. Умови роботи на робочому місці мають значний вплив на мотивацію персоналу підприємства [39].

До умов, які вчені вважають необхідними, входять наступні вимоги:

1. Інформаційні, що включають заходи для забезпечення належного інформаційного обслуговування на робочому місці.
2. Економічні, які забезпечують ефективність витрат і сприяють ефективній роботі працівника.
3. Фізіологічні, пов'язані з фізичними та розумовими навантаженнями, які впливають на організм працівника.
4. Ергономічні, які стосуються створення оптимальних умов праці.
5. Технічні, що вимагають наявності достатнього простору для виконання роботи.
6. Організаційні, пов'язані з визначенням компетенцій працівників на конкретних робочих місцях.
7. Санітарно-гігієнічні, які включають параметри шуму, температури, освітлення та інше.
8. Естетичні, що стосуються візуального оформлення робочого середовища.

Також, в європейських підприємствах під час організації роботи та формування трудових колективів використовують соціоніку. Ця наука досліджує взаємодії у системі «людина-техніка» та виробничому середовищі. Застосування соціоніки допомагає розробити індивідуальний підхід до кожного співробітника та стимулювати його до кращої продуктивності, враховуючи його особливі потреби в конкретний момент.

Таким чином, основні сучасні методи мотивації можна звести до таблиці, поданої у додатку А.

## **1.2. Концепції підвищення мотивації праці та способи мотивування**

Проблема підвищення мотивації праці стала і досі є проблемою дослідження для багатьох поколінь вчених-економістів.

Саме А. Шопенгауер у праці "Чотири принципи достатньої причини" (1890-1910 рр.) запропонував термін "мотивація". Завдяки цьому терміну стало можливим краще зрозуміти причини, які керують людською поведінкою. Одним із перших, ще на початку ХХ століття, дослідження мотивів та стимулів вискоєфективної праці висвітлив Ф.Тейлор. Самостійні концепції мотивації створили А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд та Ф. Герцберг. Саме ці вчені вважаються основоположниками концепцій мотивації у західних країнах. Поглибили та розширили напрацювання у напрямі мотивації праці Л. Портер та Д. Мак-Грегор. Розроблені ними мотиваційні концепції ґрунтуються на принципах інституціоналізму, за якими кожна людина є суб'єктом складної біосоціальної системи. Спираючись на результати соціологічних досліджень, вищезгадані вчені довели зв'язок між результатами праці та задоволенням від неї [33].

Однією з перших змістовних концепцій мотивації праці була теорія ієрархії людських потреб, розроблена А. Маслоу. Сутність цієї концепції полягає в тому, що людей спонукає до праці прагнення задовольнити свої потреби, що мають ієрархічну побудову та розташовані залежно від ступеня їхньої важливості для людини. У кожний момент головним чинником, що впливає на поведінку людини,

є потреба певного рівня. Після її задоволення її місце займає потреба наступного рівня [9].

Отже, процес мотивації шляхом задоволення потреб, є безперервним і безмежним, а для впливу потреби вищого рівня ієрархії перестало бути обов'язковим повне задоволення потреб груп нижчого рівня.

Девід Мак Клеlland розробив концепцію мотивації, яка також спирається на використання потреб різних рівнів. На відміну від концепції Маслоу, у ній розглядаються лише потреби найвищих рівнів. Теорія Мак Клелланда виділяє три ключові потреби, які притаманні людям: влади, успіху та причетності. Потреба у владі зазвичай виявляється через стремління впливати на інших. Індивіди, у яких ця потреба сильно виражена, часто є енергійними, прямолінійними, принциповими та відважними.

Ще однією концепцією мотивації, що ґрунтується на потребах, є розроблена в 50-ті роки минулого століття, теорія Ф. Герцберга. Відповідно до неї, домінуючим фактором є прагнення працівників до змістовності праці, яке переважає над «гігієнічними факторами», до яких Герцберг відносить умови праці, розмір та форми винагороди, відносини всередині колективу тощо. Прагнення задовольнити потребу у змістовності праці спонукає працівників постійно підвищувати свій освітній рівень та професійні здібності, у результаті підвищується рівень ефективності їхньої праці [21].

Спираючись на концепцію Герцберга, було розроблено метод «збагачення праці». Суть цього методу полягає у тому, що зміст роботи кожного працівника можна розширювати як «горизонтально» (додаючи аналогічні функції), так і «вертикально» (шляхом надання додаткової свободи прийняття рішень). Вертикальне збагачення праці також характеризується додаванням більш творчих і змістовних функцій до існуючих – доручення працівникові більшого обсягу чи поєднання низки послідовних технологічних операцій, збільшення самостійності при виконанні своїх обов'язків. Головною ідеєю методу збагачення праці є припущення про зацікавленість працівників у виконанні певної роботи. Метод «збагачення праці» спрямований на організацію трудової діяльності у спосіб, який

дає працівникові відчуття значущості та складності виконуваної роботи; можливість самостійно та незалежно приймати певні рішення; забезпечення особистої відповідальності за результат роботи; уникнення монотонності у процесі виконання завдання [25].

Клейтон Альдерфер розробив концепцію потреб ERG як відповідь на критику ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Він пропонує більш просту структуру мотиваційної сфери, виокремлюючи лише три категорії потреб замість п'яти, які були у Маслоу. Назва ERG виникла з перших літер назв трьох груп потреб, які Альдерфер визначив:

- Потреби існування (Existence) відповідають базовим матеріальним і фізіологічним потребам.
- Потреби у соціальних зв'язках (Relatedness) стосуються міжособистісних відносин і соціальної взаємодії.
- Потреби зростання (Growth) охоплюють бажання розвитку та самореалізації.

На відміну від Маслоу, який вважав, що мотивація просувається від базових потреб до вищих, Альдерфер аргументував, що цей процес може відбуватися у двох напрямках. За його теорією, активація потреб не слідує жорсткому порядку, а залежить від особливостей індивіда та обставин. Він підкреслював, що будь-яка потреба може стати актуальною, незалежно від ступеня задоволення інших потреб. Таким чином, Альдерфер спробував розвинути мотиваційну концепцію Маслоу [38].

Отже, можна назвати, що змістовні концепції мотивації беруть за основу потреби людини, розглядають чинники, які впливають на мотивацію, а не власне саму мотивацію. Крім змістовних, було розроблено також процесуальні концепції мотивації. Процесуальні концепції намагаються пояснити, як виникає цілеспрямована поведінка працівників та розробити способи управління нею. Ці концепції розглядають мотивацію як управління вибором. Відповідно до їх положень діяльність працівників підприємства буде спрямована на досягнення цілей підприємства, якщо вони розуміють, що така діяльність призводить до досягнення їх особистих цілей. До найбільш відомих і таких, що отримали

практичне підтвердження відносяться: концепція очікувань В. Врума, розширена модель очікувань Л. Портера та Е. Лоулера. Концепція очікувань, яку розробив В. Врум, базується на ідеї, що індивід вкладає зусилля у досягнення цілей тільки тоді, коли вірить у велику ймовірність того, що це допоможе задовольнити його потреби [5].

Пріоритетними є три ключові взаємозалежності:

- співвідношення між витратами праці та результатами;
- співвідношення між результатами діяльності та винагородою;
- валентність, або рівень, на якому винагорода задовольняє потреби.

Л. Портер та Е. Лоулер розробили комплексну модель мотивації, що інтегрує принципи теорії очікувань та теорії справедливості. Їхня модель охоплює п'ять ключових компонентів: витрачені зусилля, перцепції, отримані результати, винагороди та рівень задоволеності.

За моделлю Портера та Лоулера, досягнуті результати визначаються через вкладені працівником зусилля, його навички та особистісні характеристики, а також через його розуміння власної ролі. Одним з ключових висновків їхньої роботи є те, що ефективна робота зазвичай призводить до задоволення. Високий рівень продуктивності служить причиною глибокого задоволення, а не є результатом цього задоволення, тому мотивація виходить за рамки звичайних причинно-наслідкових відносин [37].

Ця теорія підкреслює значення інтеграції елементів, таких як зусилля, здібності, досягнення, винагорода, задоволення та сприйняття в єдину мотиваційну систему.

Згідно з теорією партисипативного управління, активна участь співробітників у діяльності організації, включаючи рішення, колективні завдання, участь у заходах та виховання корпоративної культури, а також спілкування між колегами значно підвищує їх задоволеність роботою, що веде до підвищення їх продуктивності та якості роботи.

Також можна вважати одним із варіантів концепції процесу теорію справедливості, засновником якої є С. Адамс.

Теорія справедливості ґрунтується на порівнянні двох змінних: витрати та результати. Згідно з теорією справедливості підлеглі визначають кількість витрат для отримання даних результатів, ґрунтуючись на власних уявленнях. Тобто, основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що люди будуть знижувати свою працездатність, якщо вони відчують, що їхня винагорода не є справедливою відносно їх вкладу в роботу. Таким чином, у процесуальних концепціях все зводиться до процесу мотивації, але не висвітлюється зміст мотивів [2].

Висновок з процесуальних і змістовних концепцій мотивації полягає в наступному (рис. 1.1).

Актуальною і дедалі більш затребуваною останніми роками стає концепція підкріплення (теорія Скіннера), спрямована на пояснення співвідношення між поведінкою та її наслідками. Ця концепція привертає увагу багатьох науковців і практиків (рис. 1.2).

Основний підхід, покладений основою цієї концепції, автор назвав «модифікацією поведінки». Це твердження можна переформулювати так: "Поведінка зумовлена її наслідками", оскільки люди здійснюють вибір своїх дій з огляду на очікувані позитивні чи негативні наслідки, які ці дії можуть спричинити [7].

Використання концепції підкріплення поведінки є ефективним тоді, коли керівник постійно має реакцію на дії підлеглого. Зокрема, Р. Дафт пропонує застосовувати наступні п'ять основних підходів: лише одна з них є постійного підкріплення та чотири – часткового. Перша методика особливо ефективна на початкових етапах адаптації працівника до нового типу поведінки, який використовується у компанії, тоді як інші чотири методики застосовуються впродовж всього часу його роботи в організації.

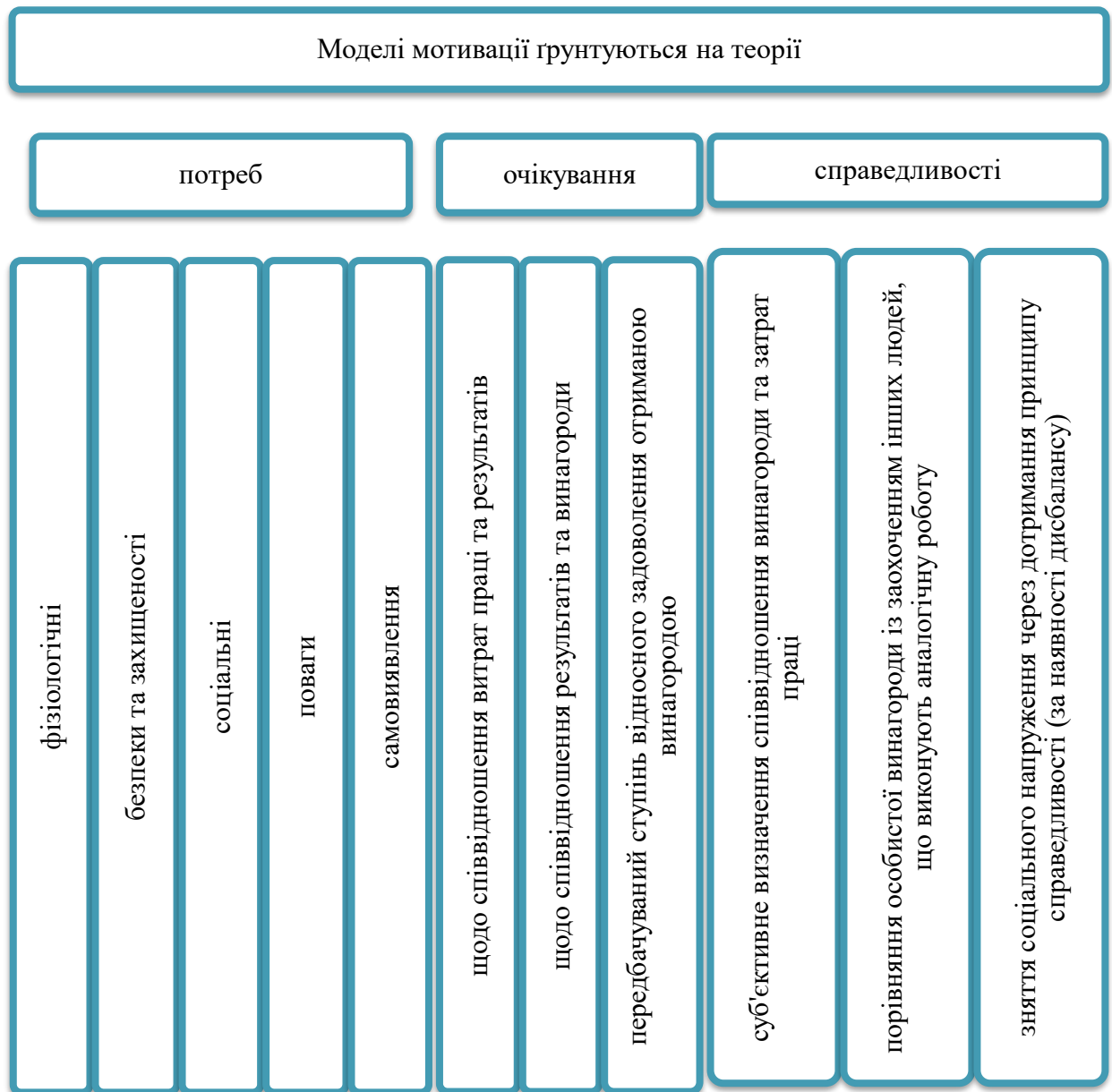


Рисунок 1.1 – Моделі мотивації трудової діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [7].



Рисунок 1.2 – Концепція підкріплення Скіннера

Джерело: побудовано автором на основі [7].

Отже, сьогодні відомі три комплексні новітні теорії мотивації. До них відносяться:

- участь працівників в управлінні організацією;

- їхня участь у прибутку організації;
- участь у власності організації.

Таким чином, концепції підкріплення зосереджені на вивченні мотиваційного впливу на працівника, формуванні сталого взаємозв'язку між винагородою за бажану поведінку працівника та навпаки – негативним впливом унаслідок деструктивної, небажаної поведінки [18].

### **1.3. Показники підвищення мотивації праці підприємства**

Зазвичай ефективність мотивації аналізують комплексно. Тобто процес оцінки показників підвищення мотивації праці персоналу здійснюється за допомогою певної сукупності показників, які якісно та кількісно її характеризують. Якісна характеристика означає зміст досліджуваного явища чи процесу у визначених умовах місця і часу, а кількісна – абсолютний вимір, розмір, число.

Механізм стимуляції праці будь-якого трудового колективу виражається у двох формах: у думках, судженнях, зауваженнях, тобто вербальна мотивація та у реальній поведінці людей. Відповідно до цього визначають наступні типи оцінки показників покращення ефективності мотивації праці: суб'єктивні й об'єктивні [34].

Аналіз показників підвищення стимуляції праці проводиться за допомогою ряду суб'єктивних та об'єктивних показників, які формують методами експертних оцінок та кореляційного аналізу. Вони у свою чергу також характеризують структурні компоненти стимуляції праці, а також результати господарської діяльності суб'єкта господарювання [6].

Сукупність суб'єктивних показників формується під час здійснення фокус-груп, анкетування, інтерв'ювання, опитувань тощо.

Ключовою умовою формування вибірки об'єктивних показників є їх розрахунок виходячи із статистичної звітності. Зокрема ці метрики отримують на підставі аналізу документів, вони допомагають виміряти і контролювати стан трудової мотивації на підприємстві.

Так як зацікавленість співробітників у кінцевих результатах праці стимулює їх до покращення організації виробництва, тобто мотивація праці здійснюється через організаційні та матеріально-технічні чинники зростання продуктивності праці. Тому продуктивність праці можна розглядати як об'єктивний показник ефективності мотивації працівників. У зв'язку з цим, оцінка рівня ефективності мотивації персоналу є процесом визначення відповідності між якісними та кількісними параметрами винагороди працівників та результатами їхньої трудової діяльності, базуючись на їх задоволеності працею.

За допомогою показників підвищення мотивації праці колективу можна вивчати інформацію, що стосується рівня задоволеності чи незадоволеності співробітників трудовою діяльністю, відповідно на базі цього визначити, які конкретно інструменти стимулювання слід застосовувати. Зрозуміло, що на цьому етапі використовується велика кількість методів оцінки показників підвищення мотивації праці персоналу, які передбачають проведення певних методів дослідження (анкетування, фокус-інтерв'ю, тестування тощо.).

Це вимагає здійснення дослідження, що поєднує кількісні та якісні технології. Кількісні методи здебільшого орієнтовані на аналіз проблем взаємодії між структурами; у свою чергу якісні методи досліджують суб'єктивні аспекти реальної практики цих відносин. До того ж кількісні показники є більш актуальними на початкових етапах аналізу.

Опитування є основним методом дослідження показників підвищення мотивації праці персоналу підприємства, обрано через можливість:

- аналіз стимуляції трудової поведінки, змін порядку мотивації, що передбачає звернення до безпосереднього співробітника підприємства;
- застосування змістовних показників індивідуальної свідомості, ставлення до досліджуваної проблеми, самооцінки ступеня задоволення потреб;
- формування такого типу опитування як індивідуальне анкетування, тому що аналіз отриманої первинної інформації вказує не лише на кількісні характеристики об'єкта, що досліджується, а й причинно-наслідкові зв'язки та мотиваційні уявлення респондентів [8].

Відповідно основний спосіб збору інформації – стандартизоване інтерв'ювання, що передбачає анкетування для співробітників. Анкета зазвичай складається з семи блоків, які у свою чергу висвітлюють певні структурні аспекти.

Перший блок містить питання, спрямовані на виявлення спільних цінностей працівників підприємства. Цінності формуються внутрішньою культурою індивіда, духовними потребами та інтересами, які є важливими мотиваторами соціальної дії та поведінки індивідів. Таким чином, кожна цінність та система цінностей має свою основу.

Другий блок включає питання для аналізу мотивів і стимулів до праці. По-перше, анкетування охоплює умови трудової діяльності. По-друге, досліджується ставлення респондентів до управлінця та колег. По-третє, у анкеті є питання, спрямовані на вивчення творчого ставлення до трудового процесу.

Третій блок анкети містить питання, спрямовані на фіксацію інтерпретацій взаємодії респондентів із представниками структурних підрозділів, що працюють над організацією праці співробітників. Ці питання стосуються управлінського впливу мотивації на трудову поведінку працівника. Для дослідження та опитування сформовано такі контактні ситуації: виробничий колектив; сфера неформального спілкування, зокрема близькі родинні стосунки та дружні взаємини з іншими працівниками [8].

За результатами численних соціологічних досліджень, налаштування на спілкування в цих галузях зумовлене різними факторами. У першому випадку воно формується під впливом соціальних чинників, таких як рівень освіти та ступінь професійної підготовки. У другому випадку актуальними є чинники організаційної культури.

Четвертий блок анкети містить твердження, що стосуються мотиваційних аспектів трудової діяльності респондентів.

Основою механізму здійснення анкетування є якісна та кількісна класифікація об'єктів вивчення, тобто типологія об'єкта. Типологія, як початковий пункт дослідження, дуже тісно пов'язана з будовою вибіркової сукупності.

Сформовано наступний порядок формування вибірки на конкретному підприємстві для дослідження показників підвищення мотивації праці працівників:

- за основу обирається багатоступінчаста стратифікована вибірка;
- початкові етапи відбору для стратифікації та розміщення вибірки передбачають використання статистичних даних;
- дотримання пропорційного розташування вибірки.

Процес формування багатоступінчастої стратифікованої вибірки зводиться, загалом, до того, що на базі статистичного аналізу одиниць здійснюється багатовимірна класифікація даних, а потім визначення об'єктів. Під об'єктом маються на увазі різного роду локальні спільноти (відділ, ділянка, цех тощо), до яких включають елементи вибіркової сукупності [8].

Отже, завдання вивчення показників підвищення мотивації праці на конкретному підприємстві зводиться до визначення об'єктів різного рівня аналізу. У загальному вигляді розрахунок та розташування вибіркової сукупності проводиться у наступній послідовності:

- вибір підприємства;
- формування вибірки (відділ, цех, ділянка);
- відбір респондентів.

## **Висновки до розділу 1**

Вивчення наявного досвіду мотивації персоналу дає можливість стверджувати, що у економічно розвинених країнах використовуються сучасні підходи до формування мотивації персоналу. Як показує практика, в Україні такі технології ще не набули достатнього поширення. Розвинені країни часто використовують індивідуальний підхід до праці, гнучкі системи заохочення персоналу, а також дієві форми колективного преміювання. Основним орієнтиром для вдосконалення існуючих методів мотивації персоналу підприємств має бути

ринок. Отже, у сферах матеріальної та нематеріальної мотивації розроблено та ефективно застосовуються різні інструменти стимулювання.

Існуючі дослідження свідчать, що сприятливими мотиваційними чинниками на підприємствах є нормальні стосунки з керівниками, і позитивний мікроклімат у колективі. Для співробітників дуже важливі цікаві завдання та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Сьогодні суспільство стоїть на порозі революційних зрушень в економічній теорії, що базується на інтелектуально-інформаційній парадигмі. Основними характеристиками концепції мотивації ХХІ ст. є гнучкість, відкритість, динамізм, висока мотивація людини до праці, де ключову роль грають саме знання, інтелект та інновації.

Отже, на ефективність праці безпосередньо впливає мотивація співробітників. Проте така взаємозалежність є досить складною та неоднозначною. Іноді співробітник під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів-мотиваторів дуже зацікавлений у досягненні високих кінцевих результатів, може на практиці мати гірші результати, аніж менш мотивований колега.

## **РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ТА ЙОГО ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», зареєстроване у місті Тернопіль за адресою вулиця Лозовецька, 28, є одним із ключових виробників молочної продукції в Україні. Засноване в 1957 році, під торговою маркою «Молокія», підприємство з тих пір розвивалося і модернізувалося, застосовуючи новітні технології та системи контролю для покращення якості своєї продукції. Завод виробляє широкий асортимент молочної продукції, включаючи молоко, йогурти, кефір, сметану, сир та вершкове масло, загалом налічується понад 80 найменувань продукції. Це включає інноваційні продукти, такі як йогурти без додавання цукру, фруктових наповнювачів та рослинних жирів, що стали реальністю завдяки впровадженню передових виробничих технологій. Підприємство відоме високими стандартами якості, сертифікованими за ISO 22000:2018, та активно використовує інноваційні технології у виробництві [10].

«Молокія» постійно намагається впроваджувати нові технології. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вперше в Україні виробив молоко з йодованим білком в 2002 році, а в 2014 році вперше була впроваджена німецька технологія "FRESH MILK TECHNOLOGY" – технологія очищення молока з подальшою пастеризацією.

Ключовими роками для підприємства стали 2015 і 2016, коли воно не тільки впровадило нову продукцію без додавання цукру і рослинних жирів, а й успішно пройшло сертифікацію НАССР. Це дозволило підвищити контроль за якістю продукції та забезпечити безпеку виробничого процесу. Окрім того, завод активно розвиває свої ринки збуту, реалізуючи продукцію в багатьох регіонах України завдяки налагодженій логістиці та щоденній доставці свіжої продукції.

Також «Тернопільський молокозавод» відіграє важливу роль у соціальному житті, не тільки як один з найбільших роботодавців у регіоні, але й через участь у соціальних заходах та благодійності, зокрема, підтримуючи спортивні події та благодійні фонди. Окрім того, в даний час «Молокія» є одним з найбільших платників податків до місцевого бюджету Тернополя [22].

Тернопільський молокозавод має функційну організаційну структуру. Дана структура базується на принципі залучення до управління висококваліфікованого персоналу з вузькою спеціалізацією. Також для структури характерно мати високий рівень вертикальної диференціації. Хоча переважає централізація влади, команди продажів і маркетингу активно орієнтовані на командну роботу і делегування повноважень. Всі співробітники дотримуються правил, норм і положень корпоративної культури, які просуває керівництво компанії.

Організаційна структура Товариства являє собою багаторівневу ієрархію.

Рівень управління це позиція посад в ієрархії управління організації, яка визначає підпорядкованість, шлях трансляції ухвалених рішень та розпоряджень. Також відображає рівень повноважень та впливу посад на бізнес-результати «Молокії», де:

- **Рівень \*№:** Генеральний директор Голова правління Товариства;
- **Рівень № 1:** посади прямо підпорядковані Генеральному директору Голові правління Товариства керівники функціональних напрямків діяльності. На цьому рівні управління формуються верхньорівневі ділові та функціональні стратегічні цілі і політики Товариства;
- **Рівень № 2:** посади прямо підпорядковані керівникам функціональних напрямків діяльності. На цьому рівні управління формуються та реалізуються тактичні цілі на досягнення функціональних та ділових стратегій вищого рівня.
- **Рівні № 3:** посади наступного рівня управління, на якому здійснюється операційна діяльність та координація / забезпечення реалізації досягнення цілей верхнього рівня.

- **Рівні № 4 і нижче посади рівня управління:** тут реалізуються операційні дії та процеси. Керівні посади на цьому рівні управління відповідають за безпосереднє використання та виконання виробничих завдань.

Цільова кількість рівнів управління визначається складністю виконуваних бізнес-процесів, чисельністю персоналу Товариства і нормами керованості. Збільшення кількості рівнів управління є небажаним, оскільки призводить до дублювання управлінських функцій, зниження керованості бізнес-процесів та погіршення якості комунікацій між керівниками та підлеглими.



Рисунок 2.1 – Структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за напрямками підпорядкування

*Джерело: побудовано автором на основі [30].*

18 філій, переважно Захід та Центр України, складають організаційну структуру філій, яка побудована за географічним принципом. Таким чином місцеві менеджери відповідають за виконання робіт, а вищі рівні несуть відповідальність за планування та управління. Всі географічні регіони (філії), включаючи базовий регіон (Тернопіль), є рівними з точки зору організаційної структури [30].

До цілей діяльності підприємства можна віднести:

- Посісти 5 місце за брендом серед підприємств молочної галузі;
- Виготовлення безпечних продуктів, що передбачає залучення до виробництва сучасного обладнання та новітніх технологій.
- Партнерство з виробниками сирого молока для виробництва найкращої сировини;
- Команда фахівців.

Найбільш вірогідним розвитком компанії є будівництво нового виробничого корпусу для виробництва сухих молочних продуктів за новітніми технологіями, що дозволить компанії збільшити обсяги переробки молочної сировини та досягти своєї мети – увійти до п'ятірки найбільших виробників молока в Україні. У майбутньому керівництво Тернопільського молокозаводу планує розширювати клієнтську базу та впроваджувати нові продукти. ПрАТ "Тернопільський молокозавод" спеціалізується на виробництві традиційних цільномолочних продуктів, масло вершкове в різній фасовці, казеїн технічний, що випускається відповідно до ваги та жирності і ДСТУ. Молочні продукти, які виробляє компанія - це свіжі молочні продукти, які максимально зберігають природну цінність молока. ТМ "Молокія" гарантує 7 умов якості та безпеки продукту: використання натурального молока, відсутність рослинних жирів, відсутність консервантів та стабілізаторів, без генетично модифікованих організмів, без термічної обробки (кип'ятіння) та зберігання на короткі терміни. Компанія реалізує свою продукцію під торговою маркою "Молокія" в 13 областях України та Києві через власну дистриб'юторську мережу. Підприємство гарантує постійний розвиток, розширення та реструктуризацію виробництва, розширення асортименту готової продукції та впровадження нових сучасних видів тари та упаковки для фасування молочної продукції з використанням поліетиленової плівки, пластикових пляшок, пакетів "фас", фольги, еколіну та стабілону [33].

Окрім власної мережі торгівлі, для збуту своєї продукції ТМ "Молокія" співпрацює з ТОВ "Новус Україна", ТОВ "Фоззі-Фуд", ТОВ "АТБ". Сировину

підприємство закуповує у таких господарствах, як ТОВ "Агропродсервіс Інвест", ТОВ "Кищенці", ТОВ "Дзензелівське".

Асортимент продукції «Молокія» достатньо різноманітний і широкий. Розглянемо його детальніше на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 - Асортимент продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023 рік

*Джерело: складено автором на основі [26].*

Окрім вже заданого асортименту продукції, компанія активно використовує стратегію диференціації, яка полягає в тому, що діяльність підприємства орієнтується на створенні нових продуктів та розширенні асортименту. В 2022 році було впроваджено 7 видів нової продукції та проведено редизайн одного виду, а саме: Йогурти «Без крохмалю» 1,4%, Кефір «Емоджі» 2,5%, Масло «Бутербродне» 62%, Сметана 10%, Йогурт Білий 1,6%, Молоко 2,5% та Йогурт Білий + фрукти 2,2%. А в 2023 році було впроваджено 2 види нової продукції Сметана 15%, стакан 180 г та Білий йогурт густий 3%, відро 1000 г [26].

Для загальної оцінки стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено показники, які характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства. З даний таблиці 2.1, бачимо, що змогло подолати фінансові труднощі та покращити свої фінансові результати у 2023 році.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр., тис. грн.

| Показник                                                                            | Рік       |           |           | Відхилення: +,- |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|----------|
|                                                                                     |           |           |           | 2023 р. до:     |          |
|                                                                                     | 2021      | 2022      | 2023      | 2021            | 2022     |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 2 326 475 | 3 497 941 | 4 038 979 | 1 712 504       | 541 038  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.             | 2 092 681 | 2 790 536 | 3 476 149 | 1 383 468       | 685 613  |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн.                                                | 233 794   | 707 405   | 562 830   | 329 036         | -144 575 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                                                 | -23 208   | 183 347   | 111 674   | 134 882         | -71 673  |
| Необоротні активи, тис. грн.                                                        | 677 057   | 636 198   | 912 628   | 235 571         | 276 430  |
| Оборотні активи, тис. грн.                                                          | 356 185   | 642 229   | 657 662   | 301 477         | 15 433   |
| Поточні зобов'язання, тис. грн.                                                     | 572 611   | 495 768   | 573 110   | 499             | 77 342   |
| Власний капітал, тис. грн.                                                          | 423 436   | 626 783   | 736 706   | 313 270         | 109 923  |
| Чисельність працівників на кінець періоду (осіб)                                    | 1268      | 1245      | 1184      | -84             | -61      |

*Джерело: складено на основі [додатки].*

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс з 2 326 475 тис. грн у 2021 році до 4 038 979 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне збільшення обсягів продажів. Це зростання може бути зумовлене як розширенням ринків збуту, так і підвищенням попиту на продукцію підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 2 092 681 тис. грн у 2021 році до 3 476 149 тис. грн у 2023 році. Це зростання може бути пов'язане з підвищенням цін на сировину та матеріали, збільшенням витрат на виробництво через інфляційні процеси та інші фактори. В результаті, валовий прибуток зріс з 233 794 тис. грн у 2021 році до 562 830 тис. грн у 2023 році, що свідчить про покращення рентабельності підприємства.

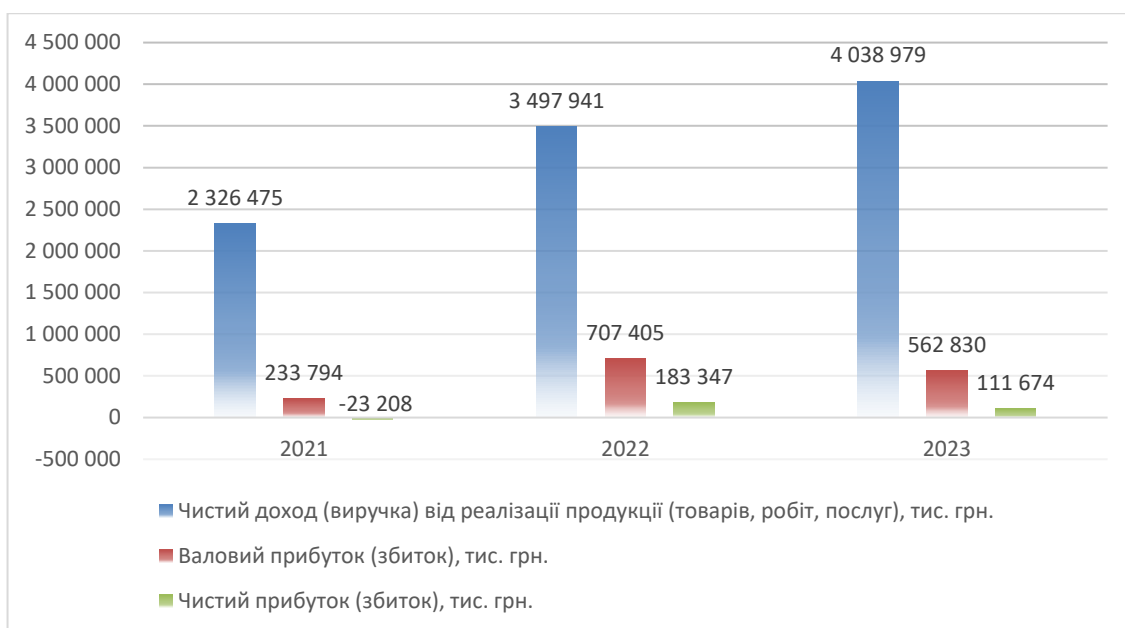


Рисунок 2.3 - Динаміка зміни фінансових показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр., тис. грн.

*Джерело: складено автором на табл. 2.1*

Чистий прибуток зазнав значних коливань: у 2021 році підприємство зазнало збитку у розмірі -23 208 тис. грн, у 2022 році прибуток становив 183 347 тис. грн, а у 2023 році він знизився до 111 674 тис. грн. Така динаміка може бути пов'язана з наслідками COVID-19, а також з економічною нестабільністю, яка вплинула на витрати та доходи підприємства.

Необоротні активи знизилися з 677 057 тис. грн у 2021 році до 636 198 тис. грн у 2022 році, але значно зросли до 912 628 тис. грн у 2023 році. Це зростання може свідчити про інвестиції у модернізацію та розширення виробництва. Оборотні активи зросли з 356 185 тис. грн у 2021 році до 657 662 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення обсягів обігових коштів підприємства, можливо через збільшення запасів або дебіторської заборгованості.

Поточні зобов'язання підприємства зменшилися з 572 611 тис. грн у 2021 році до 495 768 тис. грн у 2022 році, але зросли до 573 110 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство могло реструктурувати свої борги або залучити додаткові кредити для фінансування діяльності.

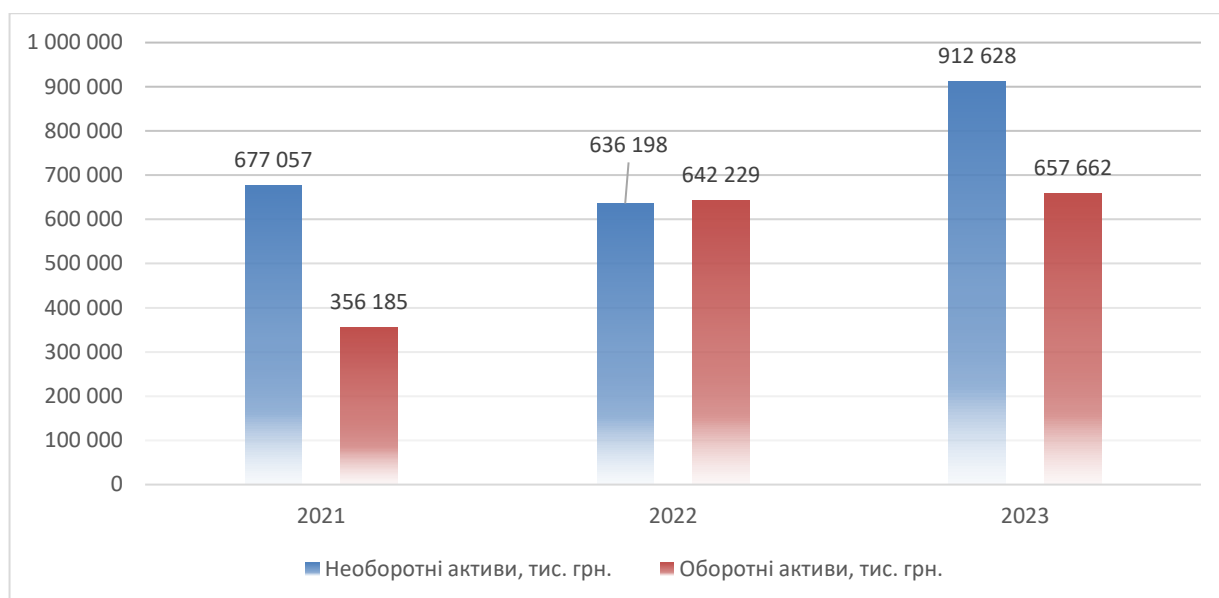


Рисунок 2.4 - Динаміка активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр., тис. грн.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.1*

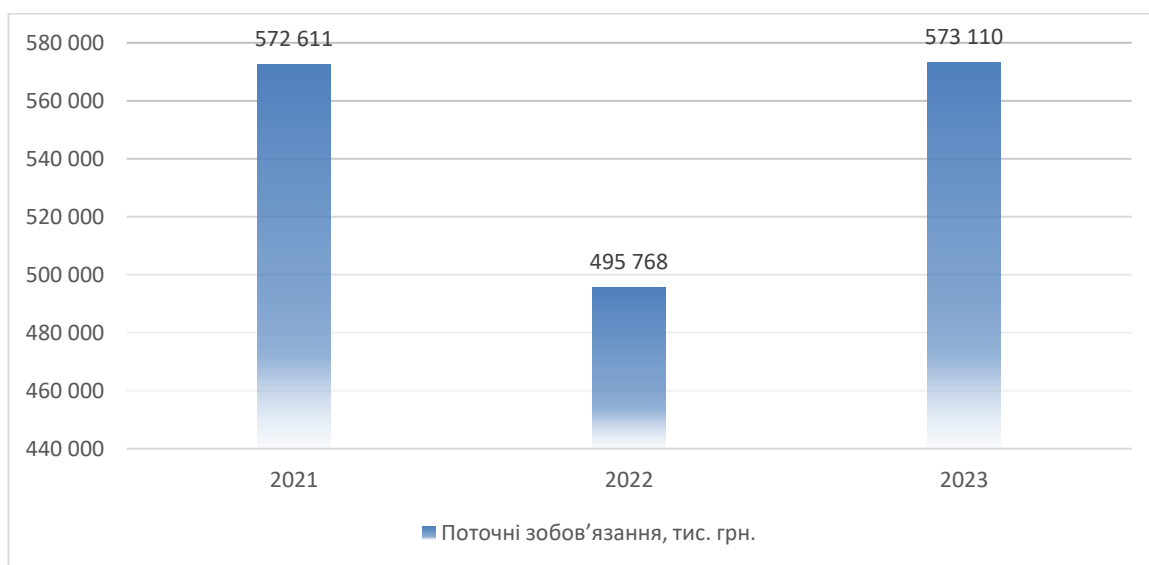


Рисунок 2.5 - Динаміка поточних зобов'язань ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр., тис. грн.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.1*

Власний капітал зріс з 423 436 тис. грн у 2021 році до 736 706 тис. грн у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стабільності та збільшення фінансової незалежності підприємства.

Чисельність працівників зменшилася з 1 268 осіб у 2021 році до 1 184 осіб у 2023 році. Це скорочення може бути пов'язане з оптимізацією виробничих процесів

або автоматизацією, що дозволило зменшити кількість персоналу без втрати продуктивності.

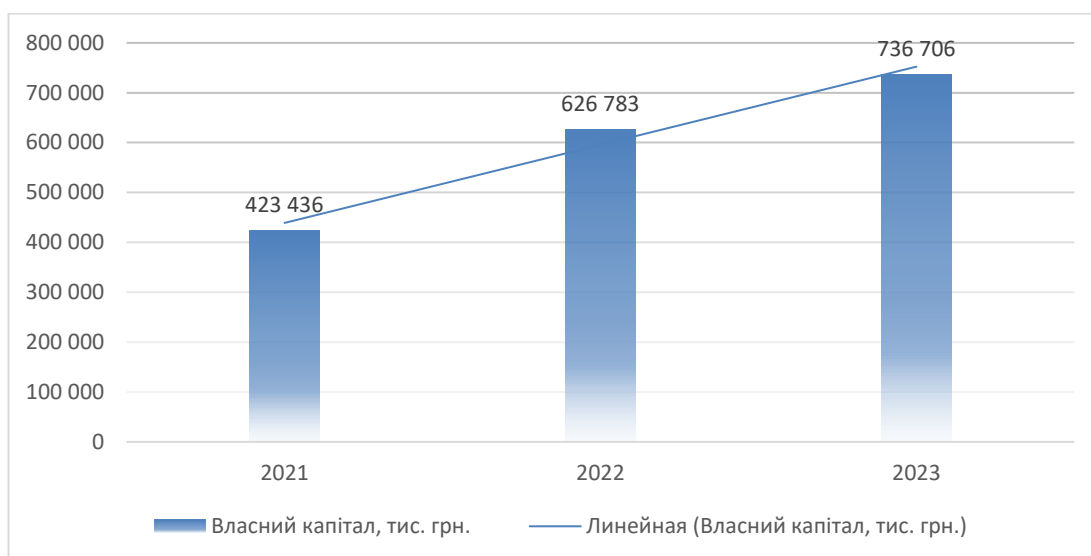


Рисунок 2.6 - Динаміка зміни власного капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр., тис. грн.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.1*

## 2.2. Аналіз фінансового стану підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

На основі фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проведемо аналіз фінансового стану підприємства за такими напрямками: майновий стан, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість та рентабельність.

Аналіз майнового стану підприємства є критично важливим для оцінки його фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та здатності до подальшого розвитку. Він дозволяє виявити слабкі місця в управлінні основними засобами, оцінити їх знос, оновлення та вибуття, що в кінцевому результаті впливає на загальний фінансовий стан підприємства. Ретельний аналіз майнового стану допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у модернізацію, оптимізацію використання активів та стратегічного планування.

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023 рр.

| Показники               | Формула розрахунку                                                                                       | Роки  |       |       |       |       | Відхилення 2023 р. до |       |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|-------|
|                         |                                                                                                          | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2019                  | 2022  |
| Коефіцієнт зносу        | Сума зносу ОЗ / Первісну вартість ОЗ на початок періоду (р.1012/р.1011п)                                 | 0,214 | 0,288 | 0,357 | 0,423 | 0,510 | 0,296                 | 0,087 |
| Коефіцієнт оновлення ОЗ | Вартість введених ОЗ за звітний рік / Загальну вартість ОВЗ на кінець року ((р.1011к - р.1011п)/р.1010к) | 0,135 | 0,123 | 0,092 | 0,056 | 0,140 | 0,005                 | 0,083 |
| Коефіцієнт вибуття ОЗ   | Вартість ОЗ які вибули / Вартість ОВЗ на початок періоду ((р.1012к - р.1012п)/р.1010п)                   | 0,124 | 0,120 | 0,129 | 0,132 | 0,172 | 0,048                 | 0,039 |

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

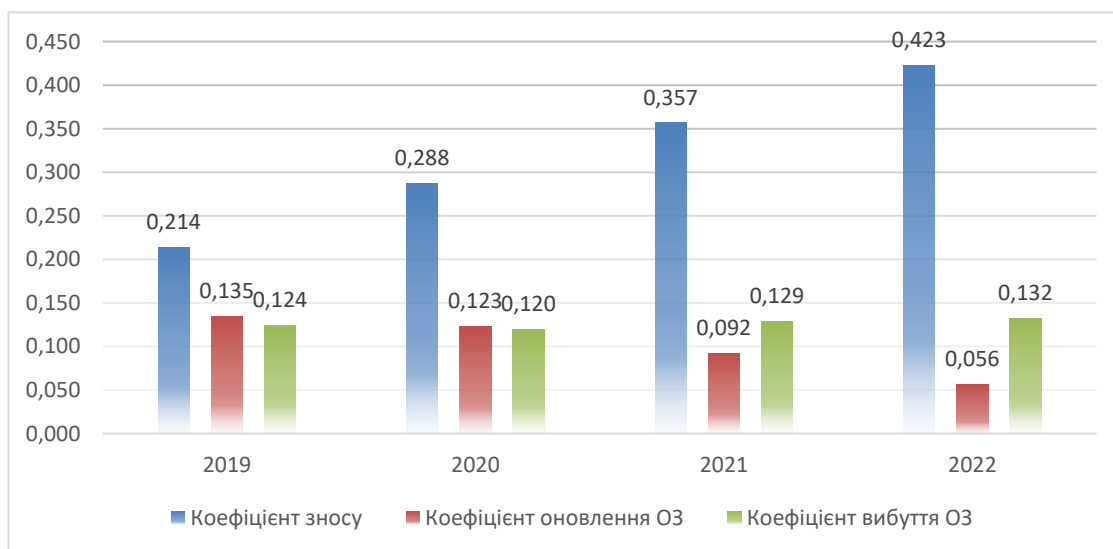


Рисунок 2.7 – Динаміка показників майнового стану основних засобів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2019 - 2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.2

Коефіцієнт зносу вимірює ступінь зношеності основних засобів, порівнюючи накопичену амортизацію з первісною вартістю основних засобів. Показник з 2019 року по 2023 рік демонструє поступове зростання. У 2019 році він становив 0,214, у 2020 році зріс до 0,288, у 2021 році – до 0,357, у 2022 році – до 0,423, а у 2023 році досяг 0,510. Така динаміка вказує на поступове старіння основних засобів підприємства. Збільшення коефіцієнта зносу може бути пов'язане з недостатнім оновленням обладнання та інфраструктури, що може призводити до підвищення витрат на підтримку і ремонт.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частку нових основних засобів компанія придбала відносно загальної вартості. Показник зазнав значних коливань протягом аналізованого періоду. У 2019 році він становив 0,135, у 2020 році знизився до 0,123, у 2021 році ще знизився до 0,092, у 2022 році досяг найнижчого значення – 0,056, але у 2023 році зріс до 0,140. Зниження коефіцієнта оновлення в 2021-2022 роках може бути зумовлене економічною нестабільністю та обмеженими фінансовими ресурсами, викликаними війною, що почалася у 2022 році. Зростання у 2023 році свідчить про відновлення інвестицій у оновлення основних засобів, що може бути результатом покращення фінансового стану підприємства та прагнення до модернізації виробництва.

Коефіцієнт вибуття ОЗ показує, як часто підприємство позбавляється від застарілих або невикористовуваних основних засобів. У 2019 році цей показник становив 0,124, у 2020 році знизився до 0,120, у 2021 році зріс до 0,129, у 2022 році – до 0,132, а у 2023 році зріс до 0,172. Підвищення коефіцієнта вибуття у 2023 році може свідчити про активне оновлення та реорганізацію основних засобів, що дозволяє підприємству зменшити витрати на підтримку та підвищити ефективність використання активів.

Для подальшого підвищення ефективності використання активів і зміцнення фінансової стійкості підприємству необхідно продовжувати інвестувати у оновлення основних засобів та оптимізувати їх структуру.

Аналіз ліквідності підприємства також є важливим для оцінки його здатності своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Ліквідність відображає

фінансову стабільність і стійкість підприємства, а також його здатність швидко конвертувати активи в грошові кошти для покриття поточних витрат. Високий рівень ліквідності свідчить про наявність достатніх обігових коштів, що забезпечує безперервність операційної діяльності та знижує ризики неплатоспроможності. Недостатній рівень ліквідності може призвести до затримок у розрахунках з постачальниками, банками та іншими кредиторами, що може негативно вплинути на репутацію підприємства та його стосунки з партнерами.

Таблиця 2.3 - Аналіз ліквідності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023 рр., тис. грн.

| Показники                                               | Колонки балансу            | Роки  |       |       |       |       | Відхилення 2023 р. до |        | Нормативне значення |
|---------------------------------------------------------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|--------|---------------------|
|                                                         |                            | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2019                  | 2022   |                     |
| Коефіцієнт покриття ліквідності                         | (p.1195/ p.1695)           | 1,031 | 0,778 | 0,622 | 1,191 | 1,148 | 0,117                 | -0,044 | 1,0-2,0/3,0         |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                          | ((p.1195- p.1100)/ p.1695) | 0,686 | 0,452 | 0,390 | 0,746 | 0,804 | 0,118                 | 0,058  | >0,6                |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                       | (1160+ 1165)/ p.1695       | 0,035 | 0,027 | 0,020 | 0,088 | 0,047 | 0,012                 | -0,041 | 0,2 - 0,25          |
| Співвідношення кредитор. та дебіторської заборгованості | (p.1695/ p.1125)           | 1,546 | 2,379 | 2,949 | 1,779 | 2,018 | 0,473                 | 0,239  | <1,0                |

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

Коефіцієнт покриття ліквідності з 2019 року по 2023 рік зазнав значних коливань. У 2019 році він становив 1,031, знизився до 0,778 у 2020 році та ще більше до 0,622 у 2021 році, але згодом зріс до 1,191 у 2022 році і трохи знизився до 1,148 у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство мало проблеми з покриттям своїх поточних зобов'язань у 2020-2021 роках, ймовірно через економічні труднощі, але змогло покращити ситуацію у 2022 році завдяки підвищенню обігових коштів та зниженню короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє подібну динаміку. У 2019 році він становив 0,686, знизився до 0,452 у 2020 році, досяг найнижчого значення 0,390 у 2021 році, зріс до 0,746 у 2022 році і трохи піднявся до 0,804 у 2023 році. Це свідчить про покращення здатності підприємства швидко перетворювати активи в грошові кошти для покриття своїх зобов'язань, що може бути результатом ефективного управління оборотними активами та зменшення зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,035 у 2019 році до 0,047 у 2023 році, показуючи найвищі значення у 2022 році – 0,088. Така динаміка вказує на збільшення грошових коштів та їх еквівалентів у підприємства, що дозволяє покращити здатність до покриття поточних зобов'язань негайно.

Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує динаміку зростання з 1,546 у 2019 році до 2,018 у 2023 році, з найвищим значенням 2,949 у 2021 році. Зростання цього коефіцієнта вказує на збільшення кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською, що може свідчити про більші обсяги позик або зобов'язань перед постачальниками. Така динаміка може бути наслідком тимчасових фінансових труднощів, але зниження у 2023 році вказує на покращення управління заборгованістю та фінансовими потоками.

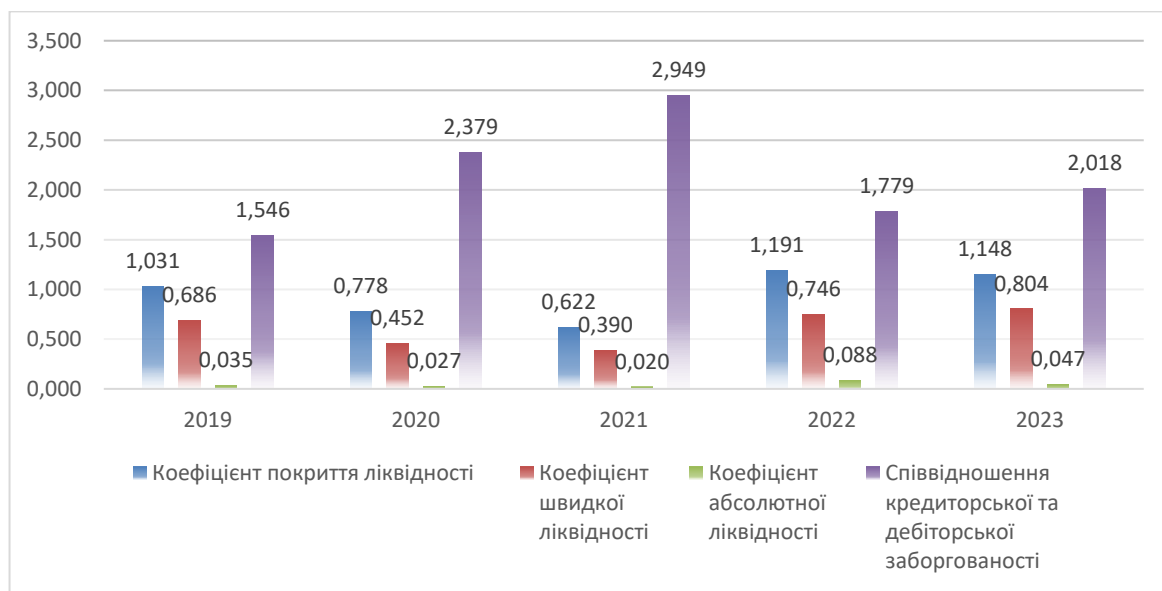


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2019 - 2023 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.3*

Загалом, аналіз показників ліквідності свідчить про те, що підприємство зіткнулося з труднощами у 2020-2021 роках, однак завдяки ефективному управлінню активами та зобов'язаннями, підприємство змогло покращити свою ліквідність у 2022-2023 роках, що свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані та здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Для оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками, працівниками та іншими контрагентами використовують аналіз платоспроможності. Високий рівень платоспроможності свідчить про фінансову стабільність підприємства та його здатність ефективно управляти своїми ресурсами. Недостатній рівень платоспроможності може призвести до невчасних розрахунків з постачальниками та кредиторами, що погіршить репутацію підприємства, знизить його кредитний рейтинг і ускладнить залучення нових інвестицій. Регулярний аналіз платоспроможності дозволяє вчасно виявляти фінансові труднощі та вживати необхідних заходів для їх подолання.

Таблиця 2.4 - Аналіз платоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023 рр., тис. грн.

| Показники                           | Розрахунок | На початок року | На кінець року | Відхилення (+; -) |
|-------------------------------------|------------|-----------------|----------------|-------------------|
| 1. Платіжні засоби:                 | x          | x               | x              | x                 |
| - каса і поточний рахунок           | 1          | 86142           | 53594          | -32548            |
| - готова продукція та товари        | 2          | 139 489         | 92 403         | -47086            |
| - дебіторська заборгованість        | 3          | 280783          | 374370         | 93587             |
| Разом платіжних засобів             | 4          | 506 414         | 520 367        | 13953             |
| 2. Платіжні зобов'язання разом:     | 5          | 499 631         | 573 110        | 73479             |
| - коефіцієнт платоспроможності      | 6=1/5      | 0,172           | 0,094          | -0,079            |
| - перевищення платіжних засобів     | 7 = 4 ≥ 5  | +               | -              | x                 |
| - перевищення платіжних зобов'язань | 8 = 5 ≥ 4  | -               | +              | x                 |

Джерело: складено автором на основі [додатки].

Коефіцієнт платоспроможності знизився з 0,172 на початок року до 0,094 на кінець року, що вказує на зниження здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Це може бути результатом збільшення зобов'язань у більшому обсязі, ніж зростання платіжних засобів. На початку року спостерігалось перевищення платіжних засобів, а в кінці – перевищення зобов'язань.

Загалом, аналіз платоспроможності за 2023 рік свідчить про певні фінансові труднощі, пов'язані зі зростанням платіжних зобов'язань та збільшенням дебіторської заборгованості. Незважаючи на загальне збільшення платіжних засобів, зниження коефіцієнта платоспроможності вказує на необхідність подальшої роботи над покращенням управління фінансовими ресурсами та зменшення залежності від позикових коштів. Підприємству слід зосередитися на ефективному управлінні дебіторською заборгованістю, оптимізації запасів та збільшенні обсягів грошових коштів для забезпечення стабільного фінансового стану.

Аналіз рентабельності діяльності підприємства визначає його прибутковість та ефективність. Він допомагає визначити найприбутковіші напрямки та проблемні сегменти для оптимізації. Цей аналіз також сприяє порівнянню з конкурентами та розробці стратегій збільшення прибутковості.

Коефіцієнт рентабельності активів демонструє коливання протягом аналізованого періоду. У 2019 році він становив -0,040, зріс до 0,053 у 2020 році, знизився до -0,023 у 2021 році, а у 2023 році піднявся до 0,079. Така динаміка може бути пов'язана зі змінами у прибутковості підприємства та ефективності використання активів. Значне зростання у 2022 році може свідчити про покращення операційної діяльності та оптимізацію управління активами.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також зазнав значних змін. У 2019 році він становив -0,081, у 2020 році зріс до 0,144, знизився до -0,053 у 2021 році, а у 2022 році зріс до 0,347 з подальшим зниженням. Це свідчить про значні коливання у доходності власного капіталу підприємства. Зростання у 2022 році може бути пов'язане з ефективним використанням власних ресурсів та збільшенням чистого прибутку.

Таблиця 2.5- Аналіз рентабельності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 рр.

| Показник                                    | Колонки балансу, або формула розрахунку | Роки   |       |        |       |       | Відхилення 2023 р. до |        |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------|--------|-------|--------|-------|-------|-----------------------|--------|
|                                             |                                         | 2019   | 2020  | 2021   | 2022  | 2023  | 2019                  | 2022   |
| Коефіцієнт рентабельності активів           | $p.2350/((p.1300п + p.1300к)/2)$        | -0,040 | 0,053 | -0,023 | 0,158 | 0,079 | 0,119                 | -0,079 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | $p.2350/((p.1495п + p.1495к)/2)$        | -0,081 | 0,114 | -0,053 | 0,347 | 0,164 | 0,245                 | -0,183 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | $p.2350/p.2000$                         | -0,019 | 0,024 | -0,010 | 0,052 | 0,028 | 0,047                 | -0,024 |
| Коефіцієнт рентабельності продукції         | $p.2090/p.2050$                         | 0,164  | 0,179 | 0,112  | 0,228 | 0,162 | -0,002                | -0,066 |
| Коефіцієнт рентабельності продажу           | $p.2090/p.2000$                         | 0,141  | 0,152 | 0,100  | 0,186 | 0,139 | -0,002                | -0,047 |

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

Коефіцієнт рентабельності діяльності показує негативні значення у 2019 та 2022 роках, що свідчить про збитковість операційної діяльності. У 2022 році цей показник досяг позитивного значення 0,052, що свідчить про покращення операційної діяльності та вихід на прибутковий рівень. Це може бути результатом оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва.

Коефіцієнт рентабельності продукції показує, наскільки прибутковою є продукція компанії. Показник показує поступове зростання з 0,164 у 2019 році до 0,228 у 2022 році, з невеликим зниженням у 2021 році до 0,112 і подальшим зниженням у 2023 році. Це свідчить про підвищення ефективності виробництва та збільшення валового прибутку. Зростання у 2022 році може бути пов'язане з підвищенням обсягів продажів та оптимізацією виробничих процесів.

Коефіцієнт рентабельності продажу вимірює прибутковість компанії відносно її продажів. Показник зростав з 0,141 у 2019 році до 0,186 у 2022 році, з невеликим зниженням у 2021 році до 0,100 та у 2023 році 0,139. Це свідчить про підвищення ефективності реалізації продукції та збільшення прибутковості від

продажів, проте зниження у 2023 році може бути результатом зменшення обсягів продажів.

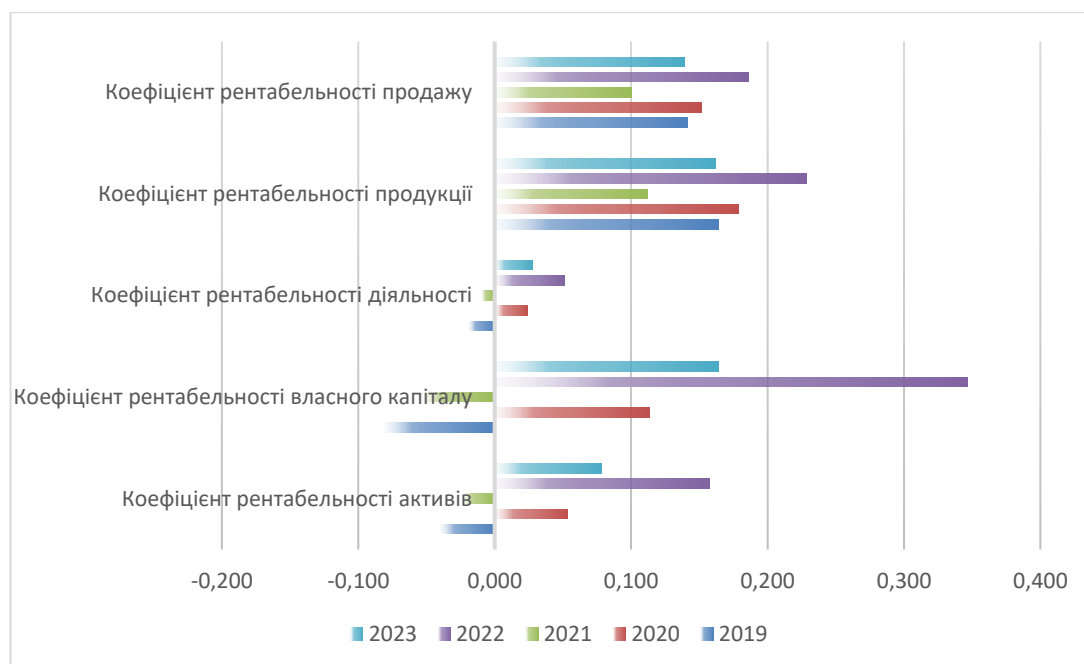


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2019-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.5*

В цілому, показники в 2022 році значно покращилися порівняно з попередніми роками, проте в 2023 ситуація незначно погіршилась. Для подальшого покращення рентабельності підприємству слід зосередитися на підвищенні ефективності операційної діяльності, оптимізації управління активами та впровадженні ефективних маркетингових стратегій.

Аналіз загального фінансового стану підприємства надає глибоке розуміння його фінансової ситуації. Він дозволяє виявити міцні та слабкі сторони фінансового управління, визначити ризики та можливості для подальшого розвитку, а також допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення з метою забезпечення стабільності та успішності підприємства.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,400 у 2019 році до 0,491 у 2023 році, хоча у 2022 році спостерігалось зниження до 0,410. Це свідчить про поступове збільшення частки власних коштів у загальному капіталі підприємства, що підвищує його фінансову незалежність. Зниження у 2022 році могло бути пов'язане зі збільшенням зовнішніх зобов'язань через економічні труднощі та вплив війни, проте у 2023 році

підприємство змогло відновити свої позиції, ймовірно за рахунок зменшення боргового навантаження та залучення додаткових власних коштів.

Таблиця 2.6 - Аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2019-2023 рр.

| Показники                                            | Колонки балансу               | Роки   |        |        |        |        | Відхилення 2023 р. до |       | Нормативне значення |
|------------------------------------------------------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|-------|---------------------|
|                                                      |                               | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2019                  | 2022  |                     |
| Коефіцієнт автономії                                 | p.1495/p.1300                 | 0,400  | 0,468  | 0,469  | 0,410  | 0,491  | 0,091                 | 0,081 | >0,5                |
| Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)    | p.1495/(p.1595+p.1695+p.1700) | 0,666  | 0,880  | 0,883  | 0,694  | 0,963  | 0,297                 | 0,269 | 1                   |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                      | (p.1495+p.1595)/p.1900        | 0,714  | 0,694  | 0,578  | 0,446  | 0,608  | -0,106                | 0,162 | 0,7-0,9             |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | (p.1495-p.1095)/p.1195        | -0,197 | -0,688 | -0,619 | -0,712 | -0,090 | 0,106                 | 0,622 | >0,1                |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу            | (p.1495-p.1095)/p.1495        | -0,247 | -0,463 | -0,433 | -0,599 | -0,086 | 0,161                 | 0,513 | >0,1                |
| Коефіцієнт фінансового левериджу                     | p.1595/p.1495                 | 0,785  | 0,483  | 0,233  | 0,088  | 0,239  | -0,546                | 0,151 | <0,25               |

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

Коефіцієнт фінансування, який показує співвідношення власних і залучених коштів, також демонструє позитивну динаміку. Зростання з 0,666 у 2019 році до 0,963 у 2023 році свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зниження у 2022 році до 0,694 може бути пов'язане зі збільшенням обсягів позик для підтримки операційної діяльності під час економічної кризи, але зростання у 2023 році свідчить про покращення фінансової стабільності.

Коефіцієнт фінансової стійкості коливався в межах від 0,714 у 2019 році до 0,608 у 2023 році, з найнижчим значенням 0,446 у 2022 році. Це свідчить про

зниження здатності підприємства покривати свої зобов'язання власними коштами у періоди економічної нестабільності. Зростання у 2023 році може бути результатом покращення операційної діяльності та зменшення боргового навантаження.

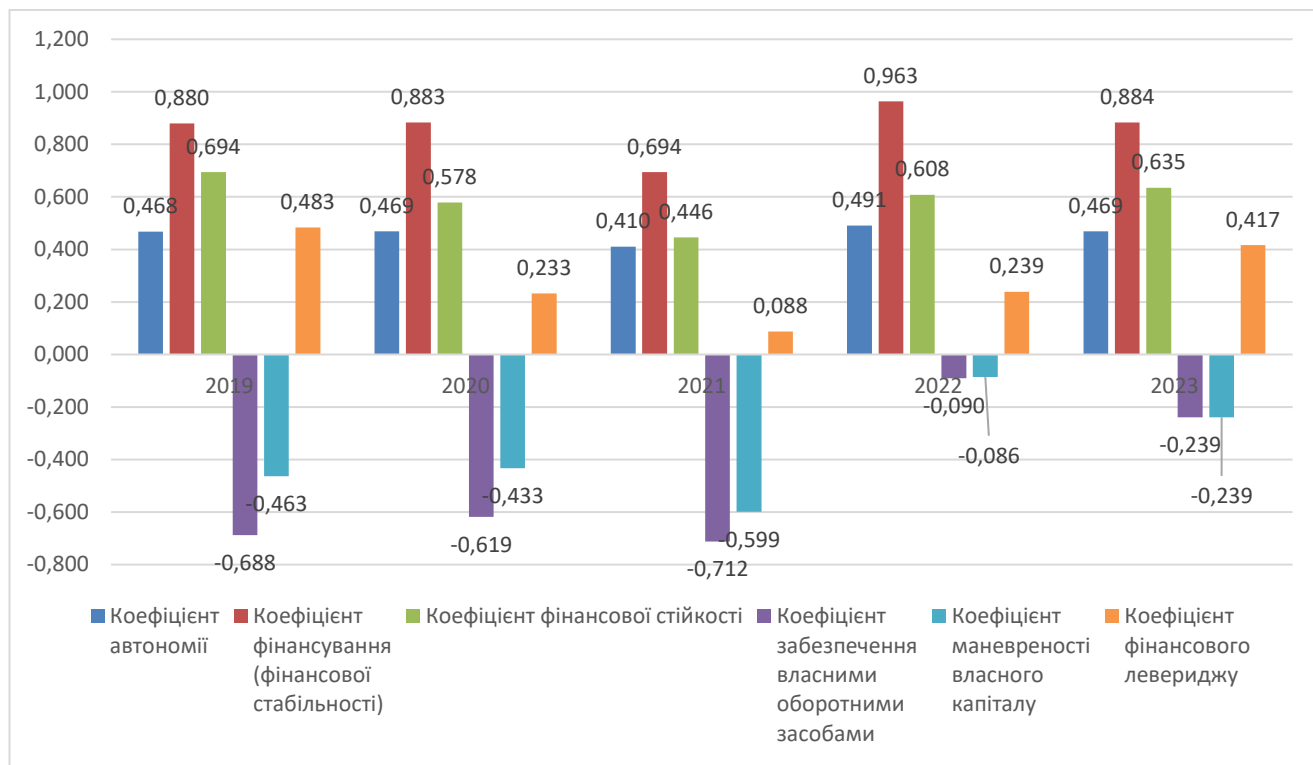


Рисунок 2.10 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2019-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.6*

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показав значне покращення, піднявшись з -0,197 у 2019 році до -0,090 у 2023 році, з найгіршим значенням -0,712 у 2022 році. Це свідчить про поступове збільшення оборотних активів, фінансованих власними коштами. Значне зниження у 2022 році може бути пов'язане з великими витратами на підтримку діяльності під час економічної кризи.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав зростання з -0,247 у 2019 році до -0,086 у 2023 році. Це свідчить про покращення здатності підприємства використовувати власний капітал для фінансування оборотних активів. Найгірше значення у 2022 році (-0,599) може бути результатом значних втрат та необхідності покривати зобов'язання за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт фінансового левериджу демонструє зниження з 0,785 у 2019 році до 0,239 у 2023 році, що вказує на зменшення частки залучених коштів у загальній структурі капіталу. Це позитивний сигнал про зниження фінансових ризиків підприємства та підвищення його фінансової стійкості. Зниження у 2022 році до 0,088 може бути результатом реструктуризації боргів та зменшення залежності від позикових коштів.

Загалом, показники фінансової стійкості свідчать про те, що підприємство змогло покращити свою фінансову стабільність у 2023 році після значних труднощів у 2022 році. Основними чинниками покращення є зниження боргового навантаження, збільшення власного капіталу та ефективне управління активами. Однак, для підтримання стабільного фінансового стану підприємству необхідно продовжувати роботу над оптимізацією фінансової структури та зменшенням залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Проведення аналізу ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати є важливим для підприємства з кількох причин. По-перше, це допомагає виявити ефективність робочої сили та її вкладу у виробничий процес, що дозволяє оптимізувати витрати і збільшити продуктивність. По-друге, аналіз заробітної плати допомагає визначити конкурентоспроможність умов праці та забезпечити адекватну мотивацію працівників. По-третє, він дозволяє виявити можливості для підвищення ефективності використання робочого часу та уникнення перевитрат на персонал.

Вартісний показник продуктивності оцінює обсяг продукції, виробленої на одного працівника. Відбулось поступове зростання показника до 3411,30 тис. грн. Така динаміка може вказувати на підвищення ефективності праці та є наслідком збільшення виробництва.

Таблиця 2.7 - Показники забезпеченості та ефективності управління трудовими ресурсами підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2019 - 2023 рр.

| Показники                                                    | Формула розрахунку              | Роки    |         |         |         |         | Відхилення 2023 р. до |        |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|--------|
|                                                              |                                 | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2019                  | 2022   |
| Середньооблікова чисельність працівників, чол.               | Чп                              | 1458    | 1328    | 1253    | 1245    | 1184    | -274,00               | -61,00 |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                                 | p.2505                          | 205 803 | 194494  | 197 281 | 306 530 | 407 569 | 201766,00             | 109249 |
| Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн. | (p.2505/Чп)/12                  | 141,15  | 146,46  | 157,45  | 246,21  | 344,23  | 203,08                | 98,02  |
| Вартісний показник продуктивності                            | p.2000/Чп                       | 1202,14 | 1499,54 | 1856,72 | 2832,42 | 3411,30 | 2209,16               | 578,88 |
| Коефіцієнт обороту за наймом                                 | к-сть прийнятих працівників/Чп  | 0,001   | 0,001   | 0,001   | 0,001   | -0,010  | -0,01                 | -0,01  |
| Коефіцієнт обороту за вибуттям                               | к-сть звільнених працівників/Чп | 0,005   | 0,098   | 0,060   | 0,006   | 0,052   | 0,05                  | 0,05   |
| Коефіцієнт стійкості персоналу підприємства                  | к-сть постійних працівників/Чп  | 0,976   | 0,984   | 0,988   | 0,983   | 0,987   | 0,01                  | 0,00   |

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*



Рисунок 2.11 – Динаміка вартісного показника продуктивності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 2019 - 2023 рр. у тис. грн.

*Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.7*

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 1458 осіб у 2019 році до 1184 осіб у 2023 році. Така тенденція може бути пов'язана зі скороченням штатів через оптимізацію виробничих процесів, автоматизацію та впровадження нових технологій. Зниження чисельності працівників також може бути наслідком економічних труднощів та війни, що змусило підприємство зменшити витрати на оплату праці.

Фонд оплати праці значно зріс з 280 805 тис. грн у 2019 році до 407 569 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про підвищення рівня оплати праці на підприємстві, що може бути обумовлено інфляцією, підвищенням мінімальної заробітної плати, а також конкуренцією на ринку праці, що змушує роботодавців пропонувати більш привабливі умови для утримання кваліфікованих кадрів.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 16 346 грн у 2019 році до 34 423 грн у 2023 році. Таке значне зростання може бути результатом як підвищення рівня оплати праці, так і зменшення чисельності працівників, що дозволяє підприємству зосередитися на підтримці більш високого рівня заробітної плати для меншої кількості працівників.

Коефіцієнт обороту за наймом залишався стабільним на рівні 0,001 протягом всього аналізованого періоду, що свідчить про невеликий рівень прийняття нових працівників. Це може бути результатом стабільної кадрової політики підприємства та низької плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту за вибуттям залишався на рівні 0,005-0,006, що свідчить про невеликий рівень звільнення працівників. Це може бути ознакою задоволеності працівників умовами праці та стабільності роботи на підприємстві.

Коефіцієнт стійкості персоналу показує високі значення, що свідчить про високу частку постійних працівників на підприємстві. Це може бути результатом ефективної кадрової політики, що спрямована на утримання працівників та створення сприятливих умов для їхньої роботи.

Отже, аналіз показників забезпеченості та ефективності управління трудовими ресурсами про те, що підприємство змогло значно підвищити продуктивність праці та рівень оплати праці, незважаючи на зменшення чисельності працівників.

Ефективність дослідження аналізу трудового потенціалу для підприємства полягає у можливості оптимізувати кадрову політику, підвищити продуктивність праці та знизити плинність кадрів. Завдяки цьому керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо найму, навчання та розвитку персоналу, що сприяє створенню високопрофесійного колективу. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства, забезпечує фінансову ефективність та стратегічне планування, дозволяючи адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток.

Коефіцієнт освіти, який показує тривалість роботи працівника за спеціальністю, поступово знижувався з 0,649 у 2019 році до 0,601 у 2023 році. Це свідчить про скорочення середньої тривалості роботи працівників на підприємстві, що може бути обумовлено кількома факторами. Зокрема, зниження може бути пов'язане зі збільшенням плинності кадрів, переходом працівників на інші робочі місця або навіть зі змінами у структурі зайнятості, де нові працівники мають менший досвід роботи за спеціальністю.

Коефіцієнт посадового досвіду, який відображає досвід роботи на певній

посаді, знизився з 1,234 у 2019 році до 1,195 у 2023 році. Це вказує на зменшення середнього досвіду працівників на своїх поточних посадах. Можливими причинами цього можуть бути ротація кадрів, звільнення досвідчених працівників або прийом на роботу нових співробітників, які мають менший досвід роботи. Це також може свідчити про активну кадрову політику підприємства, спрямовану на залучення молодих спеціалістів або адаптацію до змін на ринку праці.

Таблиця 2.8 - Аналіз трудового потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 рр.

| Показник                           | Розрахунок                                                                                                                | Рік   |       |       |       |       | Відхилення:<br>+,- 2017 р. до: |        |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------|--------|
|                                    |                                                                                                                           | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2019                           | 2022   |
| Коефіцієнт освіти                  | тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців /«60»                                                              | 0,649 | 0,628 | 0,607 | 0,607 | 0,601 | -0,048                         | -0,006 |
| Коефіцієнт посадового досвіду      | досвід роботи на певній посаді /»60»                                                                                      | 1,234 | 1,229 | 1,229 | 1,195 | 1,195 | -0,039                         | 0      |
| Коефіцієнт підвищення кваліфікації | фактична тривалість навчання з підвищення кваліфікації, місяців/ нормативна тривалість навчання з підвищення кваліфікації | 0,858 | 0,843 | 0,843 | 0,824 | 0,810 | -0,048                         | -0,014 |

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

Коефіцієнт підвищення кваліфікації, що відображає фактичну тривалість навчання з підвищення кваліфікації відносно нормативної тривалості, знизився з 0,858 у 2019 році до 0,810 у 2023 році. Це може вказувати на зменшення обсягів навчання працівників або на скорочення тривалості програм підвищення кваліфікації. Така динаміка може бути обумовлена як економічними труднощами, які змушують підприємство зменшувати витрати на навчання, так і зміною стратегії розвитку

персоналу, яка передбачає використання більш коротких, але інтенсивних курсів.

Аналіз показників трудового потенціалу підприємства свідчить про певне зниження середнього рівня професійного досвіду та кваліфікації працівників за аналізований період.

### **2.3. Аналіз трудових ресурсів та оцінка мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно використовуються його трудові ресурси. Комплексний аналіз трудових ресурсів та систем мотивації дозволяє не лише оцінити поточний стан справ на підприємстві, але й визначити основні напрямки для покращення управління персоналом та зростання продуктивності праці.

Оцінка рівня мотивації працівників є критично важливим елементом управління персоналом на будь-якому підприємстві, включаючи ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Адекватне вимірювання мотивації допомагає керівництву зрозуміти, що спонукає працівників до ефективної роботи, виявити потенційні проблеми у внутрішніх стимулах та забезпечити потрібний рівень задоволеності роботою, що в підсумку веде до підвищення продуктивності праці.

Перш за все, оцінка мотивації праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволить керівництву зрозуміти ставлення працівників до їхньої роботи, до умов праці, і до системи винагород, яку підприємство пропонує. Таке розуміння необхідне для формулювання ефективних стратегій управління людськими ресурсами та для впровадження змін, які забезпечать довгострокове зростання підприємства.

Для початку проведемо аналіз динаміки і складу трудових ресурсів ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Склад персоналу в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за статевою приналежністю наведено в табл. 2.10 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.9 – Порівняльна структура персоналу за гендерним складом за 2021-2023 рр.

| Показники | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютні зміни, (+/-) |           |
|-----------|----------|----------|----------|------------------------|-----------|
|           |          |          |          | 2023/2021              | 2023/2022 |
| Чоловіки  | 62,7%    | 62,7%    | 61,5%    | -1,2%                  | -1,2%     |
| Жінки     | 37,3%    | 37,3%    | 35,5%    | -1,8%                  | -1,8%     |

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*

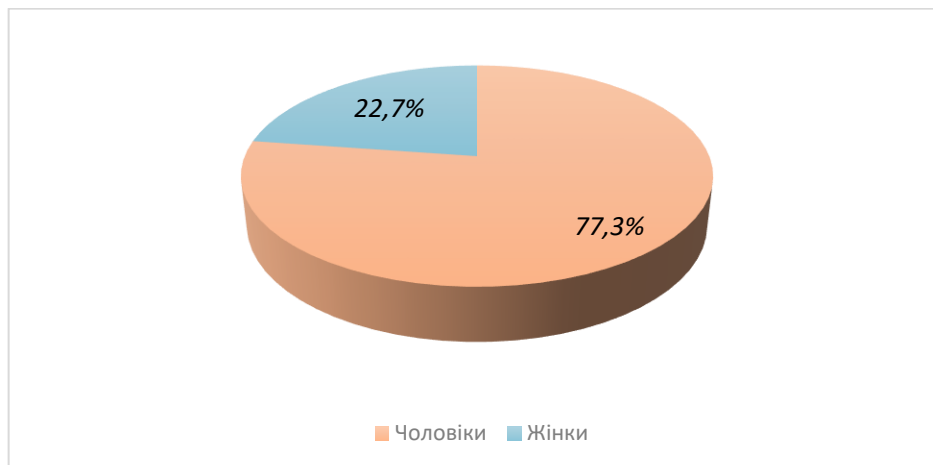


Рисунок 2.12 – Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за статеву приналежністю за 2023 рік

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.9*

Як показує таблиця 2.10, у ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що переважає частка чоловіків, проте спостерігається поступове зростання частки жінок у колективі, з 37,3% до 38,5%. Це може бути пов'язано з посиленням тенденцій до автоматизації виробничих процесів, що зменшує потребу в традиційно чоловічих ролях, та впровадженням політик рівності, які сприяють залученню жіночих кадрів. Такі зміни можуть мати значний вплив на корпоративну культуру та управлінську стратегію, адаптуючи підприємство до сучасних ринкових викликів і забезпечуючи його стійке розвитку.

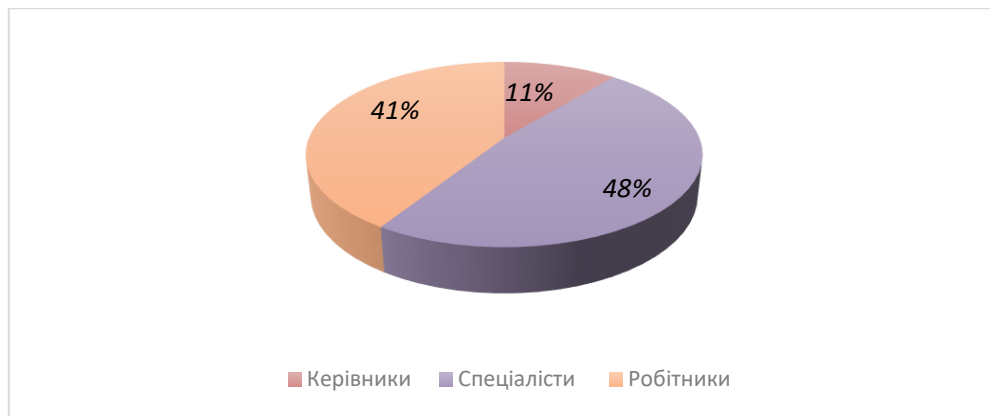


Рисунок 2.13 – Розподіл працівників за категоріями посад на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023 рік

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

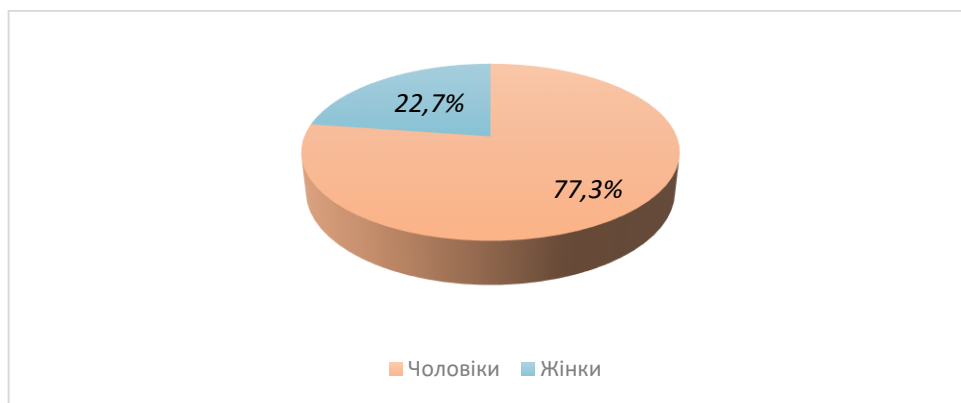


Рисунок 2.14 – Структура керівників за статевою приналежністю на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023 рік

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.10 – Склад персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за рівнем освіти за 2021-2023 роки, осіб

| Показники          | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютні зміни (+/-) |           |
|--------------------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------|
|                    |          |          |          | 2022/2021             | 2023/2022 |
| Вища освіта        | 45%      | 50%      | 55%      | 5%                    | 5%        |
| Середня професійна | 35%      | 30%      | 25%      | -5%                   | -5%       |
| Середня загальна   | 14%      | 17%      | 18%      | 3%                    | 1%        |
| Основна загальна   | 6%       | 3%       | 2%       | -3%                   | -1%       |

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Як показують дані таблиці 2.12, спостерігається тенденція до збільшення частки співробітників з вищою освітою з 45% у 2021 році до 55% у 2023 році, при

цьому частка персоналу з середньою професійною освітою зменшилась з 35% до 25%. Така зміна може бути зумовлена кількома факторами: стратегією підприємства на залучення висококваліфікованих кадрів, впровадженню програм навчання та підвищення кваліфікації, які сприяють професійному зростанню працівників, а також підвищенням технологічності виробництва, що вимагає більш кваліфікованого персоналу.

Таким чином, в організації більша частина працівників – це чоловіки, які також займають великий відсоток на керівних посадах. Також проведений аналіз показав, що в компанії переважно працюють спеціалісти, а за рівнем освіти – більшість мають вищу освіту.

Для оцінювання рівня мотивації на підприємстві можна використовувати кілька методів. Одним із основних є проведення анонімних опитувань серед співробітників, що дозволяє зібрати дані про їхнє ставлення до різних аспектів роботи, включаючи задоволеність заробітною платою, умовами праці, керівництвом, можливостями для професійного зростання та іншими мотиваційними факторами.

З метою дослідження основного інструменту мотивації в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було проведено опитування 118 співробітників організації. (10% від загальної чисельності працівників)

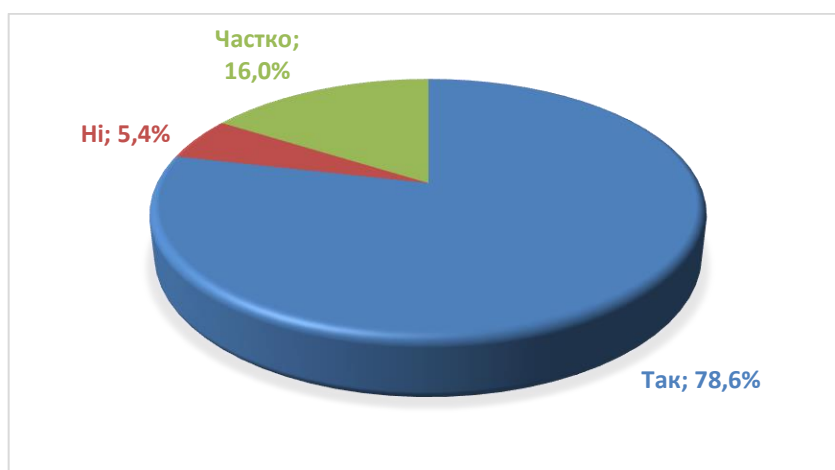


Рисунок 2.15 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи є пріоритетним для Вас заробітна плата при виборі місця праці?», %

*Джерело: складено на основі анкети*

В ході проведеного дослідження співробітники організації відповіли на питання «Чи є пріоритетом для Вас заробітна плата при виробі місця праці?» представлено на рис. 2.15.

З питання про те, чи є заробітна плата пріоритетом для співробітників молочного заводу при виборі місця праці, більшість респондентів (78,6%) відповіли, що "Так", заробітна плата є пріоритетом для них. Лише менша частина (5,4%) відповіла "Ні", а 16% вагалися з відповіддю. Це свідчить про високу значимість заробітної плати як фактора при виборі роботи для більшості працівників, що може вказувати на необхідність забезпечення конкурентоспроможної зарплати для залучення та утримання кваліфікованого персоналу на підприємстві.

Тож підприємству слід розглянути варіант матеріального стимулювання праці. Загалом, у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» політика визначення заробітної плати спрямована на забезпечення справедливого підходу до оплати праці працівників «Молокії», покращення їх обізнаності щодо оплати праці, забезпечення конкурентної винагороди співробітникам Товариства відповідно до їх внеску та результатів роботи компанії.

Товариство постійно моніторить стан ринку праці, рівень заробітних плат задля забезпечення конкурентних умов своїм працівникам: внутрішньої та зовнішньої справедливості рівня винагороди, у т.ч. за рахунок використання Грейдингової системи оплати праці.

Оплата праці співробітників здійснюється у межах планового фонду оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначеного річним бюджетом. Фонд оплати праці формується згідно з вставленими окладами, на підставі чисельності працівників, планового балансу робочого часу в межах затвердженої суми коштів виділених на оплату праці, премії та обов'язкові доплати та надбавки, передбачені КЗПП України, Колективним договором [33].

Розглянемо вплив на зміну фонду оплати праці за умови зміни незалежних показників методом факторного аналізу.

Фонд оплати праці можна розписати як:

$$\text{ФОП} = \text{ЧП} * \text{ЗПср} , \quad (2.1)$$

де ЧП – середня чисельність працівників;

ЗП – середня заробітна плата на одного працівника.

За умови зміни середньої чисельності працівників зміна фонду оплати праці становить:

$$\Delta \text{ФОП} (\text{ЧП}_n) = (\text{ЧП}_n - \text{ЧП}_{n-1}) * \text{ЗП}_{n-1} . \quad (2.2)$$

За умови зміни середньої заробітної плати на одного працівника зміна фонду оплати праці становить:

$$\Delta \text{ФОП} (\text{ЗП}_n) = (\text{ЗП}_n - \text{ЗП}_{n-1}) * \text{ЗП}_n . \quad (2.3)$$

Загальний вплив факторів на зміну фонду оплати праці становить:

$$\Delta \text{ФОП} = \Delta \text{ФОП} (\text{ЧП}_n) + \Delta \text{ФОП} (\text{ЗП}_n) . \quad (2.4)$$

З отриманих результатів таблиць 2.11 та 2.12 можна відзначити наступне:

Зменшення чисельності працівників з 1253 у 2021 році до 1245 у 2022 році викликало зменшення ФОП на 1259,6 тис. грн., а зменшення до 1184 працівників у 2023 році призвело до зменшення ФОП на 110508,58 тис. грн.

Збільшення середньої заробітної плати з 157,45 тис. грн. у 2021 році до 246,21 тис. грн. у 2022 році збільшило ФОП на 110507,74 тис. грн. за рік, а збільшення до 344,23 тис. грн. у 2023 році збільшило ФОП на 116057,74 тис. грн. за рік.

Таблиця 2.11 - Вплив зміни чисельності персоналу на зміну фонду оплати праці

| Показник            | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення           |           |
|---------------------|---------|---------|---------|----------------------|-----------|
|                     |         |         |         | У т.ч. за рахунок ЧП |           |
|                     |         |         |         | 2022/2021            | 2023/2022 |
| ФОП, тис. грн.      | 197 281 | 306 530 | 407 569 | -1259,6              | -15018,74 |
| ЧСС, кількість осіб | 1253    | 1245    | 1184    | x                    | x         |

Джерело: складено на основі розрахунків

Загальне збільшення ФОП на 109 248,98 тис. грн. за 2022/2021 та на 101 039 тис. грн. за 2022/2023 роки переважає зменшення через втрату чисельності, що підкреслює сильний вплив зростання заробітних плат на загальний фонд оплати праці на підприємстві. Це підкреслює важливість адекватної оплати праці в залученні та

утриманні кваліфікованих співробітників, особливо в умовах конкурентного ринку праці.

Таблиця 2.12 - Вплив зміни середньої заробітної плати одного робітника на зміну фонду оплати праці

| Показник                                                   | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення           |           |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|-----------|
|                                                            |         |         |         | У т.ч. за рахунок ЧП |           |
|                                                            |         |         |         | 2022/2021            | 2023/2022 |
| ФОП, тис. грн.                                             | 197 281 | 306 530 | 407 569 | 110508,58            | 116057,74 |
| Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн. | 157,45  | 246,21  | 344,23  | x                    | x         |

Джерело: складено на основі розрахунків

Для визначення зміни середньої заробітної плати використовують індекс заробітної плати:

$$I_{cz} = \frac{CZ_1}{CZ_0}, \quad (2.5)$$

де  $CZ_1$  – середня заробітна плата за звітний період;

$CZ_0$  – середня заробітна плата за базовий період.

Для визначення зміни продуктивності праці також використовують індекс:

$$I_{pp} = \frac{PP_1}{PP_0}, \quad (2.6)$$

де  $PP_1$  – продуктивність праці за звітний період;

$PP_0$  – середня заробітна плата за базовий період.

Для визначення які темпи зростання є випереджальними застосовують коефіцієнт відставання:

$$K_v = \frac{I_{pp}}{I_{cz}}. \quad (2.7)$$

Для розрахунків за базовий рік обрано 2021 рік, а результати подані в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Результати розрахунків індексів 2022-2023 рр.

| Показник | 2022  | 2023  | Відхилення, (+/-) |
|----------|-------|-------|-------------------|
| $I_{cz}$ | 1,564 | 2,186 | 0,623             |
| $I_{pp}$ | 1,204 | 1,741 | 0,537             |
| $K_v$    | 0,770 | 0,796 | 0,026             |

Джерело: складено на основі розрахунків

Отже, результати розрахунків показують, що на підприємстві темпи зростання оплати праці випереджають темпи продуктивності.

Окрім матеріальних аспектів мотивації праці «Тернопільський молокозавод» гарантує своїм працівникам такі нематеріальні аспекти, як:

1. Вручення грамот за трудовий внесок.
2. Створення сприятливих та комфортних умов праці.
3. Організація спільних корпоративних поїздок у межах України.
4. Привітання працівників підрозділів підприємства з днем народження.
5. Надання звання кращого працівника за підрозділами.
6. Створення умов для кар'єрного росту.
7. Надання можливості навчання.

Особливу увагу при забезпеченні нематеріальних аспектів мотивації праці «Молокія» приділяє навчанню персоналу. З таблиці 2.12 видно, що з кожним роком підприємство збільшує витрати на даний напрям. Навчання співробітників спрямоване на формування та підтримання рівня кваліфікації персоналу, необхідного для реалізації стратегії компанії, професійного та особистісного розвитку співробітників і співробітників.

Таблиця 2.14 – Витрати на навчання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр.

| Показник                                 | 2021  | 2022  | 2023  | Відхилення, (+/-) |           |
|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------|-----------|
|                                          |       |       |       | 2022/2021         | 2023/2022 |
| Витрати на навчання персоналу, тис. грн. | 2 785 | 5 085 | 9 897 | 2 300             | 4 812     |

*Джерело: складено на основі звітності підприємства*

Ресурси, що визначають потреби в навчанні – це індивідуальні плани розвитку, створені на основі стратегії та планування розвитку компанії, аналізу функцій інтегрованої системи безпеки продукції та менеджменту якості (IMS), оцінки персоналу.

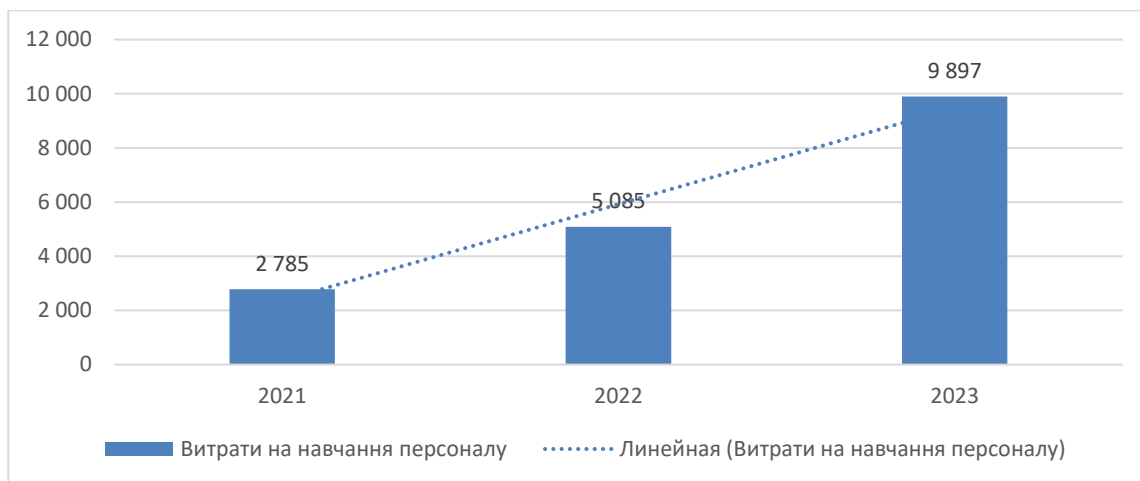


Рисунок 2.16 – Динаміка витрат на навчання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2023 рр.

*Джерело: складено на основі табл. 2.14*

Крім того, для визначення потреб у навчанні обов'язково беруться до уваги зміни в законодавстві, перспективи реструктуризації, технічного переоснащення підприємства з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції тощо. Протягом року при необхідності проводяться планові та позапланові навчальні заходи, порядок проведення яких регулюється розпорядженням голови Комітету з управління або розпорядженням керівника структурного підрозділу. Основних форм підготовки персоналу включають: лекції, семінарські заняття, тренінги, інструктажі, наставництво, менторство та коучинг, самостійна підготовка, що включає електронне навчання.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє збільшення фонду оплати праці, що обумовлено зростанням середньої заробітної плати, навіть за умови зменшення чисельності персоналу. Підвищення заробітної плати виявилось ключовим для мотивації співробітників, а більшість вважає це пріоритетним фактором при виборі роботи. Рекомендується вдосконалити систему винагород, введенням премій за досягнення КРІ та інших стимулів, що посилюють зв'язок між успіхом працівників та успіхом компанії.

## 2.4. Кореляційно-регресійний аналіз продуктивності на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Кореляційно-регресійний аналіз – це метод статистичного аналізу, що використовується для визначення ступеня взаємозв'язку між двома або більше змінними та для моделювання взаємодії між ними через регресійну модель.

Кореляційний аналіз допомагає виявити наявність та силу зв'язку між змінними, тоді як регресійний аналіз дозволяє прогнозувати значення однієї змінної на основі іншої. Цей комплексний підхід широко застосовується в економіці, бізнесі, соціальних науках та інших галузях для аналізу та планування. Отже, для вивчення залежності продуктивності праці від мотивації співробітників було обрано таку незалежну змінну як:

–  $X$  : фонд оплати праці, тис. грн.

Результативною ознакою, тобто залежною змінною було обрано:

–  $Y$  : продуктивність праці, а саме обсяг виробленої продукції у грошовій формі на одного працівника ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тис. грн.

За допомогою цього рівняння регресії можна зробити прогноз зміни чистого прибутку компанії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» внаслідок впровадження проекту з модифікації мотиваційного стану праці та його фінансового забезпечення.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для створення регресійної моделі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021-2023 рр.

| Показники                                        | Умовне позначення | Роки    |        |         |         |         |
|--------------------------------------------------|-------------------|---------|--------|---------|---------|---------|
|                                                  |                   | 2019    | 2020   | 2021    | 2022    | 2023    |
| Продуктивність праці одного працівника, тис. грн | $Y$               | 982,6   | 1034,9 | 1287,8  | 1550,9  | 2242,2  |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                     | $X$               | 205 803 | 194494 | 197 281 | 306 530 | 407 569 |

*Джерело: складено автором на основі [додатки].*

Для побудови зазначеної моделі проведемо необхідні обчислення у програмі Excel. Для визначення виду зв'язку між незалежною та залежною змінною був проведений кореляційний аналіз фінансових показників підприємства за допомогою

MS Excel (використано надбудову «Аналіз даних/Кореляція»). Результати цього аналізу подано у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати кореляційного аналізу прибутковості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в залежності від визначених факторів

| Показники                                        | Продуктивність праці одного працівника, тис. грн | Фонд оплати праці, тис. грн. |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------|
| Продуктивність праці одного працівника, тис. грн | 1                                                |                              |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                     | 0,962033                                         | 1                            |

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Рівень взаємозв'язку між визначеними показниками було оцінено за допомогою шкали Чеддока, внаслідок чого отримана характеристика кореляції представлена у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із факторними ознаками

| Показник                                         | Фонд оплати праці, тис. грн. |
|--------------------------------------------------|------------------------------|
| Продуктивність праці одного працівника, тис. грн | Дуже сильний                 |

*Джерело: складено автором*

З результатів кореляційного аналізу видно, що між продуктивністю праці одного працівника та фондом оплати праці існує дуже сильний зв'язок.

Для визначення специфічного типу зв'язку між змінними було проведено аналіз регресії за допомогою MS Excel, використовуючи функціонал «Аналіз даних/Регресія». Результати цього аналізу представлені у таблицях 2.18 та 2.19.

Таблиця 2.18 – Регресійна статистика

| Показник             | Значення |
|----------------------|----------|
| Множинний R          | 0,962033 |
| R-квадрат            | 0,925508 |
| Нормований R-квадрат | 0,900678 |
| Стандартна помилка   | 161,4929 |

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Коефіцієнт детермінації  $R^2$  становить 0,925 (з таблиці 2.18), що показує, що зміна результативної ознаки на 92,5% пояснюється змінами у факторних ознаках.

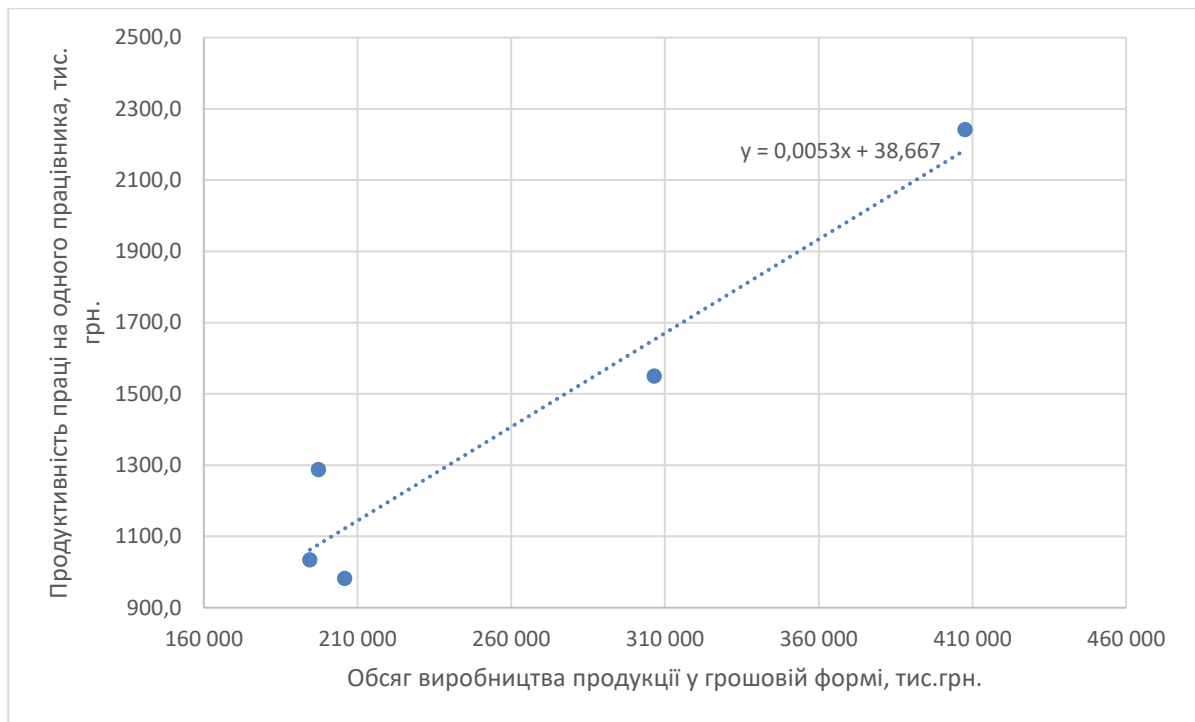


Рисунок 2.17 - Залежність значень продуктивності праці від фонду оплати праці

*Джерело: складено на основі розрахунків*

Таблиця 2.19 – Результати дисперсійного аналізу

|          | df | SS       | MS       | F        | Значимість F |
|----------|----|----------|----------|----------|--------------|
| Регресія | 1  | 972075,9 | 972075,9 | 37,27292 | 0,00883      |
| Залишок  | 3  | 78239,86 | 26079,95 |          |              |
| Підсумок | 4  | 1050316  |          |          |              |

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Результати аналізу дисперсії свідчать про те, що отримана модель є надійною: за значенням критерію Фішера  $f^* = 37,27 > f_{\text{табл}} = 0,008$  можна стверджувати, що рівняння регресії та його коефіцієнти є значущими на рівні надійності 95%, тобто вплив випадкових факторів є незначущим.

Проведемо регресійний аналіз, результати якого представлені у таблиці 2.20.

В результаті регресійного аналізу (див. таблицю 2.20) встановлено, що Р-значення незалежної змінної менше 0,5, що означає, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, що свідчить про вплив факторних ознак на результативну.

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$Y = 38,67 + 0,005X$$

Таблиця 2.20 – Результати регресійного аналізу

| Показник                                         | Коефіцієнти | Стандартна помилка | t-статистика | P-значення | Нижні 95% | Верхні 95% |
|--------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------|------------|-----------|------------|
| Продуктивність праці одного працівника, тис. грн | 38,66692    | 237,4549           | 0,162839     | 0,880996   | -717,021  | 794,3544   |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                     | 0,005264    | 0,000862           | 6,105155     | 0,00883    | 0,00252   | 0,008008   |

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, якщо фонд оплати праці зросте на одиницю, то продуктивність праці на одного робітника зросте на 0,005. Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній потрібно визначити коефіцієнт еластичності, які неведені в таблиці 2.21:

$$\varepsilon_i = a_i \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}_i}, \quad (2.8)$$

$a_i$  – коефіцієнти рівняння регресії, що характеризують кількісний вплив на продуктивність праці одного працівника зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру,

$\bar{x}_i$  – середнє значення факторної ознаки,

$\bar{y}_i$  – середнє значення результативної ознаки.

Таблиця 2.21 – Коефіцієнт еластичності

| Показник                                         | Середнє значення | Коефіцієнт еластичності |
|--------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
| Продуктивність праці одного працівника, тис. грн | 1419,7           | -                       |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                     | 262335,4         | 0,9728                  |

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже за розрахунками коефіцієнту еластичності, якщо фонд оплати праці зросте на 1%, то продуктивність праці одного працівника зросте на 0,9728%.

Таким чином, узагальнюючи отримані результати за наведеною моделлю, слід зазначити, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може розглянути варіант збільшення мотивації та стимулювання персоналу за рахунок додаткових грошових виплат.

## Висновки до розділу 2

Здійснивши всебічний аналіз економічного аспекту діяльності підприємства, було виявлено, що ПрАТ "Тернопільський молокозавод" почав свою діяльність у 1957 році, і з того часу він реалізував численні технологічні інновації та посилив свої позиції на ринку молочної продукції України.

Основною стратегією підприємства є неперервне оновлення виробничих ліній та впровадження передових методів контролю якості, що дозволяє підтримувати високий рівень задоволення потреб споживачів. Зокрема, впровадження "FRESH MILK TECHNOLOGY" значно підвищило якість молочної продукції, встановивши нові стандарти в галузі.

Аналізуючи систему мотивації праці, було виявлено, що комплексний підхід, який включає як фінансові, так і нематеріальні стимули, сприяє зростанню продуктивності та високому рівню задоволеності працівників. Впровадження цілеспрямованих програм навчання та розвитку кар'єри підкреслює значення людського капіталу в стратегії підприємства.

Фінансова звітність підприємства свідчить про зростання доходів і прибутку, що є результатом ефективної роботи усієї команди. Окремо слід відзначити здатність підприємства до адаптації до змінюваних ринкових умов, адже при аналізі фінансового стану було виявлено зниження деяких показників у 2022 році. Також значну увагу приділено оптимізації витрат та управлінню ресурсами, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на економічні виклики.

Ураховуючи аналізовані дані, можна констатувати, що ПрАТ "Тернопільський молокозавод" має міцні позиції на ринку, і його діяльність сприяє не тільки досягненню корпоративних цілей, але й вносить значний вклад у соціально-економічний розвиток регіону.

На основі аналізу матеріального стимулювання працівників підприємства, встановлено, що основним фактором, який формує матеріальну мотивацію персоналу, є заробітна плата. Складовими заробітної плати є посадові оклади, премії, доплати та надбавки, які сприяють підвищенню мотивації та продуктивності праці.

За період 2021-2023 років фонд оплати праці значно зріс, головним чином, за рахунок збільшення середньої заробітної плати працівників. Таке збільшення фонду оплати праці відбувається на тлі зменшення чисельності працівників, що свідчить про зосередження уваги на якості робочої сили та її ефективності.

Управління персоналом та мотиваційні механізми виявились не зовсім досконалими, що вимагає подальшого удосконалення системи мотивації. Проведений кореляційно-регресійний аналіз продуктивності праці та впливу матеріальних стимулів показав сильну залежність продуктивності праці на одного працівника від фонду оплати праці. Регресійний аналіз підтвердив, що збільшення фонду оплати праці сприяє росту продуктивності праці на одного працівника.

З огляду на це, рекомендується подальше підвищення ефективності системи матеріального стимулювання, вдосконалення механізмів винагород та преміювання, що має стати основою для підвищення продуктивності праці та загальної ефективності підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Виявлення напрямів удосконалення ефективності організації мотивації праці на підприємстві**

Управління персоналом є однією з основних складових успіху будь-якого суб'єкта господарювання, тому що, незважаючи на стрімкий розвиток новітніх технологій та автоматизацію, людський ресурс є найбільш цінним і динамічним активом компанії.

Мотивація персоналу – це основа кадрової політики кожної компанії. Це комплексна система, яка включає ряд стимулів, які безпосередньо впливають на трудову поведінку працівників. Впровадження різних мотиваційних заходів допомагає покращити працездатність співробітників.

Впровадження систем мотивації працівників повинні вирішувати перелік наступних проблем:

- з'ясування сутності мотиваційного механізму в умовах сформованого соціального середовища підприємства, аналіз впливу на мотивацію внутрішніх та зовнішніх факторів;
- визначення потенціалу працівників внаслідок впровадження умов розвитку виробничого процесу;
- формування ефективних заходів для покращення трудової поведінки працівників та їх комплексне впровадження;
- створення відповідного механізму та визначення інструментів для впливу на мотивацію працівників;
- аналіз результатів впровадження системи мотивації та характеристика ефективності змін у політиці управління персоналом [3].

Для досягнення максимальної ефективності заходів стимуляційної політики керівництво застосовує різні їх типи, як окремо, так і комплексно. найчастіше визначають таку класифікацію мотиваційних методів (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Класифікація методів мотивації працівників

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Таблиця 3.1 – Характеристика основних видів заходів системи мотивації

| Основні види мотиваційних заходів на підприємствах                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матеріальна мотивація                                                                                                                                                                                                                                       | Нематеріальна мотивація                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Соціальні заходи                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення заробітної плати;</li> <li>- додаткові виплати, надбавки, компенсації;</li> <li>- система премій і бонусів;</li> <li>- відсоток від прибутку;</li> <li>- часткова/обмежена оплата відпусток.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання, тренінги, курси для підвищення кваліфікації;</li> <li>- відзнаки кращих;</li> <li>- забезпечення безпеки праці та трудової демократії;</li> <li>- кар'єра та професійний розвиток;</li> <li>- заохочення до нововведень та генерування ідей.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- медичне страхування та заходи профілактики здоров'я;</li> <li>- пільги;</li> <li>- службові пристрої (телефон, планшет, ноутбук);</li> <li>- службові автомобілі;</li> <li>- корпоративи, святкування, подарунки, подорожі.</li> </ul> |

Джерело: побудовано автором на основі [13].

До основних мотиваційних механізмів належать наступні:

1. Система премій та бонусів, що полягає у введенні додаткових грошових винагород за виконання планів, перевищення показників продуктивності або оперативного досягнення ключових результатів. Такий захід користується

популярністю, бо премії підвищують продуктивність праці, що у свою чергу збільшує доходи підприємства.

2. Індexація заробітної плати, тобто регулярне коригування заробітної плати відповідно до рівня інфляції. Такий інструмент мотиваційної політики гарантує стабільність доходів працівників, захист їх купівельної спроможності, сприяє підтримці їхнього добробуту та продуктивності, а також забезпечує зниження ризику втрати кваліфікованих кадрів.

3. Фінансова участь у прибутках, що означає введення програм, де працівники отримують частку від прибутків підприємства. Співучасть у розподілі прибутків мотивує працівників до більш ефективної роботи та сприяє зниженню витрат. В результаті впровадження такої системи мотивації забезпечується зростання доходів працівників, підвищення почуття відповідальності та приналежності до компанії.

4. Професійний розвиток та навчання передбачає фінансування курсів підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Інвестиції в розвиток працівників підвищують їхню компетентність, що сприяє інноваціям та ефективності.

Ключовим аспектом управління персоналом є підвищення продуктивності роботи працівників. Ефективне управління дозволяє розподілити завдання так, щоб максимально використовувати потенціал кожного співробітника. Чітке визначення обов'язків, надання необхідних ресурсів та підтримка сприятливого робочого середовища сприяють досягненню високих результатів. Окрім раціонального розподілу праці, система премій та бонусів є стимулятором для працівників перевищувати планові показники, що безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства.

До того ж управління персоналом забезпечує покращення ще ряду аспектів, один з них якість продукції. Навчання та підвищення кваліфікації працівників дозволяє забезпечити високу якість виконання робіт і виробленої продукції. Співробітники, які володіють необхідними знаннями та навичками, здатні виконувати свої обов'язки, роблячи менше помилок, що зменшує кількість браку.

Також важливим є створення культури відповідальності за якість, де кожен працівник розуміє свою роль у забезпеченні високих стандартів.

У свою чергу задоволеність працівників умовами праці та можливостями для професійного розвитку сприяє зменшенню плинності кадрів. Високий рівень мінливості робочої сили негативно впливає на стабільність роботи підприємства, адже це в першу чергу пов'язано з додатковими витратами на пошук, наймання та навчання нових співробітників. Відповідно не менш важливою складовою ефективною системи управління персоналом є сприятлива робоча атмосфера, командна робота, підтримка ініціатив та взаємодопомога, адже це сприяє створенню позитивного простору, де працівники можуть максимально реалізовувати свій потенціал. Керівники повинні вміти слухати своїх співробітників, розуміти їх потреби та реагувати на них. До того ж управління персоналом має важливе значення для стимулювання інновацій та креативності. Безумовно, те підприємство, яке заохочує своїх працівників до генерування нових ідей, отримує суттєву конкурентну перевагу на ринку. Для забезпечення цього необхідно створити такі умови, за яких співробітники можуть вільно висловлювати свої пропозиції та приймати участь у впровадженні новаторств. Цей захід включає як матеріальні стимули, так і нематеріальні заохочення, такі як визнання досягнень та можливості для професійного зростання.

Важливо зауважити, що мотивовані, добре підготовлені та задоволені працівники є зацікавлені у розвитку організації, відповідно здатні швидко реагувати на зміни ринку, адаптуватися до нових умов і забезпечувати стабільну роботу компанії. Це особливо актуально у сучасних умовах, коли ринок постійно змінюється, підприємства зазнають суттєвого впливу зовнішніх факторів – здатність до швидкої адаптації є однією з ключових конкурентних переваг.

Управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, адже забезпечує покращення ефективності роботи підприємства загалом, в результаті досягнення високих результатів, стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи премій та бонусів як елемента мотиваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

У сучасних умовах господарювання очевидно, що саме збільшення заробітної плати та/або впровадження додаткових виплат є найкращим інструментом для мотивації колективу, тому на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» задля підвищення ефективності роботи персоналу було обрано впровадження системи премій і бонусів. Результати кореляційно-регресійного аналізу вказують на те, що між фондом оплати праці та рівнем продуктивності праці існує дуже сильний зв'язок, що підтверджує ефективність удосконалення системи оплати праці. Проте, за результатами багатьох досліджень, встановлено, що підвищення заробітної плати має короткотривалий ефект, що не забезпечує росту продуктивності роботи. Для того, щоб сформувати ефективну систему мотивації працівників на підприємстві потрібно визначити очікувані результати.

Основні цілі впровадження стимуляційної політики на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- утримання на роботі кваліфікованих працівників;
- зростання ефективності роботи на підприємстві;
- заохочення працівників до дотримання високих стандартів якості продукції та технологічних процесів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку;
- зростання рівня задоволеності працівників.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» політика визначення заробітної плати спрямована на забезпечення справедливого підходу до оплати праці працівників Молокої. Товариство постійно моніторить стан ринку праці, зокрема рівень заробітних плат задля забезпечення конкурентних умов своїм працівникам: внутрішньої та зовнішньої справедливості рівня винагороди, у тому числі за рахунок використання Грейдингової системи оплати праці [30]. Грейдування передбачає класифікацію посад за певними факторами для стандартизації оплати праці на підприємстві. Тобто грейдингова система оплати праці означає, що рівень заробітної

плати визначається за посадою, обов'язками, складністю, відповідальністю, тривалістю роботи, вимог до завдань, що виконуються на цій посаді тощо. Така система забезпечує формування справедливої та прозорої структури оплати праці, яка мотивує працівників до професійного розвитку.

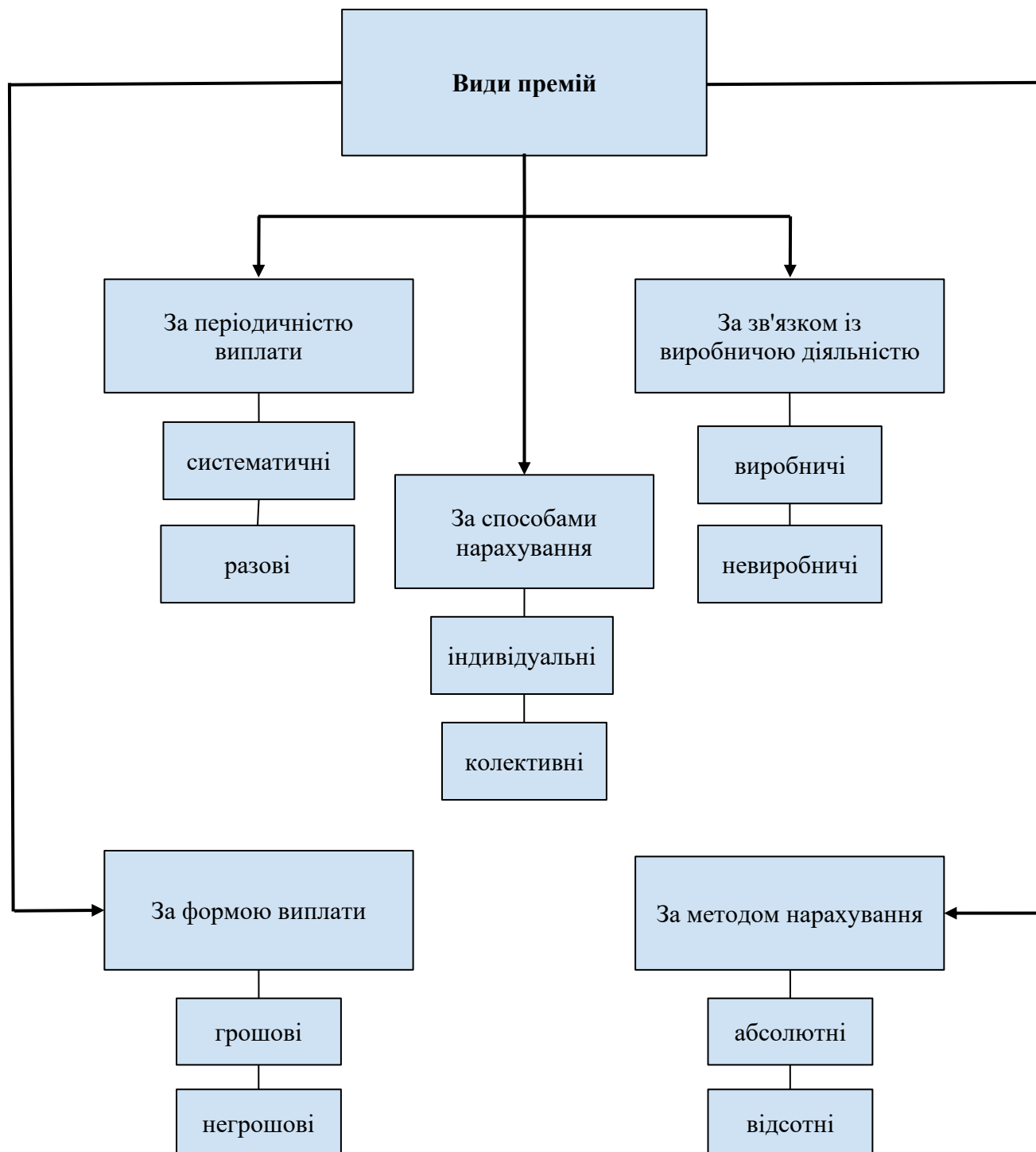


Рисунок 3.2 – Класифікація премій на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [25].

Ознайомившись з поточною системою оплати праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», як захід для підвищення мотивації праці співробітників запропоновано впровадження системи премій і бонусів.

Премією є додаткова грошова сума, яка виплачується понад основну заробітну плату з метою стимулювання та заохочення до ефективної трудової діяльності на підприємстві. Вона є ключовим і найрезультативнішим засобом стимулювання виробничої діяльності, що надається за покращення основних значень показників як колективної, так і індивідуальної роботи співробітників.

Бонусами вважається додаткова винагорода понад основною заробітною платою працівників. Такі винагороди включають різні цілі: вони застосовуються на підприємствах як для мотивації працівників, так і для формування взаємовідносини між співробітником і компанією. До того ж бонуси мають різні форми:

- грошова: сума грошей, що зазвичай прив'язана до деяких бізнес-показників;
- негрошова: подарунки, подорожі, забезпечення медичних/страхових послуг тощо.

Серед найпоширеніших бонусів є: збільшення кількості лікарняних днів; оздоровчі програми; відшкодування коштів на проїзд до місця роботи; часткова оплата різного виду відпочинку; гнучкість графіку та можливість дистанційної роботи тощо.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» запропоновано впровадження системи грошових винагород, бо цей варіант є простішим у реалізації та дозволяє відразу проаналізувати витрати та доходи від впровадження системи та оцінити вплив додаткових виплат за швидше досягнення чи перевиконання плану на мотивацію працівників. Схематично доцільність впровадження наведена нижче (рис. 3.3).

За даною схемою, зростання доходів працівників є ключовий початковим елементом, який сприяє підвищенню купівельної спроможності працівників. Зростання доходів працівників призводить до збільшення їхньої купівельної спроможності, тобто можливості витратити більше грошей на товари та послуги. Відповідно, підвищення купівельної спроможності працівників сприяє збільшенню обсягу реалізації продукції підприємства, оскільки зростає попит на товари та

послуги, що виробляє підприємство, в результаті появи додаткових коштів на витрачання.

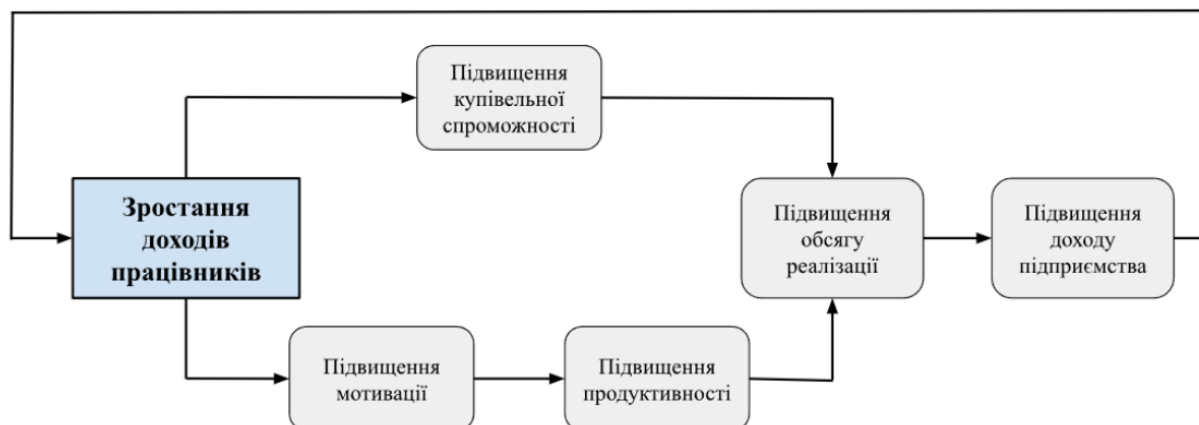


Рисунок 3.3 – Взаємозв’язок між зростанням доходів працівників і ефективністю роботи підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [16].*

Зростання доходів також безпосередньо впливає на підвищення мотивації працівників. Коли працівники отримують більші доходи, вони відчують себе цінними і мають більше стимулу працювати краще, швидкого та якісного виконання та навіть перевиконання плану. У свою чергу це призводить до зростання їхньої продуктивності, тобто ефективності виконання ними своїх обов'язків. Звідси – підвищення обсягу реалізації продукції, що безумовно призводить до зростання доходів підприємства та створює позитивний зворотний зв'язок і підтримує постійний цикл покращень.

Таким чином, рисунок ілюструє, як зростання доходів працівників через збільшення купівельної спроможності та мотивації призводить до підвищення обсягу реалізації та продуктивності підприємства, що знову сприяє зростанню доходів працівників. Це створює самопідтримуючий цикл, який підвищує загальну ефективність роботи підприємства.

### **3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження системи премій та бонусів як елемента мотиваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Головними методами мотивації та стимулювання працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є заробітна плата та преміювання за підвищення продуктивності праці. Загалом, система трудової мотивації персоналу міцно пов'язана із формами та системами оплати праці, так ключові елементи організації заробітної плати визначають порядок нарахування фонду оплати праці базуючись на показниках виробничої діяльності, індивідуального трудового внеску працівників та обсягів виробництва й реалізації продукції.

Дослідження шляхів підвищення продуктивності праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потребує комплексного аналізу стану продуктивності праці робітників. Для цього доцільно використати показник середньорічного виробітку на одного працівника підприємства та провести порівняльний аналіз динаміки показника. Так просте порівняння значень показника у динаміці протягом останніх років дасть змогу дійти певних висновків щодо впливу на продуктивність праці працівників факторів, пов'язаних з плинністю кадрів, мотивацією та використанням робочого часу.

Варто зазначити, що так як запропоновані заходи у вигляді премій та бонусів є цілісним комплексом, який спрямований на збільшення продуктивності праці, вважається за доцільне проводити розрахунки економічної ефективності по всьому комплексу заходів одночасно.

Таким чином очікується економічний ефект у вигляді:

- зниженні плинності кадрів. Численні дослідження свідчать, що задоволеність працівників умовами праці та винагородою, яку вони отримують є одними з ключових факторів, що впливають на безпосередню плинність кадрів. Так за даними аналітичного звіту Міжнародної організації праці, підприємства, де працівники високо оцінюють умови своєї роботи та відповідну компенсацію, характеризуються значно нижчими та стабільнішими показниками плинності

персоналу. В свою чергу це пояснюється тим, що задоволені працівники відчують свою цінність для організації, мають більше бажання залишатися на робочому місці та сприяти досягненню її цілей. Крім того у такий спосіб підприємство отримує змогу зберегти кваліфікованих працівників, зменшити витрати на пошук та навчання нових співробітників, а також підтримати й підвищити загальну стабільність та згуртованість трудового колективу.

- підвищенні продуктивності праці. Система премій та бонусів заохочує працівників до більш продуктивної роботи. Згідно даних аналітичного звіту Міжнародної організації праці, впровадження ефективної системи премій та бонусів дозволить збільшити продуктивність праці працівників в середньому на 22% [43].

- підвищенні якості продукції. Заохочення працівників до високих показників продуктивності безпосередньо впливає на якість продукції. У своїй статті «Incentives, Motivation And Workplace Performance: Research And Best Practices» Гарольд Столович зазначає, що при впровадженні програм стимулювання з матеріальними винагородами або винагородами у вигляді грошей працівники стають більш відповідальними та уважними при виконанні своїх обов'язків, адже вони зацікавлені в отриманні бонусів [44].

Для обґрунтування економічної значущості впровадження системи премій та бонусів на ПрАТ "Тернопільський молокозавод", проведемо комплексний економічний аналіз. У процесі дослідження врахуємо такі ключові показники, як підвищення продуктивності праці, додаткові доходи, витрати на реалізацію системи преміювання, а також кінцевий чистий прибуток підприємства.

Розрахуємо середню продуктивність праці одного працюючого за рік за загальним обсягом виробництва у грошовій формі за формулою:

$$\text{Пр}_{\text{заг}} = \frac{O_{\text{заг.об.вир.}}}{\text{Ч}_{\text{сер.прац.}}}, \quad (3.1)$$

де  $O_{\text{заг.об.вир.}}$  – загальний обсяг виробництва продукції у грошовій формі;

$\text{Ч}_{\text{сер.прац.}}$  – середньооблікова чисельність працівників підприємства.

Розрахуємо середню продуктивність праці одного працюючого за рік за кожним з видів продукції підприємства за формулою:

$$\text{Пр}_{\text{ін.пр.}} = \frac{O_{\text{ін.об.вир.}}}{\text{Ч}_{\text{сер.прац.}}}, \quad (3.2)$$

де  $O_{\text{ін.об.вир.}}$  – обсяг виробництва окремого виду продукції у грошовій формі;

$\text{Ч}_{\text{сер.прац.}}$  – середньооблікова чисельність працівників підприємства.

Результати розрахунків продемонстровано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Показник                                                                                                                                   | 2021       | 2022       | 2023       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| 1. Обсяг виробництва продукції підприємства у грошовій формі, тис. грн., у тому числі:                                                     | 1613665,0  | 1930816,00 | 2654823,00 |
| а) цільномолочна продукція, тис. грн.                                                                                                      | 1036486,00 | 1203491,00 | 1293523,00 |
| б) масло, тис. грн.                                                                                                                        | 326010,00  | 400573,00  | 731109,00  |
| в) казеїн, тис. грн.                                                                                                                       | 251169,00  | 326752,00  | 630191,00  |
| 2. Середньообліковий склад працівників підприємства, осіб                                                                                  | 1268       | 1245       | 1184       |
| 3. Середня продуктивність праці одного працюючого за рік за загальним обсягом виробництва продукції підприємства, тис. грн., у тому числі: | 1272,61    | 1550,86    | 2242,25    |
| а) середня продуктивність праці одного працюючого за рік за обсягом виробництва цільномолочної продукції, тис. грн.                        | 817,42     | 966,66     | 1092,50    |
| б) середня продуктивність праці одного працюючого за рік за обсягом виробництва масла, тис. грн.                                           | 257,11     | 321,75     | 617,49     |
| в) середня продуктивність праці одного працюючого за рік за обсягом виробництва казеїну, тис. грн.                                         | 198,08     | 262,45     | 532,26     |

*Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства*

На основі даних табл. 3.2 зробимо прогноз середньої продуктивності одного працюючого за рік за загальним обсягом виробництва продукції та прогноз обсягу виробництва продукції підприємства у грошовій формі, тис. грн. (рис. 3.4 та рис. 3.5).

Так, з рис. 3.4, можна спостерігати, що середня продуктивність одного працюючого має тенденцію до стрімкого зростання, адже протягом всього досліджуваного періоду значення показника зростало, що і продовжує робити в прогнозованому періоді після впровадження системи преміювання.

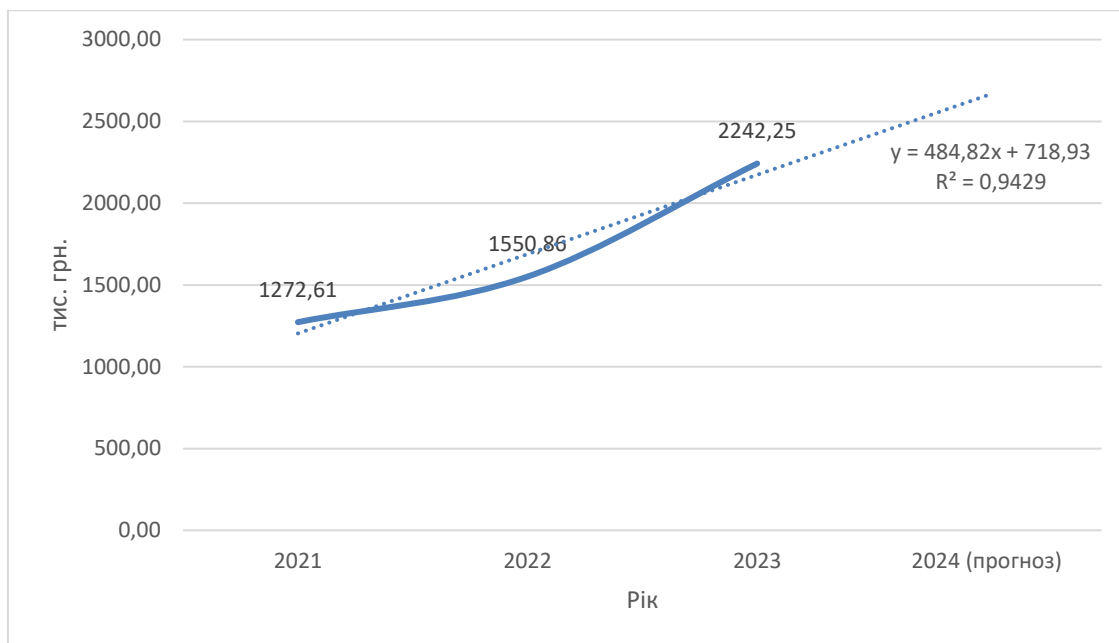


Рисунок 3.4 – Прогнозована середня продуктивність праці одного працюючого на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі табл. 3.2

Згідно даних рис. 3.5 можна спостерігати аналогічну тенденцію, що свідчить про зростання обсягу виробництва продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до та після впровадження системи преміювання

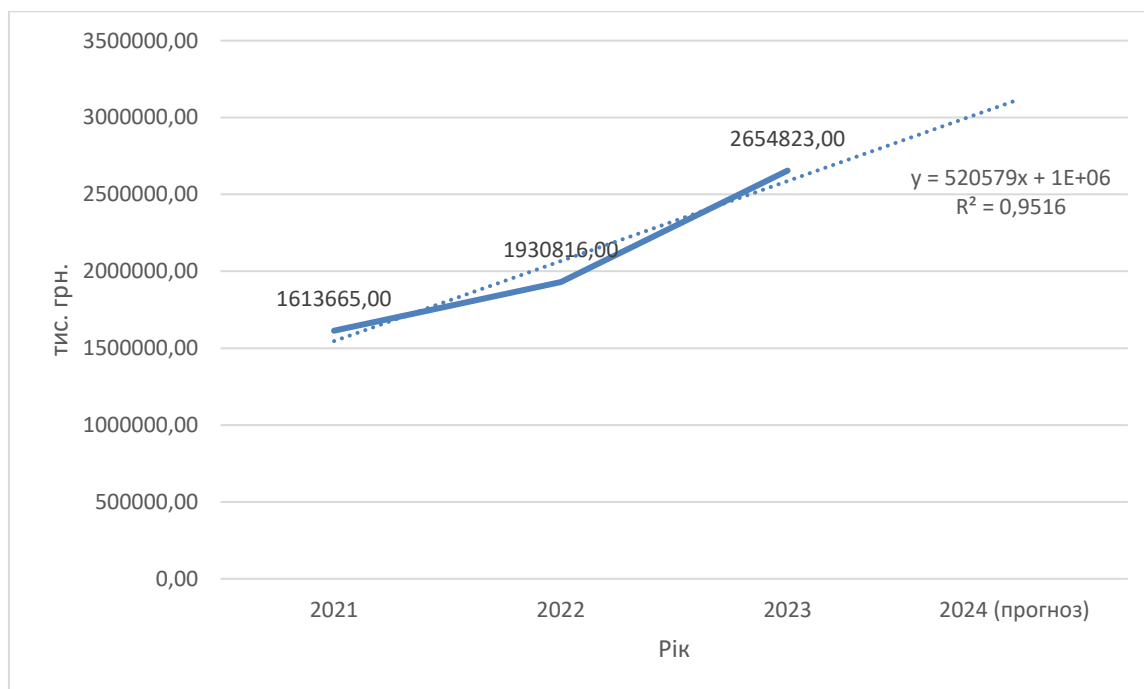


Рисунок 3.5 – Прогнозоване значення обсягу виробництва продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі табл. 3.2

На основі рис. 3.4, рис. 3.5 та табл. 3.2 сформуємо таблицю 3.3 для аналізу продуктивності та розрахунку додаткового доходу підприємства від підвищення продуктивності праці.

Таблиця 3.3 – Порівняльна таблиця зміни продуктивності після впровадження рекомендованих заходів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

| Показник                                                                                                                                   | 2023       | 2024<br>(прогноз) | Абсолютне<br>відхилення,<br>+- | Відносне<br>відхилення,<br>% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                                                                                                                                            |            |                   | 2024/2023                      |                              |
| 1. Обсяг виробництва продукції підприємства у грошовій формі, тис. грн., у тому числі:                                                     | 2654823,00 | 3104790,00        | 449967,00                      | 116,9                        |
| а) цільномолочна продукція, тис. грн.                                                                                                      | 1293523,00 | 1512762,72        | 219239,72                      | 116,9                        |
| б) масло, тис. грн.                                                                                                                        | 731109,00  | 855024,95         | 123915,95                      | 116,9                        |
| в) казеїн, тис. грн.                                                                                                                       | 630191,00  | 737002,32         | 106811,32                      | 116,9                        |
| 2. Середньообліковий склад працівників підприємства, осіб                                                                                  | 1184       | 1168              | -16,00                         | 98,6                         |
| 3. Середня продуктивність праці одного працюючого за рік за загальним обсягом виробництва продукції підприємства, тис. грн., у тому числі: | 2242,25    | 2658,2            | 415,96                         | 118,6                        |
| а) середня продуктивність праці одного працюючого за рік за обсягом виробництва цільномолочної продукції, тис. грн.                        | 1092,50    | 1295,2            | 202,67                         | 118,6                        |
| б) середня продуктивність праці одного працюючого за рік за обсягом виробництва масла, тис. грн.                                           | 617,49     | 732,0             | 114,55                         | 118,6                        |
| в) середня продуктивність праці одного працюючого за рік за обсягом виробництва казеїну, тис. грн.                                         | 532,26     | 631,0             | 98,74                          | 118,6                        |

Джерело: розроблено автором на основі табл. 3.2, рис. 3.4 та рис. 3.5

В цілому варто зазначити, що економічний ефект від реалізації заходів може бути різним, як позитивним у вигляді зростання продуктивності праці, обсягу виробництва та стабільної плинності кадрів, так і негативним у вигляді скорочення продуктивності праці, зростання або скорочення середньооблікового складу працівників та скорочення обсягу виробленої продукції у грошовому еквіваленті. У

нашому випадку економічний ефект від впровадження покращеної системи преміювання є позитивним:

- обсяг виробництва продукції у грошовій формі збільшився на 16,9% або на 449 967 тис. грн.;
- середньообліковий склад працівників скоротився на 1,4% або на 16 осіб, а за рахунок цього зросла середня продуктивність праці одного працюючого за рік за загальним обсягом виробництва продукції та за кожним видом продукції на 18,6%.

Розрахуємо загальний додатковий дохід підприємства від підвищення продуктивності праці за рік в прогнозованому періоді за формулою:

$$Д_{\text{дод.}} = (ПР_{\text{прогноз.заг.}} - ПР_{\text{заг.}}) * Ч_{\text{прогноз.сер.прац.}}, \quad (3.3)$$

де  $ПР_{\text{прогноз.заг.}}$  – середня продуктивність праці одного працюючого за загальним обсягом виробництва продукції в прогнозованому періоді;

$ПР_{\text{заг.}}$  – середня продуктивність праці одного працюючого за загальним обсягом виробництва продукції в теперішньому періоді (2023р.);

$Ч_{\text{прогноз.сер.прац.}}$  – середньооблікова чисельність працівників підприємства в прогнозованому періоді.

Таким чином додатковий дохід від підвищення продуктивності праці становить:

$$Д_{\text{дод.}} = (2658,2 - 2242,25) * 1168 = 485\,842,266 \text{ тис. грн. на рік}$$

Розрахуємо витрати на преміювання та бонуси у грошовому еквіваленті за умови, що відсоток премій та бонусів за перевиконання плану на кінець року буде становити 25% від додаткового доходу:

$$ПБ_p = Д_{\text{дод.}} \times \%_{\text{прем.}} \times \text{ЄСВ}, \quad (3.4)$$

де  $Д_{\text{дод.}}$  – загальний додатковий дохід від підвищення продуктивності праці одного працюючого на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

$\%_{\text{прем.}}$  – відсоток преміювання та бонусів;

ЄСВ – єдиний соціальний внесок, який становить 22%.

Таким чином витрати на преміювання та бонуси у грошовому еквіваленті становлять:

$$ПБ_p = 485\,842,266 \times 25\% \times 1,22 = 148\,181,891 \text{ тис. грн. на рік}$$

Розрахуємо чистий додатковий дохід від підвищення середньої продуктивності праці одного працюючого після впровадження поліпшеної системи преміювання та бонусів за формулою:

$$\text{ЧД}_{\text{дод.}} = \text{Д}_{\text{дод.}} - \text{ПБ}_p, \quad (3.5)$$

де  $\text{Д}_{\text{дод.}}$  – додатковий дохід від підвищення середньої продуктивності праці одного працюючого на підприємстві;

$\text{ПБ}_p$  – витрати на преміювання та бонуси у грошовому еквіваленті.

Таким чином чистий додатковий дохід від підвищення середньої продуктивності праці після запровадження системи преміювання та бонусів становить:

$$\text{ЧД}_{\text{дод.}} = 485\,842,266 - 148\,181,891 = 337\,660,375 \text{ тис. грн. на рік}$$

Отже, після впровадження системи преміювання та бонусів в грошовому еквіваленті спостерігається підвищення середньої продуктивності праці одного працюючого на 18,6%, що призводить до зростання обсягу виробництва всієї продукції на 16,9% та скорочення середньооблікового складу працівників на 1,4%. Крім того після впровадження системи преміювання спостерігається отримання чистого додаткового доходу у розмірі 337 660,375 тис. грн. на рік.

Для здійснення всебічної оцінки результативності вкладень коштів у впровадження системи премій та бонусів застосуємо показник рентабельності інвестицій (ROI – Return on Investment). Суть даного показника полягає у визначенні співвідношення доходу, отриманого від реалізації певно управлінського проекту, до понесених на його впровадження витрат, у нашому ж випадку це відношення чистого додаткового доходу до витрат на преміювання та сплату бонусів. Тому формально формула розрахунку показника має такий вигляд:

$$ROI = \frac{\text{Д}_{\text{дод.}} - \text{ПБ}_p}{\text{ПБ}_p} = \frac{\text{ЧД}_{\text{дод.}}}{\text{ПБ}_p}, \quad (3.6)$$

де  $\text{Д}_{\text{дод.}}$  – додатковий дохід від середньої підвищення продуктивності праці одного працюючого на підприємстві;

$\text{ПБ}_p$  – витрати на сплату премій та бонусів у грошовому еквіваленті;

ЧД<sub>дод</sub> – чистий додатковий дохід від підвищення середньої продуктивності праці одного працюючого після впровадження поліпшеної системи преміювання та бонусів.

Варто зазначити, що застосування даного показника в контексті оцінки ефективності системи преміювання є надзвичайно важливим з декількох причин:

- По-перше, показник рентабельності інвестицій дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо впровадження та коригування системи мотивації, забезпечуючи їх економічну доцільність.
- По-друге, розрахунок значення показника ROI слугує дієвим інструментом контролю та аналізу результатів впровадження системи преміювання та бонусів, даючи змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти та вносити необхідні корективи.
- По-третє, значення показника рентабельності інвестицій дозволяє порівнювати ефективність різних управлінських проектів, зокрема альтернативних варіантів систем винагород та мотивації персоналу, що сприяє обґрунтованому вибору найбільш оптимального рішення.

Здійснимо розрахунок показника рентабельності інвестицій за попередньо розрахованими даними:

$$ROI = \frac{337\,660,375}{148\,181,891} = 2,27 \text{ грн.}$$

Тобто з розрахунку рентабельності інвестицій можна зробити висновок, що кожна гривня, витрачена на премії та бонуси, призвела до збільшення прибутку на 2,27 гривні. Таким чином, впровадження системи преміювання та бонусів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є економічно обґрунтованим та доцільним кроком, оскільки це призведе до підвищення продуктивності праці, що в свою чергу збільшить обсяг виробництва продукції та забезпечить отримання додаткових доходів для підприємства.

### Висновки до розділу 3

Даний розділ передбачав аналіз напрямів удосконалення ефективності організації мотивації праці на підприємстві та обґрунтуванню доцільності впровадження системи премій і бонусів як елемента мотиваційної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Управління персоналом безумовно є одним з основних аспектів ефективного функціонування підприємства, а система мотивації працівників безпосередньо впливає на трудову поведінку співробітників. Було визначено, що важливими кроками для формування системи мотивації на підприємстві є: аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію; визначення потенціалу працівників; формування та впровадження ефективних заходів для покращення трудової поведінки на підприємстві; аналіз результатів впровадження системи мотивації та оцінка ефективності змін у політиці управління персоналом.

Згідно з результатами досліджень, впровадження різних типів мотиваційних заходів (матеріальних, нематеріальних, соціальних) позитивно впливає на працездатність співробітників та їх задоволеність роботою. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обрано впровадження системи премій і бонусів як ключовий захід для підвищення ефективності роботи персоналу. Це рішення ґрунтується на результатах кореляційно-регресійного аналізу, який показав сильний зв'язок між фондом оплати праці та рівнем продуктивності праці. Впровадження цієї системи мотивації передбачає досягнення наступних результатів:

- В середньому планується підвищення продуктивності праці на 22% завдяки заохоченню працівників до більш ефективної роботи.
- Задоволеність умовами праці та винагородою знизить ймовірність звільнення, що забезпечить зниження плинності кадрів.
- Мотивація до досягнення високих показників якості безпосередньо впливає на покращення кінцевого продукту.

За результатами економічного аналізу, додатковий дохід підприємства від підвищення продуктивності праці становить значну суму, що підтверджує

економічну доцільність впровадження системи премій та бонусів. Рентабельність інвестицій (ROI) показала, що кожна гривня, витрачена на премії та бонуси, приносить підприємству додатковий прибуток у розмірі 2,27 гривень, відповідно це свідчить про високу ефективність такого заходу.

Отже, впровадження системи премій і бонусів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сприяє не тільки матеріальному заохоченню працівників, але й забезпечує формування сприятливого робочого середовища, що підвищує задоволеність працею та стимулює до ефективнішої праці та професійного розвитку. Завдяки цьому механізму підприємство досягає стабільного розвитку, адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати високі стандарти якості продукції.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретико-практичних аспектів підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволило визначити сутність поняття "мотивація" та розглянути систему й методи мотивації праці.

Загалом було встановлено, що мотивація є сукупністю внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності та надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації. Крім того виявлено, що процес мотивації передбачає забезпечення короткострокової та довгострокової співпраці працівника та роботодавця шляхом формування у персоналу двох типів стимулів – довгострокових та короткострокових. Аналіз основних концепцій підвищення мотивації праці підтвердив, що використання процесуальної та змістовної теорії мотивації, а також концепції підкріплення, яка зосереджена на вивченні мотиваційного впливу на працівника та формуванні сталого взаємозв'язку між винагородою за бажану поведінку та негативним впливом унаслідок деструктивної поведінки є безпосередньо ефективними інструментами для управління мотивацією персоналу.

Після проведеного всебічного аналізу економічного аспекту діяльності підприємства було виявлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є підприємство з виробництва молочної продукції, яке почало свою діяльність у 1957 році та з того часу було реалізовано численну кількість технологічних інновацій, посиливши свої позиції на ринку молочної продукції. Крім того аналіз системи мотивації персоналу продемонстрував, що комплексний підхід, який поєднує фінансові та нефінансові мотиви, сприяє збільшенню продуктивності праці та підвищенню задоволеності співробітників, а впровадження цілеспрямованих програм навчання та кар'єрного розвитку підкреслює важливість ефективного управління людським капіталом.

Фінансова звітність підприємства демонструє стійкі показники доходів та прибутку, що є результатом злагодженої роботи всього персоналу підприємства. При

цьому спостерігається здатність підприємства адаптуватися до змінних ринкових умов, про що свідчить зниження деяких показників у 2022 році. Крім того значна увага приділяється оптимізації витрат та управлінню ресурсами підприємства, що дозволяє швидко та ефективно реагувати на економічні виклики, з якими стикається підприємство.

Аналіз матеріального стимулювання працівників продемонстрував, що головним фактором, який формує матеріальну мотивацію персоналу, є заробітна плата. До складових заробітної плати відносяться посадові оклади, премії, доплати та надбавки, які сприяють підвищенню мотивації та продуктивності праці. Варто зазначити, що протягом 2021-2023 років фонд оплати праці значно зріс, переважно за рахунок збільшення середньої заробітної плати працівника. Така динаміка фонду оплати праці спостерігається на тлі зменшення чисельності персоналу, що свідчить про зосередження уваги на якості робочої сили та її ефективності.

Кореляційно-регресійний аналіз продемонстрував сильну залежність продуктивності праці на одного працівника та фонду оплати праці. Тобто таким чином підтвердив, що збільшення фонду оплати праці сприяє зростанню продуктивності праці на одного працівника, проте звичайне збільшення заробітної плати як заходу мотивації праці не зможе продемонструвати найліпші результати для підприємства, адже за таких умов буде спостерігатися збільшення показників виробництва лише в короткостроковій перспективі. Тому з огляду на отримані результати аналізу було рекомендовано впровадити систему преміювання та бонусів за перевиробництво на підприємстві.

Таким чином у третьому розділі було обґрунтовано доцільність впровадження системи премій та бонусів за перевиробництво як елемента мотиваційної політики ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

Запропоновані заходи передбачають розробку та впровадження комплексної системи матеріального стимулювання, спрямованої на досягнення таких результатів, як зростання продуктивності праці в середньому на 22%, покращення якості продукції за рахунок мотивації до досягнення високих показників виробництва та зниження плинності кадрів через забезпечення гідних умов праці.

Проведена оцінка соціально-економічної ефективності впровадження системи премій та бонусів засвідчила, що реалізація даних заходів дозволить підприємству отримати значний економічний ефект. Так за результатами економічного аналізу, чистий додатковий дохід підприємства від підвищення продуктивності праці становить 337 660,375 тис. грн., що підтверджує економічну доцільність впровадження системи премій та бонусів. Рентабельність інвестицій (ROI) показала, що кожна гривня, витрачена на премії та бонуси, приносить підприємству додатковий прибуток у розмірі 2,27 гривень, відповідно це свідчить про високу ефективність такого заходу. Тому, виходячи з цього, можна вважати, що впровадження системи преміювання та бонусів за перевиробництво на ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є економічно доцільною пропозицією та в цілому ефективною для діяльності всього підприємства, то запропоновані заходи можна передати до реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріанова В.В., Мустафаєв Е.А. Мотивація як метод управління персоналом. *Проблеми матеріальної культури*. 2018. №5. С. 19-22.
2. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. №4(1). С. 119-126
3. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214
4. Виноградський М.Д. Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: навч. посіб. Київ: Кондор, 2004, 598 с.
5. Гайдученко С. О. Мотивація персоналу: конспект лекцій / Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с
6. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом / за заг. та наук. ред. к.е.н. В.М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2013. 666 с.
7. Економіка підприємства / заг. ред. С. Ф. Покропивний. Київ, 1999. 556 с.
8. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород, 2016. №2 (48). С. 191–194.
9. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
10. Каталог компаній України : веб-сайт URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/kved/10/51/> (дата звернення: 11.04.2024)
11. Кириченко С. О., Цвях П. В. Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 42–46. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.23.42
12. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. DOI:10.32702/2306-6792.2020.12.79
13. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка*. 2014. № 8(1). С. 65-72

14. Кіосе А. В. Поняття та сутність категорії «мотивація»: зб. тез. доп. міжнар. наук.практ. конф. м. Дніпро, 6 груд. 2018 р. Дніпро, 2018. С. 559—564.
15. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
16. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 188 с.
17. Левкович М. Мотивація та стимулювання в управлінні персоналом: III Міжнар. наук.-практ. конф. Миколаїв: 2018. С. 216-217
18. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 304 с.
19. Мандибуря В. О., Тимофєєв В. О. Аналіз економічних та правових методів регулювання мінімальної заробітної плати. Київ : Парламент видавництво, 2013. 422 с.
20. Мельникова К. В. Соціальний пакет як інструмент матеріальної мотивації. *Збірник наукових праць «Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики»* 2014. №1(25) С. 53 – 62.
21. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
22. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»: веб-сайт. URL: <https://molokija.com/> (дата звернення: 23.04.2024)
23. Пічугіна Т. С., Грінько А. П., Безгінова Л. І. Теорія управління та концепції бізнесу: навч. посіб. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2017. 126 с.
24. Порівняльний аналіз теорії ієрархії потреб А. Маслоу. Освіта та самоосвіта Реферати, дослідження, наукові статті онлайн: веб-сайт. <https://referatss.com.ua/work/porivnjalnij-analiz-teorii-iierarhii-potreb-a-maslou/> (дата звернення: 15.04.2024)
25. Преміювання на підприємстві. «Дебет-Кредит»: веб-сайт. URL: <https://online.dtki.ua/2015/44/61394> (дата звернення: 15.04.2024)

26. Продукція ТМ «Молокія» URL: <https://molokija.com/ru/products> (дата звернення: 23.04.2024)
27. Рейкін В. С. Мотивування та лідерство : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки., 2022. 89 с.
28. Річна фінансова звітність 2021 рік ПрАТ «Тернопільський молокозавод» molokija. URL [https://pjsc.molokija.com/uploads/file\\_uploads/Richna\\_informaciya\\_emitenta\\_PrAT\\_Ternopilskii\\_molokozavod\\_za\\_2021\\_rik.pdf](https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Richna_informaciya_emitenta_PrAT_Ternopilskii_molokozavod_za_2021_rik.pdf) (дата звернення: 25.04.2024)
29. Річна фінансова звітність 2022 рік ПрАТ «Тернопільський молокозавод» molokija. URL [https://pjsc.molokija.com/uploads/file\\_uploads/30356917\\_2022\\_cvbsy1dyhlbd.pdf](https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/30356917_2022_cvbsy1dyhlbd.pdf) (дата звернення: 25.04.2024)
30. Річна фінансова звітність 2023 рік ПрАТ «Тернопільський молокозавод» molokija. URL [https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2023) (дата звернення: 25.04.2024)
31. Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 184 с.
32. Самійленко Г.М. Мотиваційні аспекти праці в системі органів державної та місцевої влади. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. Чернігів, 2019. № 7. С. 51-62.
33. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: монографія. Кропивницький : ПіК, 2009. 426 с.
34. Сірий В.С. Методичні підходи оцінки управління мотивацією персоналу на підприємствах: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 26 квіт. 2019 р. Херсон, 2019. С. 406-408
35. Сучасні теорії мотивації праці. Pidru4niki : веб-сайт. URL: [https://pidru4niki.com/13350511/psihologiya/suchasni\\_teorii\\_motivatsiyi\\_pratsi](https://pidru4niki.com/13350511/psihologiya/suchasni_teorii_motivatsiyi_pratsi) (дата звернення: 23.04.2024)
36. Харчев А.Г. Предмет та структура соціологічної науки / Социс., 1981. – №2. – С.60-61

37. Червінська Л. Мотивація праці в контексті формування конкурентоспроможного середовища в АПК / за заг. та наук. ред. Л. Червінська // Україна: аспекти праці. - 2005. 39-43с.
38. Ярошно А. М. Мотивація персоналу як функція менеджменту : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. м. Київ, 14 трав. 2020 р. Київ, 2020. С. 47-52.
39. A brief guide on porter and lawyer's expectancy theory [Electronic resource]. // Crowjack. — Mode of access: <https://crowjack.com/blog/strategy/motivational-theories/porter-and-lawlers-theory> (дата звернення: 21.04.2024)
40. Alderfer's ERG Theory - Education Library [Electronic resource]. // Education Library. — Mode of access: <https://educationlibrary.org/alderfers-erg-theory/> (дата звернення: 21.04.2024)
41. Frontiers | How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens [Electronic resource]. // Frontiers. — Mode of access: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00038/full> (дата звернення: 21.04.2024)
42. N.Kuzminska, O. Kojemiachenko. IMPACT OF NATIONAL HUMAN CAPITAL ON POPULATION MIGRATION ACTIVITY / Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 2. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N6Part2\(312\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N6Part2(312).pdf) (дата звернення: 21.04.2024)
43. PhD C. V. Behavior modification: techniques for positive behavior change [Electronic resource]. / Cynthia Vinney PhD // Verywell Mind. — Mode of access: <https://www.verywellmind.com/behavior-modification-techniques-8622711> (дата звернення: 20.04.2024)
44. Productivity Incentives at Work. International Labor Organization. 2020. URL: [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_758749.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_758749.pdf) (дата звернення: 20.04.2024)
45. Stolovich, H. (n.d.). Incentives, Motivation And Workplace Performance: Research And Best Practices. ATD (Association for Talent Development). URL: [https://theirf.org/research\\_post/incentives-motivation-and-workplace-performance-research-and-best-practices](https://theirf.org/research_post/incentives-motivation-and-workplace-performance-research-and-best-practices) (дата звернення: 23.04.2024)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Основні методи мотивації

| Метод                                | Характеристика методу                                                                                                                                                                                                                                                                         | Переваги                                                                                                                                             | Недоліки                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мотивація через організацію робіт    | Передбачає наявність різноманітних навичок, необхідних для виконання роботи та завершеності виконуваних завдань, надання самостійності працівникові, створення уявлення про значущість роботи та відповідальності, своєчасний зворотний зв'язок про відповідність роботи встановленим вимогам | Створення атмосфери довіри до працівника та підтримка самостійності у роботі. Збільшення спілкування з працівником, що знижує певні посадові бар'єри | Залежність від ставлення працівника до роботи, його навичок та рівня самостійності                                             |
| Матеріальне стимулювання             | Передбачає конкурентоспроможність запропонованої заробітної плати, відповідне співвідношення постійної та змінної частини заробітної плати. Існує зв'язок оплати та результатів роботи компанії за умови реалізації соціальних програм. Можливість диференціювати оплату                      | Ефективне мотивування працівників, адже грошові виплати – те, заради чого людина працює. Орієнтація працівника на результат                          | Прагнення працівників до постійного підвищення оплати праці<br>Ризик непорозумінь у колективі через неоднакову оплату праці    |
| Моральне стимулювання                | Передбачає широкий набір нематеріальних стимулів, що використовуються як безпосереднім керівником, так і адміністрацією компанії чи філії                                                                                                                                                     | Постійна моральна підтримка та стимулювання. Відчуття приналежності до колективу та компанії                                                         | Залежність від внутрішніх мотивів працівників, яким іноді недостатньо просто моральної підтримки                               |
| Індивідуальний підхід до працівника  | Передбачає оцінку керівником індивідуальних особливостей окремого працівника та вибір таких підходів, які найбільше відповідають особливостям його особистості, характеру, національності та специфіці мотиваційної програми.                                                                 | Індивідуальний підхід до кожного конкретного працівника, який створює для нього уявлення про значущість і необхідність для компанії                  | Об'ємність оцінки трудомісткості при виборі індивідуальних стимулів; необхідність психологічних знань та умінь для керівництва |
| Мотивування через постановку завдань | Передбачає постановку перед працівником чітких завдань та завдань, які мають бути вирішені за певний час. Ключовими вимогами до мотивувальних завдань є: конкретність, привабливість та можливість реалізації                                                                                 | Конкретність завдань, устремління працівників на конкретну мету, що скорочує час виконання другорядних завдань                                       | Ризик невідповідності завдань особливостям чи вмінням конкретного працівника                                                   |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                 |                                                                                                              |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вплив через інформування працівників           | Характеризується своєчасністю та повнотою задоволення потреб працівників, значущою для них інформацією.                                                                                                                                                                                   | Володіння працівником необхідною інформацією полегшує його роботу                                                               | Диференційовани й вплив методу на працівників                                                                |
| Вплив через корпоративну культуру              | Метод передбачає визначення цінностей та пріоритетів, які реалізуються на практиці взаємодії керівництва та персоналу. Створення традицій компанії та правил, які визначають робочу поведінку та взаємодію співробітників у колективі                                                     | Створення відчуття причетності до колективу та підприємства в цілому, зближення між працівниками                                | Можливість невідповідності ідей та поглядів працівника та всього колективу                                   |
| Мотивування через практику управління          | Передбачає визначення та встановлення якості управління, яке домінує в компанії, стилю управління та відповідності стилю управління складності завдань та основним характеристикам персоналу (рівень кваліфікації, освіта, досвід, самостійність)                                         | Правильні та чіткі якості та стиль управління в компанії впливають на трудову зацікавленість                                    | Можливість вибору неправильної стратегії управління та її невідповідність характеристикам персоналу          |
| Використання дисциплінарного впливу            | Характеризується своєчасністю дисциплінарного впливу, адекватністю покарання, роз'ясненням причин дисциплінарного впливу. Має неособистий характер покарань                                                                                                                               | Встановлення дисципліни на робочому місці, в колективі та відповідальності за роботу. Створення прагнення не допускати помилок  | Можлива жорстокість впливу та непорозуміння щодо певних покарань, що може призвести до звільнення працівника |
| Звернення до важливих для працівника цінностей | Визначення основних цінностей працівника та вплив через них. Серед цінностей можуть розглядатися: самоповага, фінансове благополуччя, відповідальність перед командою (колективом), відповідальність перед співвітчизниками, інтереси компанії, кар'єрні перспективи, інтереси сім'ї тощо | Ефективний метод, оскільки завдяки йому впізнається працівник та використовуються саме ті його цінності, заради яких він працює | Можливе неправильне тлумачення основних цінностей працівника, що призведе до відсутності мотивованої праці   |
| Мотивування шляхом переконання                 | Передбачає вплив на мислення, оцінки та погляди працівника, які визначають його ставлення до роботи, у ситуаціях міжособистісного спілкування                                                                                                                                             | Зміна поглядів працівника у необхідному напрямку, збільшення спілкування з керівництвом                                         | Можливий надмірний вплив неприйняття працівником переконання                                                 |

## Додаток Б

### Звітність ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2023 р.

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

##### Актив

| Назва рядка                                                                                          | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітного<br>періоду,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000         | 615.00                                         | 364.00                                        |
| первісна вартість                                                                                    | 1001         | 4 420.00                                       | 4 369.00                                      |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002         | 3 805.00                                       | 4 005.00                                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005         | 236 199.00                                     | 486 677.00                                    |
| Основні засоби                                                                                       | 1010         | 439 242.00                                     | 422 802.00                                    |
| первісна вартість                                                                                    | 1011         | 742 832.00                                     | 801 816.00                                    |
| знос                                                                                                 | 1012         | 303 590.00                                     | 379 014.00                                    |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015         | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                                                                                    | 1016         | 0.00                                           |                                               |
| знос                                                                                                 | 1017         | 0.00                                           |                                               |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020         | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                                                                                    | 1021         | 0.00                                           |                                               |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022         | 0.00                                           |                                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                           |                                               |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035         | 2 785.00                                       | 2 785.00                                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040         | 0.00                                           |                                               |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045         | 0.00                                           |                                               |
| Гудвіл                                                                                               | 1050         | 0.00                                           |                                               |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060         | 0.00                                           |                                               |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065         | 0.00                                           |                                               |

|                                                                  |      |              |              |
|------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| Інші необоротні активи                                           | 1090 | 0.00         |              |
| Усього за розділом I                                             | 1095 | 678 841.00   | 912 628.00   |
| II. Оборотні активи Запаси                                       | 1100 | 222 198.00   | 196 821.00   |
| Виробничі запаси                                                 | 1101 | 82 085.00    | 103 915.00   |
| Незавершене виробництво                                          | 1102 | 0.00         |              |
| Готова продукція                                                 | 1103 | 139 489.00   | 92 403.00    |
| Товари                                                           | 1104 | 624.00       | 503.00       |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110 | 0.00         |              |
| Депозити перестрахування                                         | 1115 | 0.00         |              |
| Векселі одержані                                                 | 1120 | 0.00         |              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 261 796.00   | 283 950.00   |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 18 372.00    | 79 908.00    |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 0.00         | 57.00        |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 0.00         |              |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0.00         |              |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0.00         |              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 615.00       | 10 512.00    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 999.00       |              |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 43 071.00    | 26 797.00    |
| Готівка                                                          | 1166 | 415.00       | 674.00       |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 42 656.00    | 26 123.00    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0.00         |              |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00         |              |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00         |              |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00         |              |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00         |              |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00         |              |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 48 103.00    | 59 617.00    |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 595 154.00   | 657 662.00   |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00         |              |
| Баланс                                                           | 1300 | 1 273 995.00 | 1 570 290.00 |

## Пасив

| Назва рядка                                                                      | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400      | 15 800.00                             | 15 800.00                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401      | 0.00                                  |                                      |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405      | 0.00                                  |                                      |
| Додатковий капітал                                                               | 1410      | 19 200.00                             | 19 200.00                            |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411      | 0.00                                  |                                      |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412      | 0.00                                  |                                      |
| Резервний капітал                                                                | 1415      | 1 278.00                              | 1 278.00                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420      | 588 868.00                            | 700 428.00                           |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425      | 0.00                                  |                                      |
| Вилучений капітал                                                                | 1430      | 0.00                                  |                                      |
| Інші резерви                                                                     | 1435      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I                                                             | 1495      | 625 146.00                            | 736 706.00                           |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500      | 30 485.00                             | 30 485.00                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510      | 118 681.00                            | 229 937.00                           |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515      | 52.00                                 | 52.00                                |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521      | 0.00                                  |                                      |
| Цільове фінансування                                                             | 1525      | 0.00                                  |                                      |
| Благодійна допомога                                                              | 1526      | 0.00                                  |                                      |
| Страхові резерви                                                                 | 1530      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531      | 0.00                                  |                                      |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532      | 0.00                                  |                                      |

|                                                                                                   |      |              |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0.00         |              |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0.00         |              |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0.00         |              |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0.00         |              |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0.00         |              |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 149 218.00   | 260 474.00   |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків                             | 1600 | 0.00         |              |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0.00         |              |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610 | 191 638.00   | 162 284.00   |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 163 928.00   | 283 136.00   |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 28 001.00    | 10 128.00    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 25 064.00    | 6 512.00     |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 3 099.00     | 1 986.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 12 402.00    | 12 798.00    |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 15 030.00    | 842.00       |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00         |              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00         |              |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00         |              |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 55 916.00    | 54 110.00    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 97.00        |              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00         |              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 29 520.00    | 47 826.00    |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 499 631.00   | 573 110.00   |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00         |              |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00         |              |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 1 273 995.00 | 1 570 290.00 |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

| Назва рядка                                                                          | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 4 038 979.00                | 3 526 358.00                                      |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестраховання                                                   | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | 3 476 149.00                | 2 870 720.00                                      |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070      |                             | 0.00                                              |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090      | 562 830.00                  | 655 638.00                                        |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      |                             | 0.00                                              |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      |                             | 0.00                                              |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      |                             | 0.00                                              |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120      | 17 282.00                   | 10 118.00                                         |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      |                             | 0.00                                              |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      |                             | 0.00                                              |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123      |                             | 0.00                                              |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130      | 98 747.00                   | 66 842.00                                         |
| Витрати на збут                                                                      | 2150      | 222 701.00                  | 188 946.00                                        |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180      | 64 293.00                   | 71 273.00                                         |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      |                             | 0.00                                              |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                             | 0.00                                              |

|                                                                 |      |            |            |
|-----------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190 | 194 371.00 | 338 695.00 |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 |            | 0.00       |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220 | 447.00     | 101.00     |
| Інші доходи                                                     | 2240 |            | 54.00      |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 |            | 0.00       |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | 37 447.00  | 33 202.00  |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 |            | 0.00       |
| Інші витрати                                                    | 2270 | 12 286.00  | 67 664.00  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 |            | 0.00       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 145 085.00 | 237 984.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -33 411.00 | -56 274.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 |            | 0.00       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 111 674.00 | 181 710.00 |

### Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                             | 0.00                                              |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                             | 0.00                                              |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                             | 0.00                                              |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 111 674.00                  | 181 710.00                                        |

## Додаток В

### Звітність ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022 р.

| Форма №1                                                                |           |                             |                            |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
|                                                                         |           | Код за ДКУД                 |                            |
|                                                                         |           | 1801001                     |                            |
| Актив                                                                   | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| I                                                                       | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000      | 950                         | 615                        |
| первісна вартість                                                       | 1001      | 4 331                       | 4 420                      |
| накопичена амортизація                                                  | 1002      | ( 3 381 )                   | ( 3 805 )                  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005      | 195 631                     | 236 199                    |
| Основні засоби                                                          | 1010      | 477 776                     | 439 242                    |
| первісна вартість                                                       | 1011      | 718 103                     | 742 832                    |
| знос                                                                    | 1012      | ( 240 327 )                 | ( 303 590 )                |
| Інвестиційна нерухомість                                                | 1015      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                       | 1016      | 0                           | 0                          |
| знос                                                                    | 1017      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                       | 1021      | 0                           | 0                          |
| накопичена амортизація                                                  | 1022      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                     |           |                             |                            |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств        | 1030      | 0                           | 0                          |
| інші фінансові інвестиції                                               | 1035      | 2 700                       | 2 785                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040      | 0                           | 0                          |
| Відстрочені податкові активи                                            | 1045      | 0                           | 0                          |
| Гудвіл                                                                  | 1050      | 0                           | 0                          |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                         | 1060      | 0                           | 0                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах             | 1065      | 0                           | 0                          |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090      | 0                           | 0                          |
| Усього за розділом I                                                    | 1095      | 677 057                     | 678 841                    |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |           |                             |                            |
| Запаси                                                                  | 1100      | 133 058                     | 222 198                    |
| Виробничі запаси                                                        | 1101      | 52 989                      | 82 085                     |
| Незавершене виробництво                                                 | 1102      | 0                           | 0                          |
| Готова продукція                                                        | 1103      | 79 244                      | 139 489                    |
| Товари                                                                  | 1104      | 825                         | 624                        |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110      | 0                           | 0                          |
| Депозити перестрахування                                                | 1115      | 0                           | 0                          |
| Векселі одержані                                                        | 1120      | 0                           | 0                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125      | 185 336                     | 261 796                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             |           |                             |                            |
| за виданими авансами                                                    | 1130      | 5 590                       | 18 372                     |
| з бюджетом                                                              | 1135      | 2 426                       | 0                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136      | 0                           | 0                          |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140      | 0                           | 0                          |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145      | 0                           | 0                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155      | 798                         | 615                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160      | 0                           | 999                        |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165      | 11 445                      | 43 071                     |
| Готівка                                                                 | 1166      | 625                         | 415                        |
| Рахунки в банках                                                        | 1167      | 10 820                      | 42 656                     |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170      | 0                           | 0                          |
| Частка перестраховика у страхових резервах                              | 1180      | 0                           | 0                          |
| у тому числі в:                                                         |           |                             |                            |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181      | 0                           | 0                          |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182      | 0                           | 0                          |
| резервах незароблених премій                                            | 1183      | 0                           | 0                          |
| інших страхових резервах                                                | 1184      | 0                           | 0                          |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190      | 17 532                      | 48 103                     |
| Усього за розділом II                                                   | 1195      | 356 185                     | 595 154                    |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |           |                             |                            |
| Баланс                                                                  | 1300      | 1 033 242                   | 1 273 995                  |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 15 000                             | 15 800                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401         | 0                                  | 0                                 |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405         | 0                                  | 0                                 |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | 0                                  | 19 200                            |
| Емісійний дохід                                                                                          | 1411         | 0                                  | 0                                 |
| Накопичені курсові різниці                                                                               | 1412         | 0                                  | 0                                 |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | 1 278                              | 1 278                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 407 158                            | 588 868                           |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( 0 )                              | ( 0 )                             |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430         | ( 0 )                              | ( 0 )                             |
| Інші резерви                                                                                             | 1435         | 0                                  | 0                                 |
| Усього за розділом I                                                                                     | 1495         | 423 436                            | 625 146                           |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |                                    |                                   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500         | 37 054                             | 30 485                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505         | 0                                  | 0                                 |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510         | 0                                  | 118 681                           |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515         | 141                                | 52                                |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         | 0                                  | 0                                 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521         | 0                                  | 0                                 |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525         | 0                                  | 0                                 |
| Благодійна допомога                                                                                      | 1526         | 0                                  | 0                                 |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530         | 0                                  | 0                                 |
| у тому числі:                                                                                            |              |                                    |                                   |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        | 1531         | 0                                  | 0                                 |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532         | 0                                  | 0                                 |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1533         | 0                                  | 0                                 |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1534         | 0                                  | 0                                 |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535         | 0                                  | 0                                 |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540         | 0                                  | 0                                 |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545         | 0                                  | 0                                 |
| Усього за розділом II                                                                                    | 1595         | 37 195                             | 149 218                           |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |                                    |                                   |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | 18 581                             | 0                                 |
| Векселі видані                                                                                           | 1605         | 0                                  | 0                                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                                    |                                   |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | 288 128                            | 191 638                           |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 162 045                            | 163 928                           |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 1 612                              | 28 001                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | 491                                | 25 064                            |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | 2 761                              | 3 099                             |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 9 389                              | 12 402                            |
| одержаними авансами                                                                                      | 1635         | 24 907                             | 15 030                            |
| розрахунками з учасниками                                                                                | 1640         | 0                                  | 0                                 |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645         | 0                                  | 0                                 |
| страховою діяльністю                                                                                     | 1650         | 0                                  | 0                                 |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         | 22 129                             | 55 916                            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | 97                                 | 97                                |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670         | 0                                  | 0                                 |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 42 962                             | 29 520                            |
| Усього за розділом III                                                                                   | 1695         | 572 611                            | 499 631                           |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | 1700         | 0                                  | 0                                 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                                     | 1800         | 0                                  | 0                                 |
| Баланс                                                                                                   | 1900         | 1 033 242                          | 1 273 995                         |

Форма №2  
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 3 526 358         | 2 326 475                               |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестрахування                                                    | 2012      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 2 870 720 )     | ( 2 092 681 )                           |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                                           | 2090      | 655 638           | 233 794                                 |
| збиток                                                                                | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 10 118            | 1 568                                   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | 0                 | 0                                       |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 66 842 )        | ( 47 558 )                              |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 188 946 )       | ( 138 585 )                             |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 71 273 )        | ( 44 782 )                              |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | 0                 | 0                                       |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0                 | 0                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток                   | 2190      | 338 695           | 4 437                                   |
| збиток                                                                                | 2195      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200      | 0                 | 0                                       |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | 101               | 0                                       |

|                                                                 |      |            |            |
|-----------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| Інші доходи                                                     | 2240 | 54         | 8          |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 | 0          | 0          |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | ( 33 202 ) | ( 29 311 ) |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )      | ( 0 )      |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 67 664 ) | ( 4 014 )  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0          | 0          |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток       | 2290 | 237 984    | 0          |
| збиток                                                          | 2295 | ( 0 )      | ( 28 880 ) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | -56 274    | 5 672      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0          | 0          |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                 | 2350 | 181 710    | 0          |
| збиток                                                          | 2355 | ( 0 )      | ( 23 208 ) |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 2 724 143         | 1 943 081                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 306 530           | 197 281                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 66 268            | 42 884                                  |
| Амортизація                      | 2515      | 72 769            | 69 180                                  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 28 071            | 44 109                                  |
| Разом                            | 2550      | 3 197 781         | 2 296 535                               |

## Додаток Г

### Звітність ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2021 р.

| Форма №1                                                                |           |                             |                            |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
|                                                                         |           | Код за ДКУД                 | 1801001                    |
| Актив                                                                   | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| I                                                                       | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                                    | 1000      | 1 655                       | 950                        |
| первісна вартість                                                       | 1001      | 4 218                       | 4 331                      |
| накопичена амортизація                                                  | 1002      | ( 2 563 )                   | ( 3 381 )                  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005      | 141 684                     | 195 631                    |
| Основні засоби                                                          | 1010      | 497 760                     | 477 776                    |
| первісна вартість                                                       | 1011      | 673 939                     | 718 103                    |
| знос                                                                    | 1012      | ( 176 179 )                 | ( 240 327 )                |
| Інвестиційна нерухомість                                                | 1015      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                       | 1016      | 0                           | 0                          |
| знос                                                                    | 1017      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Довгострокові біологічні активи                                         | 1020      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                       | 1021      | 0                           | 0                          |
| накопичена амортизація                                                  | 1022      | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                     |           |                             |                            |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств        | 1030      | 0                           | 0                          |
| інші фінансові інвестиції                                               | 1035      | 2 700                       | 2 700                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040      | 0                           | 0                          |
| Відстрочені податкові активи                                            | 1045      | 0                           | 0                          |
| Гудвіл                                                                  | 1050      | 0                           | 0                          |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                         | 1060      | 0                           | 0                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах             | 1065      | 0                           | 0                          |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090      | 0                           | 0                          |
| Усього за розділом I                                                    | 1095      | 643 799                     | 677 057                    |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |           |                             |                            |
| Запаси                                                                  | 1100      | 131 526                     | 133 058                    |
| Виробничі запаси                                                        | 1101      | 42 777                      | 52 989                     |
| Незавершене виробництво                                                 | 1102      | 0                           | 0                          |
| Готова продукція                                                        | 1103      | 81 897                      | 79 244                     |
| Товари                                                                  | 1104      | 6 852                       | 825                        |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110      | 0                           | 0                          |
| Депозити перестрахування                                                | 1115      | 0                           | 0                          |
| Векселі одержані                                                        | 1120      | 0                           | 0                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125      | 147 513                     | 185 336                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             |           |                             |                            |
| за виданими авансами                                                    | 1130      | 6 995                       | 5 590                      |
| з бюджетом                                                              | 1135      | 4 081                       | 2 426                      |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136      | 0                           | 0                          |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140      | 0                           | 0                          |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145      | 0                           | 0                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155      | 11 099                      | 798                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160      | 0                           | 0                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165      | 10 156                      | 11 445                     |
| Готівка                                                                 | 1166      | 547                         | 625                        |
| Рахунки в банках                                                        | 1167      | 9 609                       | 10 820                     |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170      | 0                           | 0                          |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:              | 1180      | 0                           | 0                          |
| резервах довгострокових зобов'язань                                     | 1181      | 0                           | 0                          |
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182      | 0                           | 0                          |
| резервах незароблених премій                                            | 1183      | 0                           | 0                          |
| інших страхових резервах                                                | 1184      | 0                           | 0                          |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190      | 2 850                       | 17 532                     |
| Усього за розділом II                                                   | 1195      | 314 220                     | 356 185                    |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |           |                             |                            |
| Баланс                                                                  | 1300      | 958 019                     | 1 033 242                  |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                                   |                                  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 15 000                            | 15 000                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401         | 0                                 | 0                                |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405         | 0                                 | 0                                |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | 0                                 | 0                                |
| Емісійний дохід                                                                                          | 1411         | 0                                 | 0                                |
| Накопичені курсові різниці                                                                               | 1412         | 0                                 | 0                                |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         | 1 278                             | 1 278                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | 430 366                           | 407 158                          |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         | ( 0 )                             | ( 0 )                            |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430         | ( 0 )                             | ( 0 )                            |
| Інші резерви                                                                                             | 1435         | 0                                 | 0                                |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>446 644</b>                    | <b>423 436</b>                   |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |                                   |                                  |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500         | 44 567                            | 37 054                           |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505         | 0                                 | 0                                |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510         | 59 873                            | 0                                |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515         | 230                               | 141                              |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         | 0                                 | 0                                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521         | 0                                 | 0                                |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525         | 0                                 | 0                                |
| Благодійна допомога                                                                                      | 1526         | 0                                 | 0                                |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530         | 0                                 | 0                                |
| у тому числі:                                                                                            |              |                                   |                                  |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        | 1531         | 0                                 | 0                                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532         | 0                                 | 0                                |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1533         | 0                                 | 0                                |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1534         | 0                                 | 0                                |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535         | 0                                 | 0                                |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540         | 0                                 | 0                                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545         | 0                                 | 0                                |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b>  | <b>104 670</b>                    | <b>37 195</b>                    |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |                                   |                                  |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         | 14 915                            | 18 581                           |
| Векселі видані                                                                                           | 1605         | 0                                 | 0                                |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |              |                                   |                                  |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610         | 207 239                           | 288 128                          |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 115 503                           | 162 045                          |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 3 297                             | 1 612                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         | 1 201                             | 491                              |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | 2 663                             | 2 761                            |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 12 093                            | 9 389                            |
| одержаними авансами                                                                                      | 1635         | 15 773                            | 24 907                           |
| розрахунками з учасниками                                                                                | 1640         | 0                                 | 0                                |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645         | 0                                 | 0                                |
| страховою діяльністю                                                                                     | 1650         | 0                                 | 0                                |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         | 21 455                            | 22 129                           |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | 97                                | 97                               |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670         | 0                                 | 0                                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 13 670                            | 42 962                           |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>406 705</b>                    | <b>572 611</b>                   |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |              |                                   |                                  |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                                     | 1800         | 0                                 | 0                                |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>958 019</b>                    | <b>1 033 242</b>                 |

Форма №2  
I. Фінансові результати

|                                                                                       |           | Код за ДКУД       |                                         | 1801003 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|---------|
| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |         |
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |         |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 2 326 475         | 1 991 387                               |         |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | 0                 | 0                                       |         |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011      | 0                 | 0                                       |         |
| Премії, передані у перестрахування                                                    | 2012      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |         |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      | 0                 | 0                                       |         |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | 0                 | 0                                       |         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 2 092 681 )     | ( 1 691 572 )                           |         |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |         |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |           |                   |                                         |         |
| прибуток                                                                              | 2090      | 233 794           | 299 815                                 |         |
| збиток                                                                                | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |         |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | 0                 | 0                                       |         |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | 0                 | 0                                       |         |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | 0                 | 0                                       |         |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | 0                 | 0                                       |         |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 1 568             | 4 808                                   |         |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121      | 0                 | 0                                       |         |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | 0                 | 0                                       |         |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | 0                 | 0                                       |         |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 47 558 )        | ( 40 711 )                              |         |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 138 585 )       | ( 130 184 )                             |         |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 44 782 )        | ( 39 639 )                              |         |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | 0                 | 0                                       |         |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0                 | 0                                       |         |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |           |                   |                                         |         |
| прибуток                                                                              | 2190      | 4 437             | 94 089                                  |         |
| збиток                                                                                | 2195      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |         |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200      | 0                 | 0                                       |         |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | 0                 | 0                                       |         |
| Інші доходи                                                                           | 2240      | 8                 | 0                                       |         |
| Дохід від благодійної допомоги                                                        | 2241      | 0                 | 0                                       |         |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250      | ( 29 311 )        | ( 36 255 )                              |         |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |         |
| Інші витрати                                                                          | 2270      | ( 4 014 )         | ( 2 417 )                               |         |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      | 0                 | 0                                       |         |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                         |           |                   |                                         |         |
| прибуток                                                                              | 2290      | 0                 | 55 417                                  |         |
| збиток                                                                                | 2295      | ( 28 880 )        | ( 0 )                                   |         |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                 | 2300      | 5 672             | -9 692                                  |         |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                       | 2305      | 0                 | 0                                       |         |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                   |           |                   |                                         |         |
| прибуток                                                                              | 2350      | 0                 | 45 725                                  |         |
| збиток                                                                                | 2355      | ( 23 208 )        | ( 0 )                                   |         |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 1 943 081         | 1 431 459                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 197 281           | 194 494                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 42 884            | 42 352                                  |
| Амортизація                      | 2515      | 69 180            | 62 098                                  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 44 109            | 165 478                                 |
| Разом                            | 2550      | 2 296 535         | 1 895 881                               |

## Додаток Д

### Результати кореляційно-регресійного аналізу

|    | A                     | B                   | C                     | D             | E              | F                     | G                | H                  | I                  |
|----|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------|----------------|-----------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| 1  | SUMMARY OUTPUT        |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 2  |                       |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 3  | Regression Statistics |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 4  | Multiple R            | 0,962033393         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 5  | R Square              | 0,925508249         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 6  | Adjusted R            | 0,900677665         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 7  | Standard E            | 161,4928903         |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 8  | Observations          | 5                   |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 9  |                       |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 10 | ANOVA                 |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 11 |                       | <i>df</i>           | <i>SS</i>             | <i>MS</i>     | <i>F</i>       | <i>Significance F</i> |                  |                    |                    |
| 12 | Regression            | 1                   | 972075,9097           | 972075,9097   | 37,27292       | 0,008829735           |                  |                    |                    |
| 13 | Residual              | 3                   | 78239,86087           | 26079,95362   |                |                       |                  |                    |                    |
| 14 | Total                 | 4                   | 1050315,771           |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 15 |                       |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |
| 16 |                       | <i>Coefficients</i> | <i>Standard Error</i> | <i>t Stat</i> | <i>P-value</i> | <i>Lower 95%</i>      | <i>Upper 95%</i> | <i>Lower 95,0%</i> | <i>Upper 95,0%</i> |
| 17 | Intercept             | 38,66691899         | 237,454897            | 0,162839004   | 0,880996       | -717,020541           | 794,3543785      | -717,0205405       | 794,354379         |
| 18 | X Variable            | 0,005264323         | 0,000862275           | 6,105154837   | 0,00883        | 0,002520179           | 0,008008468      | 0,002520179        | 0,00800847         |
| 19 |                       |                     |                       |               |                |                       |                  |                    |                    |

|                          |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
|--------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|--|
| ВЫВОД ИТОГОВ             |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
| Регрессионная статистика |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
| Множественный R          | 1                   |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
| R-квадрат                | 1                   |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
| Нормированный R-квадрат  | 65535               |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
| Стандартная ошибка       | 0                   |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
| Наблюдения               | 3                   |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
| Дисперсионный анализ     |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
|                          | <i>df</i>           | <i>SS</i>                 | <i>MS</i>           | <i>F</i>          | <i>Значимость F</i> |                    |                     |                      |  |
| Регрессия                | 4                   | 1,08397E+12               | 2,70991E+11         | #ЧИСЛО!           | #ЧИСЛО!             |                    |                     |                      |  |
| Остаток                  | 0                   | 0                         | 65535               |                   |                     |                    |                     |                      |  |
| Итого                    | 4                   | 1,08397E+12               |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
|                          |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |  |
|                          | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i>   | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 95,0%</i> | <i>Верхние 95,0%</i> |  |
| Y-пересечение            | -7428475,482        | 0                         | 65535               | #ЧИСЛО!           | #ЗНАЧ!              | #ЗНАЧ!             | -7428475,482        | -7428475,482         |  |
| Переменная X 1           | 1,18813348          | 0                         | 65535               | #ЧИСЛО!           | 1,18813348          | 1,18813348         | 1,18813348          | 1,18813348           |  |
| Переменная X 2           | 0                   | 0                         | 65535               | #ЧИСЛО!           | 0                   | 0                  | 0                   | 0                    |  |
| Переменная X 3           | 2,995471553         | 0                         | 65535               | #ЧИСЛО!           | 2,995471553         | 2,995471553        | 2,995471553         | 2,995471553          |  |
| Переменная X 4           | 0                   | 0                         | 65535               | #ЧИСЛО!           | 0                   | 0                  | 0                   | 0                    |  |