



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСНАЛУ
НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНАТНОМУ ТОВАРИСТВІ
«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Онушака Ігора Володимировича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

(підпис)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Даниленко Наталія Борисівна

(Прізвище, ім'я, по-батькові)
начальник

відділу гуртового продажу

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Дзюндзюк Василь Ількович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

(підпис)

Львів – 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

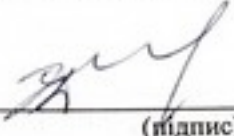
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

Студента Онуцака І.В. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Даниленко Н.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Дзюдзюк В.ґ.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о завідувача кафедри  Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

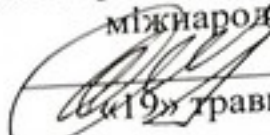
«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
 Ступінь _____ магістр
 Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

 Янків М. Д.
 «19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Онуцаку Ігору Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

Керівник роботи Даниленко Наталія Борисівна

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 Основні моделі мотивації праці

Табл. 2.9 Аналіз структури персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2022 роки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023 р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>Січень 2024 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>Лютий 2024 р.</i>	

Студент

(підпис)

Онушак І. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Даниленко Н. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Онушак І.В. Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу на приватному акціонерному товаристві «Тернопільський молокозавод»

В магістерській роботі розглянуто теоретичні засади мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Об'єктом дослідження є ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке займається переробкою молока та виготовленням молокопереробної продукції. Компанія реалізовує продукцію під торговою маркою «Молокія». В даній магістерській роботі проаналізовано систему мотивації та стимулювання праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Відповідно до теми роботи, розкрито основні аспекти діяльності, здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності та методи мотивації та стимулювання праці на підприємстві. За результатами аналізу розроблено рекомендації щодо покращення мотивації праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі компенсаційного пакету та преміювання роботи працівників, розраховано інтегральний індикатор ефективності управління персоналом.

Ключові слова: мотивування, стимулювання, персонал, ефективність, оцінювання, продукти харчування.

ANOTATION

Onushchak I.V. Improvement of motivation and stimulation of personnel at the private joint-stock company Ternopil Dairy Plant.

In the master's work, the theoretical foundations of motivation and stimulation of personnel at the enterprise are considered. The object of research is PJSC "Ternopil Dairy Plant," which is engaged in the processing of milk and the manufacture of milk processing products. The company sells products under the Molokia trademark. This master's thesis analyzes the system of motivation and stimulation of work of PJSC "Ternopil Dairy Plant." In accordance with the topic of work, the main aspects of activity are disclosed, the analysis of financial and economic activity and methods of motivation and stimulation of work at the

enterprise are carried out. Based on the results of the analysis, recommendations were developed to improve the motivation of the work of PJSC Ternopil Dairy Plant based on the compensation package and bonuses for the work of employees, an integral indicator of the effectiveness of personnel management was calculated..

Keywords: motivation, stimulation, staff, efficiency, evaluation, food.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Сутність та особливості мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.....	12
1.2 Основні форми та методи мотивації та стимулювання персоналу	17
1.3 Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій.....	26
Висновки до I розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ЗА 2020-2022РР.....	36
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	36
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2022рр.....	41
2.3 Оцінювання мотивації праці персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	49
Висновки до II розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	61
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах кризи.....	61
3.2 Впровадження інноваційних підходів мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	72
3.3 Ефективність розроблених заходів щодо удосконалення мотивації	

та стимулювання персоналу.....	83
Висновки до III розділу.....	92
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Одним з найважливіших завдань для підприємств різних форм власності є пошук ефективних способів управління працею персоналу, що забезпечує активізацію людського фактора. Для отримання результату ключовим чинником є мотивація працівників. Мотивація є важливим елементом в управлінні персоналом, оскільки спонукає персонал до праці та тим самим призводить до задоволення особистих потреб працівників. Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певних цілей, з витратою потрібних зусиль, із певним рівнем старання, сумлінності та наполегливості.

На будь-якому підприємстві мотивація відіграє важливу роль і є основним носієм інтересів працівників. Окремі види винагород, дій та інші цінності, котрі і можуть бути запропоновані працівникові як компенсація за його підвищені розумові або фізичні зусилля – можуть виступати в якості стимулів.

На сьогоднішній день недооцінка потенціалу та інтелектуальних ресурсів працівників є істотним недоліком вітчизняних підприємств. Дуже важливо щоб персонал організації діяв, як єдина команда та досягав поставлених цілей, при цьому зберігаючи мотивацію. Також величезну роль в діяльності підприємства відіграє стимулювання, оскільки воно спрямоване на мотивацію працівника до ефективної та якісної праці, що сприяє отриманню прибутку та результативній організації операційної діяльності. Важливість мотивації та пов'язаного із ним стимулювання персоналу лежать в основі необхідності дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу, розробки способів вдосконалення системи мотивації з метою підвищення її ефективності як основного фактору розвитку персоналу організації. В цьому полягає актуальність теми даного дослідження.

Проблеми управління мотивацією у вітчизняних підприємствах досліджувало багато науковців, як теоретиків, так і практиків. При цьому,

особливу увагу варто приділити працям таких вчених, як В. В. Боковець, І. М. Долішній, А.М. Колот, М.В. Семикіна, С.І. Гребінська, О.М. Деренко, І.М. Мягких, О.О. Ревякін, О.А. Харун, Л.М. Шевчук та інші [13, 19, 39, 44, 46, 47].

Метою дослідження є аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу сучасного підприємства.

У відповідності з метою в магістерській роботі поставлені наступні завдання:

- надати загальну характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проаналізувати якісний та кількісний склад персоналу в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- здійснити аналіз організації та контролю прийняття управлінських рішень щодо мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- обґрунтувати впровадження сучасних методів стимулювання праці працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають під час здійснення управління персоналом.

Предмет дослідження – підвищення ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Для вирішення теоретичних і прикладних завдань використовувалися загальнонаукові методи дослідження, включаючи методи системного аналізу і синтезу, індуктивний і дедуктивний методи пізнання, моделювання, метод класифікацій, системний, функціональний і процесний підходи до управління. Для розкриття змісту основних понять використовувалися методи

термінологічного аналізу, порівняльного аналізу, узагальнення, класифікації. Для розробки методичного підходу до підвищення ефективності системи мотивації персоналу використовувалися методи системного аналізу, узагальнень, експертних оцінок, спостереження, кореляційно-регресійного аналізу.

Практична значущість дослідження полягає в методологічному обґрунтуванні та розробці організаційно-методичних і науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із використанням економіко-математичного моделювання та інноваційних методів мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та особливості мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві

Для підприємства персонал є найдорожчим ресурсом – адже він може постійно удосконалюватися. Мотивація працівників є одним з найважливіших факторів, що впливають на загальний розвиток підприємства. Високо мотивуючи підлеглих, нинішній керівник ставить на перше місце ряд внутрішніх факторів для підвищення конкурентоспроможності своєї діяльності.

У загальному розумінні мотивація діяльності людини – це група зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до активності, визначають поведінку та форму діяльності, спрямовуючи її на досягнення особистих цілей і цілей організації. Зв'язок між індивідуальною владою та поведінкою людини опосередковується дуже складною системою взаємодій, тому різні люди можуть по-різному реагувати на однаковий вплив однієї і тієї ж сили. Більше того, поведінка та дії людини, у свою чергу, впливатимуть на її реакцію, яка може змінити ступінь впливу та напрямок поведінки, викликані цим впливом.

Варто відзначити концептуальну відмінність між «мотивацією праці» та «мотивацією трудової діяльності», причому остання має більш ширший зміст. Праця – це цілеспрямована діяльність людини, яка використовується для модифікації та пристосування природних об'єктів для задоволення своїх потреб. Трудовий процес включає три моменти: фактичну роботу, предмети праці та трудові матеріали. Але робота не обмежується лише трудовим процесом [3]. Діяльність є специфічною формою ставлення до навколишнього світу, змістом якої є її доцільні зміни та перетворення на благо людей. Зміни включають цілі, засоби, результати та сам процес.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [13]. Формування системи мотивації персоналу – складний процес, оскільки торкається питання, що ж спонукає людину до праці визначеної якості.

Кожне підприємство використовує власну систему мотивації персоналу, яка має як переваги, так і недоліки. Недоліки системи мотивації персоналу не дозволяють реалізувати потенціал працівників та гальмують розвиток підприємства.

Слід зазначити, що зарубіжний досвід стимулювання працівників є прикладом для розробки вітчизняними компаніями власних механізмів стимулювання працівників, а також фундаментальною основою їх розвитку. Можна визначити такі основні моделі управління стимулюванням працівників: японську, американську, німецьку, турецьку та британську моделі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика основних моделей мотивації працівників іноземних підприємницьких структур

Види моделей стимулювання персоналу	Характеристика моделей стимулювання персоналу
Японська модель	Заохочення співробітників базується на таких складових: професійний рівень, кваліфікація та навички, а також вік і стаж роботи
Американська модель	Модель орієнтована на особисті інтереси кожного співробітника для досягнення ефективних результатів роботи. Співробітники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у правах власності та управління компанією
Модель Великобританії	Використання готівки, акції та коливання заробітної плати на основі доходу
Німецька модель	Керівництво в першу чергу враховує інтереси співробітників
Турецька модель	Використання матеріальних стимулів, корпоративної культури та психологічних стимулів для покращення умов праці на регулярній основі

Джерело: складено на основі [14]

Характерною рисою японської моделі заохочення працівників є те, що при розробці методів стимулювання враховуються професійний рівень,

кваліфікація та навички, вік та стаж роботи. Заохочення працівників здійснюється на основі всіх перерахованих вище складових. Американська модель стимулювання заснована на соціальних і культурних особливостях країни. Модель орієнтована на особисті інтереси кожного співробітника для досягнення щастя та ефективних результатів роботи. Керівництво компанії вважає, що працівники можуть брати участь у розподілі та управлінні прибутками та доходами, а також ділитися майном. Особливістю британської моделі стимулювання працівників є залежність заробітної плати від прибутку (грошових та власного капіталу). Також можливе використання системи коливання заробітної плати, яка залежить лише від прибутку підприємства. Щодо турецької моделі, то окрім матеріального стимулювання керівництво також активно впроваджує корпоративну культуру та психологічні стимули для регулярного покращення умов праці співробітників. Використання цієї моделі дозволяє задовольнити потреби співробітників і підвищити їх мотивацію.

Сучасна теорія мотивації, заснована на результатах психологічних досліджень, доводить, що справжня причина важкої праці людини надзвичайно складна. На думку деяких вчених, поведінка людини пояснюється її потребами. На думку інших, поведінка людини також є функцією сприйняття та очікувань [16]. Системне вивчення мотивації з точки зору психології не може з'ясувати, що пробуджує людину до праці.

Тип мотивації - це переважна спрямованість діяльності індивіда на задоволення визначених потреб. Таких типів може бути багато залежно від мети дослідження. Найпоширеніші такі три типи мотивації:

- I тип – працівники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці;
- II тип – працівники, переважно орієнтовані на оплату праці й інші нетрудові цінності;
- III тип – працівники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

Основна маса працівників у нашій країні (не менше 80 %) належить до другого типу мотивації: мотиваційне ядро базується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Процес мотивації неоднозначний. Його умовно поділяють на шість послідовних стадій, але в реальному житті немає чіткого розмежування стадій і відокремлених процесів мотивації.

- Перша стадія пов'язана з наявністю чи виникненням певних фізіологічних, психологічних або соціальних потреб.

- Друга стадія пов'язана з пошуком можливих шляхів задоволення певної потреби.

- Третя стадія – визначення напрямку дій людини.

- На четвертій стадії витрачаються зусилля на виконання дії, що задовольняє певні потреби

- П'ята стадія – одержання винагороди за виконання дії.

На останній стадії людина або припиняє діяльність до появи нової потреби, або продовжує шукати можливості задоволення потреби [19].

Виділяють зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації. До зовнішніх чинників мотивації відносять: професійну компетенцію, кваліфікацію, стабільність робочого місця, вигідні контрактні умови, перспектива кар'єрного зростання, рівень та умови оплати праці, частку участі в управлінні підприємством, величину доходів акцій.

Внутрішні чинники мотивації включають в себе: творчий характер праці, оцінка колег, творча участь у розвитку виробництва, самореалізація, рівень відповідальності, вміння працювати в команді, рівень корпоративної культури, комунікативність.

Соціальні чинники утворюють: соціальні гарантії, пенсійне забезпечення, оплата тимчасової непрацездатності, оплата безробіття, зниження професійних ризиків, оплачувана відпустка, вихідна допомога, преміювання, оздоровлення тощо [39].

Ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі:

- матеріальну мотивацію (підвищення розміру заробітної плати; відсоток від продажу; премії, надбавки, бонуси за перевиконання KPI; соціальний та компенсаційний пакет, страховка, пільги; системи знижок на послуги/продукти компанії та інші додаткові грошові виплати);
- нематеріальну мотивацію (можливість кар'єрного росту; публічне визнання заслуг, похвала за успіхи; можливість користуватися закладами підприємства безкоштовно або зі спеціальними знижками; путівки для відпочинку; організація культурних заходів; позачергові оплачувані відгули, вихідні; навчання, підвищення кваліфікації, закордонне стажування за сприянням роботодавця; комфортні умови праці; мотивуючі наради; участь в ухваленні стратегічних рішень; професійні конкурси, розіграші призів; зворотний зв'язок від керівництва; поліпшення організації робочого місця співробітника; подяки та інше.
- штрафи і покарання (покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; введення «штрафного» робочого годинника та ін.).

Для успішного управління системою мотивації застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації співробітників, що повинні заохочувати та спонукати їх до досягнення стратегічних цілей та високих результатів роботи. До внутрішніх відносяться прагнення, творчі ідеї, потреба в самореалізації тощо. До зовнішніх – грошові винагороди, можливості кар'єрного просування, соціальний статус, високий рівень добробуту працівника та ін. Основою узгодження інтересів працівників з інтересами підприємства і успішно розробленої програми мотивації є оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників.

1.2 Основні форми та методи мотивації та стимулювання персоналу

Основною метою процесу мотивації є стимулювання співробітників до ефективної роботи для досягнення корпоративних цілей. Методи мотивації персоналу можуть бути різними, найчастіше вони залежать від загальної системи управління та специфіки діяльності самого підприємства [9].

Мотив (лат. moveo – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба. Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

Серед основних потреб особистості виокремлюють: біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо); матеріальні (потреба в одязі, житлі тощо); соціальні (потреба в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві); духовні (потреба в інформації – пізнавальній, моральній).

В психології менеджменту розроблено ряд теорій мотивації, які поділяються на дві групи: змістовні та процесійні.

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини і пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів:

1. Первинні, або потреби природного походження – це їжа, вода, тепло.
2. Набуті, або соціальні – це спілкування, знання, досвід, самореалізація [30].

На відміну від змістовних теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і пов'язані з ними фактори, процесійні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб.

Відповідно до процесійних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина

розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки [30].

У психології виділяють позитивну й негативну мотивацію. Позитивна мотивація полягає у прояві свідомої активності і працездатності і з паралельним розвитком позитивних емоцій і почуттів. Ці стимули допомагають працівнику покращити показники своєї трудової діяльності, при цьому формується прагнення усвідомлено вирішувати поставлені завдання з метою отримання заслуженого заохочення. З огляду на світову практику багато організацій застосовують саме такий стимул до роботи, бо така мотивація найефективніше працює на благо підприємства [7]. Негативна мотивація спрямована на осуд роботи й ініціативності працівників, що веде до однієї з форм покарання не тільки в матеріальному плані, але й в психологічному або адміністративному. Співробітник боїться покарання, він прагне уникнути невдачі, що зумовлює виникнення негативних емоцій, які проявляються у небажанні працювати в цій організації або страхом перед відповідальністю і, відповідно, її уникнення. Такі зміни у психологічному стані працівників знижують рівень їхньої ініціативності та загалом обмежують розвиток підприємства.

За спрямованістю впливу на певні потреби методи стимулювання поділяють на [10]:

- економічні методи на основі економічного стимулювання. Вони передбачають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, отримання фінансової винагороди за результати роботи після їх виконання;
- організація та методи управління на основі замовлення. Ці методи ґрунтуються на владних мотивах, на підпорядкуванні закону, громадській безпеці та перевазі, на можливості примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, керівництво та контроль;
- психосоціальні методи, що використовуються для підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів вони

переважно впливають на свідомість робітників, соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей, забезпечують соціальне стимулювання до праці.

Під впливом відповідної частки методів прямого та непрямого стимулювання працівники виконують свою роботу більш ефективно, одночасно досягаючи найкращих кінцевих результатів та підвищуючи продуктивність праці. Коли менеджери застосовують різні методи стимулювання, вони повинні враховувати не тільки соціальні фактори, що впливають на поведінку співробітників, а й психологічні фактори, а також особистісні та психологічні особливості їхньої поведінки. Сьогодні на сучасних підприємствах все частіше можна спостерігати ситуацію, коли керівництво вважає, що необхідно в більшій мірі використовувати моральні стимули [8]. Це пояснюється тим, що компанія не завжди має економічні засоби та можливості підтримувати належний рівень матеріальної мотивації працівників за допомогою грошових стимулів.

Методи стимулювання організації та управління на основі замовлення ґрунтуються на силових мотивах, на підпорядкуванні закону, порядку, ієрархії тощо та на основі можливості примусу. Вони охоплюють організаційне планування, нормування, керівництво, управління та контроль. До них відносяться кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи, командна робота.

Методи соціальної психології мотивації включають: створення відповідної психологічної атмосфери в колективі, додаткові винагороди, соціальний пакет, престиж компанії, курси підвищення кваліфікації, корпоративні тренінги, курси іноземних мов тощо. Наприклад:

- похвала діє краще покарання.
- реакція керівництва (позитивна чи негативна) повинна бути негайною.

Таким чином, підлеглий відчуває себе значущим: начальнику небайдужі його досягнення або промахи.

- проміжний результат це теж результат! Стимулювання працівників за маленькі успіхи дозволить прискорити досягнення головної мети [3].

Варто відзначити, що у різних суб'єктів господарювання співвідношення матеріальних та нематеріальних стимулів значно відрізняється. Усі стимули умовно можна поділити на 3 групи: матеріальні, нематеріальні та комплексні (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Основні моделі мотивації праці

Джерело: сформовано на основі [29,41]

Морально-психологічні методи стимулювання не менш важливі за два попередніх методи. Найпоширенішими є такі основні елементи:

– створення умов для працівників організації, де вони відчували б професійну гордість за свою працю, а також через те, що краще серед інших

можуть виконувати доручення або роботу, що передбачають особисту відповідальність при здійсненні, а також відчувати цінність та важливість наслідків цієї роботи;

- забезпечення можливостей для реалізації здібностей працівника та виразити себе в праці за наявності певного виклику для самого себе та мати докази того, що він може щось зробити, причому його результат праці має мати ім'я свого виконавця;

- особисте або публічне визнання працівника (якщо перше виконується шляхом згадувань у спеціальних доповідях вищого керівництва організації, персональними вітаннями з нагоди особистих та сімейних свят, то друге має більшу значимість та може мати певну форму привілеїв (кабінет, транспорт, різні компенсації);

- створення умов, що надихають працівника організації до досягнення високої мети та надихають на ефективну й самовіддану працю, тобто будь-яке завдання керівника має містити елемент цінності організації;

- стимулювання збереження психологічного клімату в колективі через запровадження відносин, які ґрунтуються на взаємній повазі, довірі, терпимості до невдач, уважному ставленню керівництва до підлеглих та на заохоченні до розумного ризику, що спонукають до подальшого розвитку цих відносин.

Разом з тим, хочемо згадати ще одну форму мотивації, що поєднує у собі і матеріальний, і організаційний, і соціально-психологічний мотиваційні аспекти – кар'єрне зростання (просування на посаді) та можливість придбати акції компанії у лімітованій кількості за номінальною вартістю, що може забезпечити високу заробітну плату для першого та підвищення продуктивності праці для другого – економічний мотив; нову змістовну роботу для першого та можливість приймати рішення певного рівня – організаційний мотив; зміну статусу працівника в організації, що є підтверджуючим фактором того, що заслуги та авторитет особистості визнані вищим керівництвом для першого та відчуття співвласника бізнесу для другого – моральний мотив.

Заробітна плата – найважливіша складова системи оплати та стимулювання праці. Також це вагомий інструмент впливу на ефективність праці працівника, але при всій значимості, який не перевищує 70-80% доходу працівника. Класичними системами праці є почасова, відрядна та комісійна (використовується в торговельних підприємствах як відсоток від обсягу продажу). Проте на сьогоднішній день актуальними є інші різновиди матеріальної оплати праці, характеристика яких представлена в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Системи оплати праці, які відповідають сьогоденним реаліям

Система оплати праці	Коротка характеристика
Хелсі	Двокомпонентна оплата, де перша – визначає фіксовану погодинну ставку і фактично визначений час, а друга – відрядний підробіток або премію за те, що затрати праці за фактом були менші за нормативні. Її величина розраховується за допомогою тарифної ставки, що зважена на економічний час – коефіцієнт (від 0,3 до 0,7) – частка зекономленого часу, що підлягає оплаті. Це сприяє зниженню витрат на робочу силу.
Бедо	Хвилина роботи є так званою «точкою». Працівник додатково до основного заробітку одержує винагороду (0,75 помножити на кількість точок, що виконав працівник за годину, та 1/60 погодинної ставки).
Варта із вібруючим розподілом	Ця система не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Заробітна плата визначається як добуток тарифної ставки та квадратного кореня з добутку часу нормативного й фактичного.
Роурена	Встановлюється певна норма часу на виконання роботи та погодинна ставка (гарантується), якщо працівник не виконує норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, яка рівна частці часу, що була зекономлена. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці (різниця між фактичним і нормативним часом зіставленим з нормативом). Це погодинна оплата за фактично відроблений час працівника плюс процент від цієї оплати
Сканлона	Основою преміювання є зниження зарплатомісткості продукції шляхом економії заробітної плати у порівнянні з її нормативною величиною. Формується преміальний фонд (75% розміру економії), з яких 20% спрямовують для виплат у скрутні часи, а якщо таких не буває, то він розподіляється в кінці року, пропорційно заробітній платі (включаючи оплату працівників, які знаходяться на випробуванні, виплати за відпустки, святкові дні, відсутність на роботі за особистими мотивами).

Контролю денного виробітку	Годинна тарифна ставка переглядається щоквартально або раз у півроку; підвищення або зниження ставки залежить від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, суміщення професій. Кожен із цих факторів оцінюється окремо та інтегрується в загальну оцінку, яка й впливає на тарифну ставку
З урахуванням підвищення кваліфікації	Базується на кількості набраних умовних «одиниць кваліфікації». Максимальна величина становить 90 кваліфікаційних одиниць. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки
Грейдів	Ґрунтується на відносній цінності кожної посади з погляду загальної стратегії розвитку компанії, що дозволяє створити ефективну систему винагороди, оптимізувати управління фондом оплати праці, прояснює можливості кар'єрного розвитку для кожного співробітника. Заснована на вимірюванні кар'єрного розвитку для кожного співробітника. Заснована на вимірюванні чинників праці та дозволяє уникнути суб'єктивності в нарахуванні зарплати: кожен співробітник може отримати чітке роз'яснення щодо формування заробітної плати. Система оцінки посад передбачає набір параметрів (чинників) праці, за якими ця оцінка й проводиться. Кожна компанія визначає важливі для неї чинники. Виділяють 3 групи чинників праці: 1) знання і досвід, необхідні для роботи; 2) зусилля, що додаються (розумові, фізичні); 3) рівень відповідальності. Компанія визначає значущість кожної групи чинників, оцінює важливість кожного з них, надає кожному чиннику певну вагу, а експерти виставляють кожній посаді бали по кожному із значущих для компанії чинників праці. Як правило, співробітники, що посідають посади вищих грейдів, отримують більше, але можливе й таке – коли вилка посадового окладу одного грейда перекриває вилку на ступінь нижче за неї. Для кожного грейда може бути встановлений власний соціальний пакет або свій перелік додаткових пільг (наприклад, оплата особистого транспорту, мобільному зв'язку, туристичні путівки, оплата житла, всілякі кредити тощо. Система є значимою для великих підприємств, оскільки дозволяє будувати кар'єру «горизонтально»: покращувати свою кваліфікацію і, відповідно, заробляти більше. При цьому формальне іменування посад (важливе для вертикальної ієрархічної кар'єри) йде на другий план.
Диференційна, яка базуються на застосуванні декількох її ставок залежно від рівня виконання норм	Передбачає 2 види заробітку: – пряма відрядна з гарантованою погодинною ставкою (оплата за тарифом і за відроблений час здійснюється тоді, коли продуктивність праці нижче встановленого рівня). Це аналогія відрядно-прогресивної системи оплати; – відрядно-регресивна система оплати праці передбачає, що продуктивність праці зростає більше ніж зростає заробітна плата (гарантується погодинна оплата за тарифною ставкою, якщо виробіток не досягнув встановленого мінімуму). Застосовується на роботах з високою часткою ручної праці, де важко здійснювати нормування праці та ґрунтується на попередньому досвіді.

За знання:	Передбачає винагороду за оволодіння додатковими вміннями та знаннями, а не за вклад у загальногосподарські результати діяльності підприємства
За компетенцію	Застосовують для керівників і спеціалістів, які мають чітко визначені та затверджені вимоги до виконання функціональних обов'язків
З врахуванням заслуг	Ґрунтується на професійних і особистих якостях працівника з врахуванням кількісних та якісних результатів праці
Безтарифна	Ставить заробіток працівника у повну залежність від кінцевих результатів роботи трудового колективу. В основі системи є принцип економічної самостійності підприємств і вона має доцільність там, де: – точно можна врахувати всі кінцеві результати роботи; – створені відповідні загальні умови для зацікавленості та відповідальності за кінцеві результати роботи трудового колективу; – члени трудового колективу знають один одного та довіряють своїм керівникам; – колектив (невеликий) із сталим складом робітників, враховуючи керівників, спеціалістів та службовців.

Джерело: Узагальнення автора на основі [4, 5, 7–13, 15–17]

Більш детально розглянемо матеріальну мотивацію працівників, зокрема преміювання, котре покликане встановити зв'язок між винагородою і перевищенням установленної норми продуктивності праці. Хоча заробітна плата також може успішно виконувати цю функцію, але вона найчастіше має свої обмеження: або тимчасові (затримка зарплати), або матеріальні (обмежена розрядом). Тому така нагорода часто не співвідноситься одержувачем із виконаною роботою. Преміювання ж використовується як засіб мотивації на додаток до заробітної плати [23]. Премія виступає основним, найбільш ефективним стимулюючим виробничу, підприємницьку, торговельну або комерційну діяльність вид додаткової, понад основну заробітної плати, яка виплачується за покращення основних показників колективної та індивідуальної праці працівників, а також кінцевих загальних результатів виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності [4]. Сьогодні чинним законодавством про працю України не закріплено юридичного поняття премії. Крім того, встановлена лише можливість, а не обов'язок роботодавця преміювати працівника.

Отже, премія – це систематична або разова грошова виплата, що призначається працівникові за сумлінне, повне й успішне виконання ним своїх обов'язків. Преміювання має на меті посилення стимулюючої функції оплати праці за вирішення завдань, що стоять перед працівником. Соціальна ж функція преміювання реалізується шляхом диференціації розміру премій з урахуванням трудового вкладу кожного працівника, що виходить за рамки звичайного виконання ними своїх посадових обов'язків, оскільки за просто якісне їх виконання він отримує посадовий оклад. Зазвичай премії бувають: виробничі (виплачуються за трудові досягнення працівника. Це додаткова винагорода, яку отримує працівник за бездоганне виконання своїх трудових обов'язків. Ці премії виплачуються за конкретний результат роботи працівника, який матеріальну форму чи визначений критерій оцінки), які бувають: одноразові (виплачуються один раз за досягнення певного результату) й багаторазові (виплачуються декілька разів за кожен випадок визнання певного результату); та невиробничі (не пов'язані з виконанням працівником своєї виробничої функції, тобто виплачуються незалежно від трудових досягнень та, як правило, їх підстава не має якісної оцінки), які поділяються на ті, які не мають систематичного характеру й на виплати у зв'язку з певною подією (за досягнення пенсійного віку, за вислугу років, з нагоди професійного свята, з нагоди ювілею компанії, за тривалий стаж роботи). За періодом нарахування виробничі премії діляться на місячні, квартальні, піврічні та річні. Найчастіше на практиці використовується преміювання за місяць та рік. Залежно від кількості осіб, які підлягають преміюванню, і виробничі, і невиробничі премії можна розділити на дві групи: індивідуальні (виплачуються одній конкретній особі за індивідуальне досягнення результату праці чи з нагоди особистого свята: менеджеру за залучення клієнта чи ювіляру з нагоди дня народження) та групові (виплачуються групі працівників за однаковий внесок у досягнення результатів чи за спільну подію). Враховуючи джерела фінансування премій, виділяють: премії, що виплачуються з прибутку за поточний період; премії, що виплачуються з нерозподіленого прибутку минулих періодів [10].

Преміювання здійснюється у двох формах: преміювання, передбачене системою оплати праці; преміювання як вид заохочення (поза системою оплати праці). Джерелами матеріального стимулювання на підприємстві є фонд оплати праці та вільний залишок прибутку (доходу). Джерело матеріального стимулювання визначається за характером системи стимулювання. За системами матеріального стимулювання, які безпосередньо пов'язані з показниками виробничої та управлінської діяльності, винагорода виплачується за рахунок фонду оплати праці, який у ринкових умовах може збільшуватися завдяки певній частці прибутку (доходу) підприємства. За системами, які безпосередньо не пов'язані з показниками виробничої діяльності, матеріальне стимулювання здійснюється за рахунок прибутку (доходу) підприємства.

Отже, мотивація людини – це явище багатофакторне, а її прояви складні та багатогранні. Багатофакторна мотивація пов'язана з унікальністю особистості, особливостями та складністю її життєвого простору. Природа людини, включаючи історію її еволюційного розвитку, основні психологічні події, психофізичний стан, духовність, життєвий досвід, інтелект, система знань, особистісні відмінності тощо – все це внутрішні та унікальні джерела мотивації. Зовнішніми факторами, тобто системою соціально-економічних відносин, є переважно соціально-трудові відносини, виробництво, розподіл, обмін, споживання, відносини власності, правові норми, правові системи.

1.3 Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій

Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію. Таке розуміння лежить в основі різних мотиваційних систем, що застосовуються в бізнесі і стимулюючих персонал до збільшення результативності праці і зниження витрат фірми. В даний час існує більше 300 теорій мотивації. На наш погляд, стосовно аналізованої сфери, найбільш повно і

точно відображають фактори мотивації змістовні теорії, в числі яких піраміда потреб А. Маслоу, модель Ф. Герцберга, а також теорії «Х», «У», «Z», що пояснюють мотивацію працівників з точки зору людських ресурсів (табл. 1).

Немає єдиного правила або способу мотивації персоналу, але існують принципи розробки власного ефективного методу:

1. Дієвою буде мотивація, що дозволяє працівнику відчувати себе важливим і потрібним. Таке заохочення викликає повагу і добру заздрість серед колег. Однак у всьому слід знати міру, в іншому випадку втрата нагород призведе до моральної дискваліфікації працівника.

2. Непередбачені одноразові заохочення працюють успішніше системних (щомісячне нарахування премії за якісну роботу). До системних методів швидко звикають і вважають їх частиною норми.

Таблиця 1.3

Зміст теорій мотивації персоналу

№	Теорія мотивації	Зміст теорії мотивації
1	Піраміда потреб А. Маслоу	Людина задовольняє потреби за ступенем їх значимості: від більш насущних до менш. Розвиток особистості можливе за умови, що задовольнивши нижчі потреби (вітальні, потреба в безпеці), може задовольнити потреби більш високого порядку (в приналежності, у повазі, в самоактуалізації)
2	Двохфакторна модель Ф. Герцберга	Всі фактори, що визначають ефективність працівника і мотивують його до праці, розділені на внутрішні і зовнішні. Внутрішні чинники визначають задоволеність працею: професійний успіх, перспективи зростання і розвитку, визнання професійних досягнень і зовнішні: умови і зміст праці, умови оплати праці, відносини в колективі з колегами і керівництвом
3	Теорія «ХУ» Д. МакГрегора	Усіх працівників можна розділити на дві групи, умовно позначивши «Х» та «У». Для працівників групи «Х» головним фактором є матеріальна залежність. Тому, щоб працівники найкращим чином виконували свою роботу, необхідно їх симулювати в грошовій формі або карати штрафами. Для працівників групи «У» природно працювати, вони мають певний потенціал, тому найкращих результатів можна досягти, якщо створити умови для реалізації цього потенціалу. Стимулами до праці є: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, визнання.
4	Теорія «Z» У. Оучі	Співробітники, які впевнені в завтрашньому дні, у своєму добробуті, більш лояльні до організації і готові працювати з більшою віддачею

5	Теорія характеристик праці Р. Хекмана та Г. Олдхема	Визначили основні детермінанти, які мотивують людину працювати. Якщо робота відповідає певним параметрам, які викликають позитивні емоції у працівників, то ці емоції і стають мотивуючими факторами праці. При цьому якщо працівники бачать, що параметри їх праці змінюються в кращу сторону, то це також буде мотивувати їх до більш якісної праці.
6	Теорія очікувань або модель мотивації за В. Врумом	Грунтується на посиленні, що мотивація працівника досягається за допомогою винагороди. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів: - наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z \rightarrow R$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає; - реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($R \rightarrow V$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію; - цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($V \rightarrow Q$). Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає.
7	Теорія справедливості Дж.С. Адамса	Стверджує, що люди завжди суб'єктивно оцінюють співвідношення між отриманою винагородою і витраченими на його досягнення зусиллями, а також порівнюють його з співвідношенням інших працівників, що виконують аналогічну роботу. Якщо при порівнянні виявляється дисбаланс або несправедливість, тобто людина вважає, що за таку ж саму роботу інший індивід отримав більш високу винагороду, то в нього виникає психологічне напруження.
8	Теорія ERG Аль-Дерфер	Основа теорії ERG виходить з того, що потреби людини можна об'єднати в 3 групи, розташовані ієрархічно: існування, зв'язку, зростання.
9	Теорія набутих потреб Д. МакКлеланда	На мотивацію і поведінку людей істотно впливають три потреби, придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання: в досягненні (люди з вираженою потребою в досягненні вибирають персональні, помірно складні завдання і цілі, що несуть в собі елементи виклику і гарантують негайний відчутний результат); у співучасті, що виявляється у прагненні до дружніх відносин з оточуючими; у владі, що виявляється в прагненні контролювати ресурси і відбуваються навколо процеси
10	Теорія постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен та ін.)	Поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою. При цьому рівень виконання роботи залежить від 4-х характеристик цілей: складності (ступінь професіоналізму і рівень виконання, необхідні для її досягнення); специфічності (кількісна ясність мети, її точність і визначеність); прийнятності (ступінь, до якої Людина сприймає мета як власну); прихильності (готовність витрачати зусилля певного рівня для досягнення мети)

Джерело: Узагальнення автора на основі [14, 15, 17–13, 25–37]

Незважаючи на існування переліку розроблених і прекрасно зарекомендували себе схем мотивації персоналу, багато керівників підприємств стикаються з деякими труднощами. Сучасному керівнику потрібно компетентно підійти до питання стимулювання підлеглих, щоб з найменшими витратами досягти високих показників функціонування організації. Система мотивації повинна відповідати основним потребам колективу і легко модернізуватися слідом за мінливими умовами.

Особливу увагу варто приділити виділенню грошових сум на корпоративні свята. Проведення подібних заходів допомагає згуртувати колег, прищепити персоналу корпоративний дух, налагодити дружні відносини між співробітниками [6].

Видів нематеріальної мотивації набагато більше. До них відносяться наступні:

1. Похвала від адміністрації організації. Якщо керівник зауважує не лише промахи підлеглих, а й успішно виконану роботу, не скупиться на похвалу, службовці прагнуть і надалі не розчаровувати керівництво. Тому в установах і сьогодні використовуються дошки пошани як форма заохочення добросовісних працівників [1].

2. Підвищення по службі. Кожен підлеглий знає, що за якісне виконання трудових обов'язків йому гарантоване підвищення на посаді. Це підвищує його статус серед колег і сприяє кар'єрному росту. Однак слід знати міру, в іншому випадку це призведе до конкурентної боротьби всередині колективу, і про командну роботу доведеться забути.

3. Підвищення кваліфікації за рахунок організації. Навчання підвищить професійний рівень персоналу і стане прекрасним способом мотивації працювати краще для кожного співробітника.

4. Створення дружньої, теплої атмосфери. Відсутність згуртованості у колег негативно впливає на роботу організації в цілому, в той час як дружня команда з легкістю впорається з найскладнішими питаннями.

5. Створення іміджу фірми і турбота про нього. Організація, яка завоювала популярність на ринку, приваблює не тільки потенційних клієнтів, але і робить престижною роботу в ній. А значить, це є чудовою мотивацією [5].

6. Організація спільного дозвілля. Робота в команді – це не тільки спільна праця, а й відпочинок. Виїзди на природу, спортивні змагання, спільне відвідування театру, музею, виставки здатні згуртувати весь колектив, а кожен співробітник буде дорожити своїм робочим місцем. Така мотивація персоналу заснована на принципі: хто добре відпочиває, той добре працює.

7. Наявність зворотного зв'язку – прекрасна мотивація службовців. Якщо кожен підлеглий знає, його думка небайдуже керівництву, і не боїться пропонувати ідеї модернізації роботи, це позитивно позначається на всьому підприємстві.

Способи мотивації персоналу розробляються з певною метою: для стимулювання підвищення якості роботи підлеглих існує багато інноваційних методів підвищення працездатності. Всі їх умовно можна розділити на три основні категорії:

I Індивідуальна мотивація, яка має на меті роботу з окремими підлеглими [10];

II Моральна і психологічна мотивація - використовується для задоволення основних внутрішніх потреб працівників;

III Організаційна мотивація - допомагає створити систему стимулів для працівників всередині установи.

Загалом, опрацьовуючи значну кількість теоретичного та практичного матеріалу та досліджень, варто зауважити, що реалізація індивідуальних методів мотивації персоналу можлива в таких формах:

- Спільні святкування значущих подій в житті колег;
- Почергове призначення відповідального за організацію неформальних чи то корпоративних заходів;
- Оформлення кабінетів психологічного розвантаження та відпочинку персоналу;

- Інформування колективу про особисті досягнення кожного працівника;

- Проведення змагань [6]

Моральні та психологічні методики сприяють професійному розвитку службовця і підвищенню його працездатності. До них відносять:

1. Соціальне діагностування персоналу компанії. Діагностика допомагає встановити базові соціальні проблеми трудящих, вирішуючи які можна впливати на персонал.

2. Проведення тренінгів і змагань, спрямованих на виявлення людей з лідерськими якостями.

3. Створення особливої атмосфери. Сюди відносяться колірна гамма оформлення кабінетів, музика в приміщеннях для релаксу і можливість прояву творчості в повсякденній роботі.

В якості морального заохочення застосовують:

- похвалу працівника у присутності колег;
- особисту подяку керівника, висловлену усно або оформлену у вигляді листа [2].

Організаційні методи мотивації дозволяють систематизувати роботу підприємства і до них можемо віднести:

1. Організація нарад і зборів для всього колективу. Інформування підлеглих про завдання компанії, можливість почути думку кожного сприяють залученню в процес досягнення спільної мети всіх працівників.

2. Адміністрування. Включає в себе:

- оформлення переліку функціональних обов'язків підлеглих;
- вивчення нормативної бази, пов'язаної з функціонуванням організації;
- створення кодексу етики працівника компанії;
- культуру спілкування з клієнтами та колегами;
- формування системи заохочень і покарань, яка поширюється на весь персонал фірми.

Такі методики популярні на підприємствах, де більшість працівників доводиться змушувати працювати, а керівництво налаштоване на застосування «батога і пряника». З іншого боку, чітке знання своїх обов'язків, а також наслідків їх невиконання – це важлива складова роботи кожного підприємства [4].

Грейдерування – одна з сучасних методик підвищення працездатності персоналу. Зазначений метод мотивації персоналу дозволяє сформувати ієрархічну «сходи» співробітників щодо їх цінності для компанії, на підставі якої розраховується система винагороди роботи кожного службовця.

Критерії оцінювання, що застосовуються в грейдування: кваліфікація, освіта, відповідальність, старанність, продуктивність.

Серед усіх методів мотивації персоналу найбільш результативними є нестандартні. Такі методики не вимагають великих фінансових витрат і засновані на креативному підході керівництва до організації праці. Багато керівників заохочують кадрових службовців, що пропонують нестандартні підходи мотивування персоналу.

Прикладом таких нестандартних рішень є:

- Жартівлива форма покарання недбайливих підлеглих. Не обов'язково знімати премію або штрафувати недбайливого працівника. Досить привласнити йому жартівливе звання «лінивця відділу» або «Черепахи місяці». Такі «титули» мотивують людини на підвищення якості своєї праці.

- Ігрові кабінети. Така методика надання приміщень, де можна пограти і відволіктися від рутинної роботи, відмінно зарекомендувала себе в багатьох іноземних компаніях. Таке розвантаження підвищує працездатність колективу і покращує офісну атмосферу.

- Раптові подарунки. Несподіване заохочення (навіть незначне) мотивує працівника продовжувати працювати так само, а то і краще.

- Турбота про сім'ї. Це можуть бути новорічні ранки або подарунки для дітей, а також знижки для відпочинку членів сім'ї співробітників.

– Додатковий відпочинок. Не обов'язково виплачувати працівникам грошові премії. Додатковий вихідний – це відмінна альтернатива грошової винагороди.

– «Повторення», або методика аналогії. З'явилася вона під час кризи, коли багато фірм не мали можливості матеріально заохочувати своїх службовців. Заснована методика на психологічні особливості людей, а саме несвідомому наслідуванні. Начальник своїм прикладом мотивує підлеглих на якісне виконання професійних обов'язків.

– Приємним додатковим стимулом може стати нагородження «працівників місяця» квитком в кіно або абонементом для відвідування басейну.

Система мотивації персоналу – це низка процедур, покликаних надихати працівників та підвищувати ефективність їхньої роботи. Для того, щоб впровадити таку систему, необхідно зробити такі кроки: по-перше, забезпечити рівні можливості для кар'єрного зростання в компанії; по-друге, гарантувати безпечні умови праці та охорону здоров'я; по-третє, справедливо розподіляти доходи в компанії, враховуючи індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий продукт; по-четверте, забезпечити високий рівень комунікації між персоналом і керівництвом; по-п'яте, забезпечити розвиток культури поваги до особистості. Ефективність бізнесу підвищується, якщо додати до процесу вищезгадані вимоги. Управління мотивацією та системами заохочення працівників компанії ґрунтується на низці методологічних принципів, яких необхідно дотримуватися для того, щоб програма заохочення була ефективною. Принцип мотивації, принцип конкуренції, принцип адаптивності та розвитку, концепція пріоритетності суспільних потреб та принцип ефективності є ключовими принципами програм мотивації працівників.

Висновки до I розділу

Отже, на протигагу поняттю «мотивація», «стимулювання» відноситься до більш зовнішнього впливу на працівника, різниця між якими полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань щось зробити, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу. Проте між поняттями «мотивація» та «стимулювання» спільним є те, що кінцевою метою є досягнення певного результату, який може полягати в ефективному управлінні підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності. Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника.

Наукові уявлення щодо розвитку форм та методів стимулювання персоналу орієнтовані на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівника, його професійних, ділових та особистісних характеристик, узгодження інтересів працівника та інноваційних стратегій діяльності підприємства. Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Шлях до ефективного корпоративного управління лежить через усвідомлення мотивації, що є тією рушійною силою для працівника, яка спонукає його до дій через визначені мотиви, які лежать в основі його поведінки. Це дозволить створити ефективну систему форм і методів управління працівником. Для цього керівництво має чітко знати, як виникають

різні мотиви, як і якими способами їх можна привести у дію, як при цьому здійснюється мотивування працівників. Розробка і запровадження дієвих та ефективних моделей мотивації сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості підприємства. Крім того, це дозволяє вийти підприємству на новий рівень економічно розвитку та відкриває нові перспективи щодо реалізації своїх можливостей на світовому рівні.

Різноманіття існуючих методів управління персоналом велике, проте, найбільшу ефективність використання методів принесе тільки в застосуванні їх в комплексі, а не окремо. Таким чином, при постійному вдосконаленні менеджменту персоналу на виході колектив отримує повне задоволення своїх потреб, а підприємство – реалізацію власних, і отримання прибутку.

Таким чином, вивчення проблем мотивації працівників і розробка інноваційних методів стимулювання і спонукання персоналу до більш ефективної трудової діяльності є зараз одним з ключових умов успішного розвитку компанії і збереження гідного рівня конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» ЗА 2020-2022РР.

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» одне з найпотужніших молочних підприємств України. Щоденна переробка молока становить понад 300 тонн, а кількість працівників на кінець 2023 року складає 1245 осіб. Компанія реалізовує продукцію під торговою маркою «Молокія» через власну дистрибуційну мережу в багатьох областях України та в місті Києві. В дистрибуції задіяно понад 700 працівників. Підприємство забезпечує постійний розвиток, розширення і реконструкцію виробництва, розширює асортимент готової продукції, впроваджує нові сучасні види тари і упаковки для фасування молочних продуктів в поліетиленову плівку, PET-пляшку, пюр-пак, фольгу, еколін та стабіло».

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» першим в Україні та п'ятим в Європі впровадив технологію очистки молока FRESHMILK Technology (з англ. «технологія свіже молоко») для продукції під ТМ «Молокія», що передбачає очищення молока-сировини екстра-гатунку механічним способом від бактерій та спор на спеціальній установці – бактофузі. Після цього молоко піддається низькотемпературній («лагідній») пастеризації. Завдяки впровадженій технології FRESHMILK молоко практично не змінює свій структурний склад. Результатом такого способу очистки молока є його абсолютна безпека і користь, адже збережено усі важливі компоненти продукту. Впровадження виробництва молочної продукції за технологією «FRESH MILK TECHNOLOGY» на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вдалося за допомогою високотехнологічного німецького обладнання, спроектованого

компанією «GEA Westfalia Separator Group GmbH». Головні переваги молока «FRESH MILK»:

- преміальна якість та належна безпечність при пониженій температурі теплової обробки;
- низький рівень пошкодження білків та вітамінів;
- м'яка обробка зберігає смак свіжого молока.

Основні відомості про дане підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Код ЄДРПОУ	30356917
Місцезнаходження	46010, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Лозовецька, буд. 28
Основні види економічної діяльності (КВЕД)	10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру 46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 41.20 – Будівництво житлових і не житлових будівель
Форма здійснення діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Середня кількість працівників	1 245 осіб

*Джерело звіт про управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має шість відокремлених філій у Львові, Івано-Франківську, Стрию, Чернівцях, Рівному та Хмельницькому.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є функціональною (рис. 2.1).

Функціональна структура Товариства побудована на принципах залучення до керівництва висококваліфікованого персоналу. Дана структура характерна високим рівнем вертикальної диференціації. Усі працівники дотримуються правил, норм і регламентів корпоративної культури, які сповідує керівництво Товариства.

Організаційна структура Товариства являє собою ієрархію, яка складається із чотирьох рівнів:

- вищий рівень управління (наглядова рада, правління)
- середній рівень управління (керівники самостійних структурних одиниць)
- первинний рівень управління (керівники первинної ланки: дільниць, груп, відділів)
- рівень виконавців (працівники)

Основними перевагами функціональної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- виконання завдань, які потребують спеціальних знань та навиків;
- ефективність в умовах змінюваності середовища;
- постійне підвищення якості управлінських рішень.

Очолює Товариство Голова правління, якому підпорядковуються усі структурні одиниці Товариства

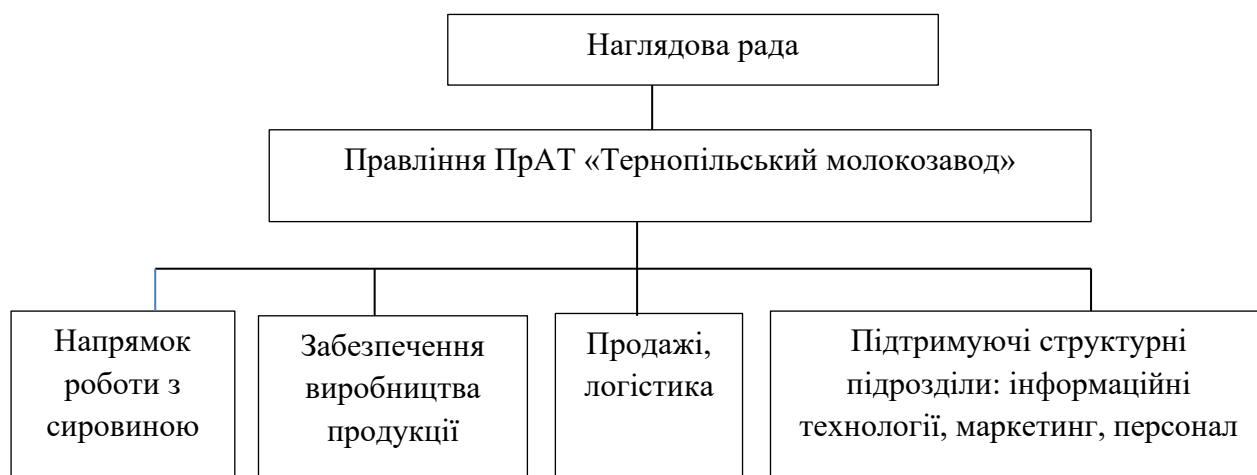


Рис.2.1 Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

*Джерело звіт про управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Характеристика основного асортименту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ТМ «Молокія»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Молоко	Молоко "Відбірне" 2,5% Молоко "Відбірне" 3,4% Молоко "До кави" 2,5% Молоко "Казкове" 1,6% Молоко "Казкове" 2,5% Молоко "Казкове" 3,6% Молоко "Доброї ночі" 3,6%
Йогурт	Йогурт "СМУЗІ" Полуниця-Банан-Базилік, 2,0% Йогурт "СМУЗІ" Груша-Яблуко-Липа, 2,0% Йогурт "СМУЗІ" Персик-Маракуя-Меліса, 2,0% Йогурт білий, 1,6% Йогурт білий + пробіотики, 2,5% Йогурт білий безлактозний, 2,5% Йогурт білий "по-грецьки", 8% Йогурт "Лісова ягода", 1,4% Йогурт "Абрикос", 1,4% Йогурт "Злаки", 1,4% Йогурт "Полуниця", 1,4%
Кефір	Кефір питний 1,0% Кефір питний 2,5% Кефір густий 1,0% та 2,5%
Масло	Масло солодко вершкове екстра 82% Масло солодко вершкове екстра 72,5% Масло солодко вершкове селянське 72,5%
Сир кисломолочний	Сир кисломолочний 5% Сир кисломолочний нежирний 0,2% Сир кисломолочний 9%
Сметана	Сметана 15%, 20%, 30% Сметана "Відбірна", 15% та 20%
Айран	Напій кефірний "Айран I Run" нежирний

*Джерело: Продукція ТМ «Молокія»[Електронне джерело]

Обсягів продажу продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (у вартісному вираженні) представлено на рисунку 2.2

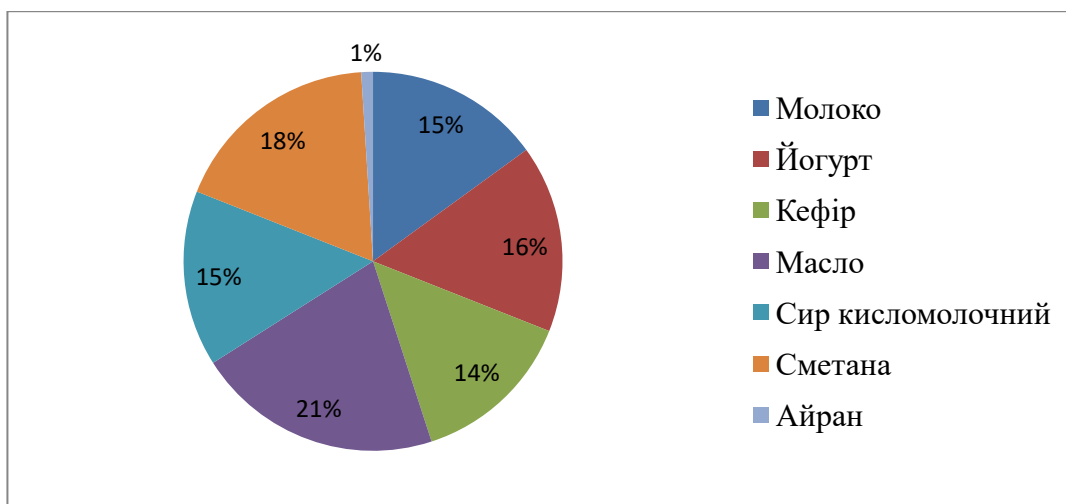


Рис. 2.2 Структура обсягів продажу продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (у вартісному вираженні) у 2022 р.

Як видно з рисунка 2.2, найбільшу частку у доходах підприємства становлять масло, сметана і йогурти, найменшу, всього один відсоток, становить айран.

Дане підприємство постійно досліджує обсяги продажу своєї продукції та смаки та потреби своїх покупців і як результат, часто оновлює місткість та об'єм тари, розробляє новий асортимент своєї продукції. Зокрема в 2022 році було впроваджено 7 видів нової продукції та проведено ре дизайн одного виду (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Оновлення асортименту продукції ТМ «Молокія» в 2022 році

№	Найменування	Об'єм	Вид оновлення
1	Йогурти "Без крохмалю" 1,4%	Пляшка 250г Пляшка 770 г	редизайн
2	Кефір "Емоджі" 2,5%	Пляшка 250 г	новинка
3	Масло бутербродне 62%	Фольга 180г	новинка
4	Сметана 10%	Стакан 300г	новинка
5	Йогурт Білий, 1,6%	Пляшка 250г Пляшка 770 г	новинка
6	Молоко 2,5%	Пляшка 870г	новинка
7	Йогурт Білий + фрукти, 2,2%	Стакан 240г	новинка

*Джерело: Продукція ТМ «Молокія»[Електронне джерело]

Продукція ТМ «Молокія» є якісною, безпечною та характеризується відмінними смаковими властивостями. Високій якості продукції сприяють наступні фактори: підбір та співпраця з фермерами, які годують своїх корів безпечними та якісними кормами, є відповідальними та надійними постачальниками; наявність чотирьох автоматизованих ліній забору молока від фермерів; контроль на кожному етапі виготовлення харчової продукції; наявність сучасного обладнання в мікробіологічній лабораторії та кваліфіковані спеціалісти, які здійснюють свою роботу. Підприємство довго йшло і багато вкладало у здобуття іміджу виробника високоякісної молочної продукції, тому на сьогоднішній день прикладає багато зусиль, щоб не втратити цей статус. Технологічний процес здійснюється за допомогою програмного забезпечення. Тобто працівники безпосередньо не мають фізичного контакту з молокопродуктами, що в свою чергу значно підвищує якість продукції. На даному підприємстві встановлено виробничу лінію всесвітньо відомої компанії TrepkoGroup. Вона спеціалізується на виробництві обладнання для розливу, фасування та пакування продукції харчової промисловості. Уся молочна продукція заводу відповідає вітчизняними та міжнародним стандартам якості ISO9000.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дбає не лише про якість своїх продукції, але про безпечність, екологічність, зручність упаковки та тари для молочних продуктів.

Свою продукцію ПрАТ «Тернопільський молокозавод» щоденно збуває у п'ятнадцяти областях нашої держави.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2022 рр.

В процесі дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проведемо аналізування фінансово-майнового стану даного підприємства. Насамперед проаналізуємо майно

(активи) та пасиви (джерела утворення майна) ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

За даними таблиць 2.4 та 2.5 складеного за балансом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (додаток А), проаналізуємо динаміку активів та пасивів підприємства, їх структуру і структурні зрушення за період 2021-2022 рр. на основі звітності, представленої в додатку.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура активів та пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники балансу	2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)		
	сума, тис. грн.	струк- тура, %	сума, тис. грн.	струк- тура, %	абс. тис. грн.	відносне, %	струк- тури, %
Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	950	0,91	615	0,048	-335	-35,2	-0,862
Первісна вартість	431	0,041	4420	0,34	+3989	+925	+0,299
Накопичена амортизація	(3381)	(0,32)	(38805)	(3,04)	+35424	+1047,7	-0,28
Незавершені капітальні інвестиції	195631	18,9	236199	18,5	+40568	+20,7	-0,4
Основні засоби	477776	46,22	439242	34,4	-38,5	-8,06	-11,82
Первісна вартість	718103	69,5	742832	58,3	+24,7	+3,44	-11,2
Знос	(240327)	(23,2)	(303590)	(23,8)	+63,26	+26,32	+0,6
Інші фінансові інвестиції	2700	26	2785	0,21	+85	+3,1	-25,79
Усього за розділ I	677057	65,5	678841	53,3	+1784	+26	-12,2
Запаси	133058	12,9	222198	17,4	+89140	+66,9	+4,5
Виробничі запаси	52989	5,1	82085	6,44	+29096	+54,9	+1,34
Готова продукція	79244	7,6	139489	10,9	+60245	+76,02	+3,3
Товари	825	0,07	624	0,04	-201	-24,3	-0,03
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	185336	17,9	261796	20,54	+76460	+41,25	2,64
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	5590	0,54	18372	1,44	+12782	+228,65	+0,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2426	0,23	-	-	-2426	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	798	0,077	615	0,048	-183	-22,9	-0,029
Поточні фінансові інвестиції	-	-	999	0,07	+999	0	+0,07
Гроші та їх еквіваленти	11445	1,1	43071	3,37	+31,626	+276	+2,27
Готівка	625	0,06	415	0,032	-210	-33,6	-0,028
Рахунки в банках	10820	1,04	42656	3,34	+31836	+294,23	+2,3
Інші оборотні активи	17532	1,69	48103	3,77	+30571	+174,37	+2,08
Усього за розділом II	356185	34,5	595154	46,7	+238969	+67,09	+12,2
Баланс	1033242	100	1273995	100	+240753	+23,3	0
Зареєстрований (пайовий) капітал	15000	1,44	15000	1,17	0	0	-0,27
Додатковий капітал	-	-	19200	1,5	+19200	0	+1,5
Резервний капітал	1278	0,12	1278	0,1	0	0	-0,02
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	407158	39,34	588868	46,1	+181710	+44,6	+6,76
Усього за розділом I	423436	40,9	625146	49,0	+201710	+47,6	+8,1
Відстрочені податкові зобов'язання	37054	3,58	30485	2,3	-6569	-17,7	-1,28
Довгострокові кредити банків	-	-	118681	9,3	-118681	0	+9,3
Інші довгострокові зобов'язання	141	0,02	52	0,00	-89	-63,1	-0,02
Усього за розділом II	37195	3,6	149218	11,7	+112023	+301,1	+8,1
Короткострокові кредити банків	18581	1,8	-	-	-18581	0	-1,8
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	288128	27,9	191638	15,0	-96490	-33,4	-12,9
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	162045	15,7	163928	12,8	+1883	+1,1	-2,9
Розрахунки з бюджетом	1612	0,15	28001	2,2	+26389	+17,3	+2,05
У тому числі з податку на прибуток	491	0,04	25064	1,97	+24573	+5004	+1,93

Розрахунками зі страхування	2761	0,26	3099	0,2	+338	+12,2	-0,06
Розрахунки з оплати праці	9389	0,9	12402	0,97	+3013	+32	+0,07
Одержаними авансами	24907	2,41	15030	1,18	-9877	-39,6	-0,96
Поточні забезпечення	22129	2,14	55916	4,39	+33787	+152,6	
Доходи майбутніх періодів	97	0,009	97	0,00	0	0	-0,009
Інші поточні зобов'язання	42962	4,1	29520	2,32	-13442	-31,28	-1,78
Усього за розділом III	572611	55,5	499631	39,3	-72980	-12,7	-16,2
Баланс	1033242	100	1273995	100	+240753	+23,3	0

*Джерело: таблиця складена на основі фінансової звітності за період 2020 – 2022 рр.
(ДОДАТОК А)

Як видно з даних таблиці 2.4 на кінець 2022 р. вартість активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшилась на 240 753 тис. грн., або на 23,3%. У 2022 році спостерігається зростання необоротних активів на 1 784 тис. грн. або на 26%. В той же час оборотні активи теж зросли на 238 969 тис. грн. або на 67%, що є позитивним показником.

Певних змін зазнала структура майна підприємства: частка основних засобів зменшилась на 11,2 п.п. Найбільшу частку в 2022 році займали необоротні активи (53,3), серед них основні засоби становили 34,4 п.п. та незавершені капітальні інвестиції (18,5%).

Щодо пасивів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то найбільших змін зазнало зростання нерозподіленого прибутку на 181 710 тис грн або 44,6% в результаті інтенсивнішої діяльності порівняно з попереднім роком. В той же час у 2022 році спостерігається зростання поточних забезпечень на 33 787 тис. грн. або на 152,6%. Також зменшились інші поточні зобов'язання у 2022 році на 13 442 тис. грн.

Певних змін відповідно зазнала структура майна підприємства: частка власного капіталу не змінилася, проте нерозподілений прибуток зріс на 6,76 п.п. Частка довгострокових кредитів банків у 2022 році в порівнянні з попереднім роком збільшилась на 9,3 п.п. Але найбільших змін зазнала

структура поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями - спостерігається зменшення як і в абсолютному вимірі, так і в їх структурі (на 12,9 п.п).

Аналізуючи фінансово-майновий стан ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2021-2022 рр. необхідно оцінити відносні та абсолютні показники фінансової стійкості; ліквідність балансу в контексті ліквідності та платоспроможності.

Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості за 2021-2022 рр. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Динаміка абсолютних показників оцінки фінансової стійкості
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2022 рр, тис. грн.**

Показники	Значення показника		Абсолютне відхилення (+,-)
	2021 р.	2022 р.	
1. Власний капітал	423436	625146	+201710
2. Необоротні активи	677057	678841	+1784
3. Довгострокові зобов'язання	37195	149218	+112023
4. Поточні зобов'язання	572611	499631	-72980
5. Запаси	133058	222198	+89140
6. Короткострокові кредити банків	18581	-	-18581
7. Власні джерела формування запасів (ряд. 1 – ряд. 2)	-253621	-53695	+199926
8. Власні і довгострокові позикові джерела формування запасів (ряд.7 + ряд. 3)	-216426	95523	+311949
9. Загальна величина основних джерел формування запасів(ряд. 8 + ряд .6)	-197845	95523	+293368
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів(ряд. 7 – ряд. 5)	-386679	168503	+555182
11. Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (ряд. 8 – ряд. 5)	-349484	-126675	+222809
12. Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів (ряд. 9 – ряд. 5)	-330903	-126675	+457578
13. Тип фінансової стійкості	Кризова фінансова стійкість	Кризова фінансова стійкість	

*Джерело: таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2020 – 2022 рр.
(ДОДАТОК А)

Із таблиці 2.5. видно, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» знаходиться в кризовій фінансовій стійкості. Резерви та витрати фінансової стійкості не покриті за рахунок циркуляції капіталу. Це пов'язано з тим, що дане підприємство у 2021 році понесло значні фінансові витрати, що спричинило збиток, у 2022 році підприємство покращило свою діяльність, проте ще не вийшло на обсяги, які б надавали йому стійкості. В основному майно ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сформоване за рахунок нерозподіленого прибутку, пайового та резервного капіталу. Крім того, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має значні відстрочені податкові зобов'язання.

Дуже важливим показником, що характеризує фінансовий стан ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його господарську діяльність є показник власних оборотних коштів, який характеризує ту частину власного капіталу, що є джерелом формування його необоротних активів (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

**Розрахунок власного оборотного капіталу ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за 2021-2022 рр., тис. грн.**

Показники	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022- 2021 (+,-)	Відносне відхилення, % 2022/2021 (+,-)
1. Власний капітал	423436	625146	+201710	+47,6
2. Довгострокові зобов'язання	37195	149218	+112023	+12,02
3. Необоротні активи	677057	678841	-1784	-0,26
ВОК (ряд.1+ряд.2-ряд.3)	-216426	+95523	-120,9	-55,86

Отже, як бачимо із таблиці 2.6. власний оборотний капітал від'ємний у 2021 році, що свідчить про те, що дане підприємство не було фінансовим стійким в цей період. У 2022 році ситуація покращилась, хоча ПрАТ «Тернопільський молокозавод» все ще знаходився у кризовому стані.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розглянемо на основі дослідження динаміки та структури фінансових результатів (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

**Рівень і динаміка фінансових результатів ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»**

Показник	Значення (тис. грн.)		Абсолютне (тис. грн.)	Відносне (темп приросту) (у %)
	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2326475	3526358	+1199883	+51,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(2092681)	(2870720)	+778039	+37,1
Валовий прибуток	233794	655638	+421844	+180
Інші операційні доходи	1568	10118	+8550	+545,2
Адміністративні витрати	(47558)	(66842)	+19284	+40,5
Витрати на збут	(138585)	(188946)	+50361	+36,3
Інші операційні витрати	(44782)	(71273)	+26491	+59,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4437	338695	+334258	+7533
Інші фінансові доходи	-	101	+101	0
Інші доходи	8	54	+46	+575
Фінансові витрати	(29311)	(33202)	+3891	+13,27
Інші витрати	(4014)	(67664)	+63650	+1585
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-	237984	237984	-
Збиток	(28880)	-	-28880	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	5672	(56274)	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	-	181710	+181710	-
Збиток	(23208)	-	+23208	-

*Джерело: таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2020 – 2022 рр.
(ДОДАТОК А)

Як видно з таблиці 2.7 чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році зросла на 1 199 883 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році в порівнянні з 2021 роком теж значно збільшилась, на 778 039 тис. грн., і як наслідок прибуток до оподаткування теж зріс, на 334 258 тис. грн. Все це

пов'язано з тим, що за досліджуваний період дане підприємство вже адаптувалося до війни, відбулося часткове скорочення персоналу, що вплинуло на зменшення витрат.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за перший аналізований рік демонструє збиток, проте у 2022 році підприємству вдалося стати прибутковим. Це пов'язано з тим, що під час кризи корона вірусу даному підприємству не вдалося на повну запустити потужності з переробки молока.

Проаналізуємо операційні витрати звіту про фінансові результати за 2019-2022 рр., дані представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників операційних витрат*

Показник	Значення показника по роках, грн.			
	2019	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	1230229	1474308	1943081	2724143
Витрати на оплату праці	114800	143087	197281	306530
Відрахування на соціальні заходи	24589	30712	42884	66268
Амортизація	46969	53924	69180	72769
Інші операційні витрати	31363	20358	44109	28071
Разом	1447950	1722389	2296535	3197781

*Джерело: таблиця складена на основі фінансової звітності в період 2020 – 2022 рр.
(ДОДАТОК А)

З таблиці 2.8 бачимо, що матеріальні затрати на підприємстві зростали на протязі 2019-2022 рр. У 2019 р. вони становили 1 230 229 грн., у 2020 р. – 1 474 308 грн., у 2021 р. – 1 943 081 грн., у 2022 р. -2 724 143 грн.

Витрати на оплату праці зростали, так у 2019 р. вони становили 114 800 грн., у 2020 р. – 143 087 грн., а у 2021 р. витрати на оплату праці зросли до 197 281 грн. Проте у 2022 р. даний показник збільшився і становив 306 530 грн.

Відповідно відрахування на соціальні заходи теж зростали протягом 2019-2021 рр., так у 2019 р. вони були 24 589 грн., у 2020 р. – 30 712 грн., у 2021 р. – 42 884 грн., а в 2022 р. відбулося зростання до 66 268 грн.

Амортизація на підприємстві зростала протягом всього досліджуваного періоду, так у 2019 р. вона становила 46 969 грн., у 2020 р. – 53 924 грн., у 2021 р. – 72 769 грн., у 2022 р. – 72 769 грн.

Інші операційні витрати зростали у 2019 р. та 2021 р. і відповідно становили 31 363 грн. та 44 109 грн. Та зменшувались у 2020 р. до 20 358 грн., та у 2022 р. зменшилися до 28 071 грн.

2.3 Оцінювання мотивації праці персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Перед тим, щоб пропонувати заходи з покращення діяльності персоналу та його мотивації, проаналізуємо кількісний та якісний склад працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

На рисунку представлено динаміку персоналу на даному підприємстві за п'ять останніх років. Як видно з рисунку 2.3, найбільша кількість працівників працювала у 2020 році – 1 494 осіб.

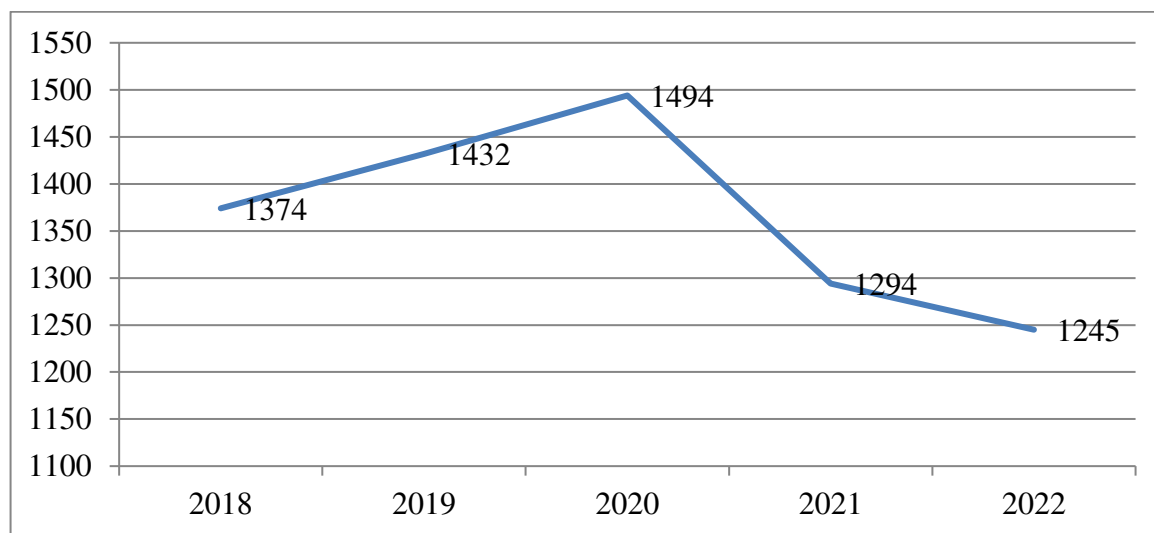


Рис. 2.3 Динаміка кількості персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2022рр.

*Джерело: статистична звітність «Тернопільський молокозавод»

Загалом з 2018 р. до 2020 р. спостерігалось зростання середньооблікової чисельності персоналу, у 2021- 2022 рр.. значний спад. Це пов'язано спочатку з пандемією COVID-19, а потім з повномасштабним вторгненням росії.

Таблиця 2.9

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2022 роки

Показник	2021		2022		Відхилення, +/-		
	осіб	%	осіб	%	Абсолютне, осіб	Відносне, %	Структури, п.п.
Середньооблікова чисельність штатних працівників	1294	100	1245	100	-49	-3,7	0
1 Виробничий персонал: робітників	1081	83,54	1047	84,1	-34	-3,1	+0,56
Інженерно-технічні працівники, з них	213	16,46	198	15,9	-15	-7,04	-0,56
- керівники	119	9,19	112	9	-7	-5,88	-0,19
- фахівці	94	7,27	86	6,9	-8	-8,5	-0,37

*Джерело: таблиця складена на основі звіту з управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», [Електронне джерело]

Як видно з таблиці 2.9, на даному підприємстві у 2021 році працювало 1 294 осіб. Ще у 2018-2019 роках чисельність працівників даного підприємства перевищувала 1 400 осіб, проте відтоді через COVID-2019, а потім через повномасштабне вторгнення росії, спостерігалось поступове скорочення чисельності персоналу. У 2022 році порівняно з 2021 середньооблікова чисельність штатних працівників скоротилась на 49 осіб або на 3,7%. Найбільшу частку працівників на даному підприємстві займають робітники, частка інженерно-технічних працівників у 2021 році становила 16,46%, у 2022 – зменшилась до 15,9%. Це пов'язано передусім з мобілізацією та впливом війни. Щодо вікової структури, то на даному підприємстві найбільша частка працівників була віком від 30 до 49 років, також знана частка працівників віком від 18 до 30 років, тобто на молокозаводі працюють молоді люди працездатного віку, частка працівників передпенсійного віку досить незначна.

Проведемо дослідження того, як система мотивації праці стимулює до стабільності або плинності персоналу. Показники руху кадрів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники руху кадрів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»*

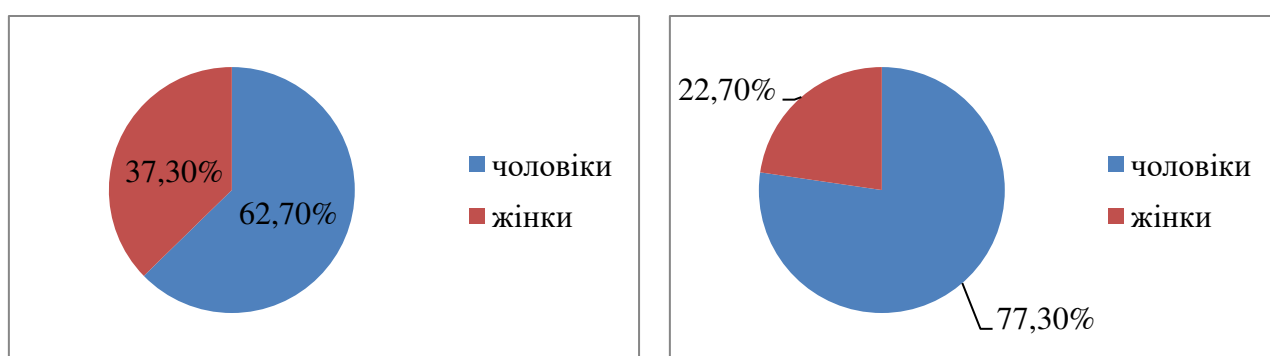
Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
				абсол.	відносне, %	абсол.	відносне, %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1494	1294	1245	-200	-13,3	-49	-3,7
2. Чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року, осіб	1350	1127	1045	-223	-16,5	-82	-7,27
3. К-сть прийнятих працівників, осіб	66	75	82	9	13,6	7	9,3
4. К-сть працівників, які вибули, осіб:	80	52	58	-28	-35,0	6	11,5
а) за власним бажанням	60	40	49	-20	-33,3	9	22,5
б) звільнено за порушення трудової дисципліни	5	4	3	-1	-20,0	-1	-25,0
в) звільнено за скороченням штатів	15	8	6	7	-46,7	-2	-25,0
5. Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,044	0,051	0,055	0,007	15,9	0,004	7,8
6. Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,054	0,035	0,039	-0,019	-35,2	0,004	11,4
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0,043	0,030	0,035	-0,013	-30,2	0,005	16,7
8. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,825	1,442	1,414	0,617	74,8	-0,028	-1,9
9. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,903	0,897	0,867	0,006	-0,7	0,030	-3,3
10. Коеф. обороту щодо прийому	0,044	0,051	0,055	0,007	15,9	0,004	7,8
11. Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,054	0,035	0,039	-0,019	-35,2	0,004	11,4
12. Коефіцієнт плинності кадрів	0,043	0,030	0,035	-0,013	-30,2	0,005	16,7
13. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,825	1,442	1,414	0,617	74,8	-0,028	-1,9
14. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,903	0,897	0,867	0,006	-0,7	0,030	-3,3

* Джерело: статистична звітність «Тернопільський молокозавод»

Як бачимо за результатами розрахунків, наведених у таблиці 2.10, на підприємстві у 2022 р. відбулося зменшення середньооблікової чисельності працівників на 3,7%.

Коефіцієнт плинності персоналу, що розглядається як вагомий індикатор руху персоналу за межі підприємства, у 2021 р. знизився на 0,013, або на 30,2%, а в наступному – зріс на 0,005 (на 16,7%).

Проаналізуємо гендерну структуру персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за два останні роки, окремо для виробничого та управлінського персоналу (рис. 2.4 та 2.5)

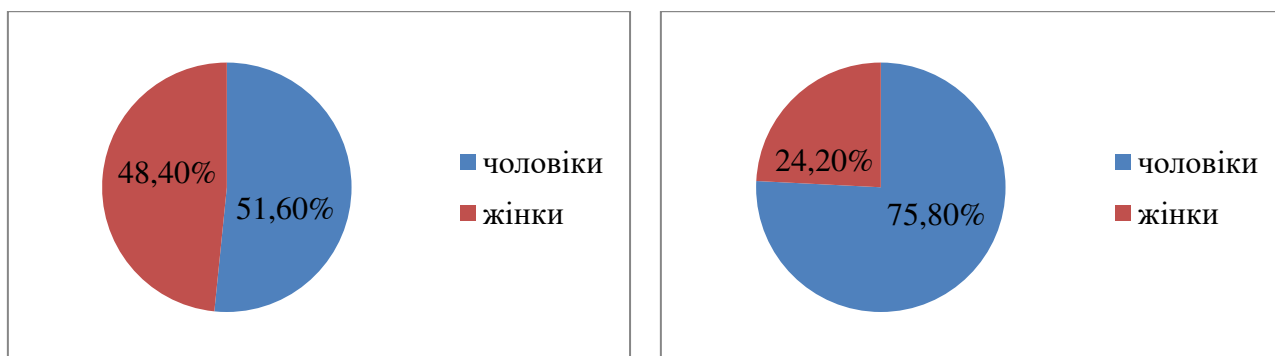


А) гендерна структура по підприємстві загалом Б) гендерна структура керівного персоналу

Рис. 2.4 Гендерна структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021 році

*Джерело: рисунки побудовані на основі даних підприємства та звіту з управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», [Електронне джерело]

Щодо гендерної складової, то на даному підприємстві у 2021 році працювало більше чоловіків, їх частка складала 62,7% , відповідно частка жінок – 37,3%. Серед керівного персоналу частка жінок ще менша, лише 22,7%. У 2022 році гендерна структура дещо змінилась – частка жінок на підприємстві збільшилась на 11,1% і становила 48,4%. Проте в керівному складі підприємства у 2022 році частка жінок зросла лише на 1,5% (рис.2.5).



А) гендерна структура виробничого персоналу Б) гендерна структура керівного персоналу

Рис. 2.5 Гендерна структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022 році

*Джерело: рисунки побудовані на основі даних підприємства та звіту з управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», [Електронне джерело]

Фонд оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складається з фонду основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та заохочувальних і компенсаційних виплат. В таблиці 2.10 представлено зміну динаміки структури фонду оплати праці даного підприємства за 2021-2022 роки. Частка фонду основної заробітної плати у 2022 році зменшилась в порівнянні з попереднім роком на 5,21%, відповідно спостерігалось зростання частки додаткової заробітної плати на 5,69% та незначне зменшення частки заохочувальних та компенсаційних виплат на 0,48%

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021-2022 роки

№	Показник	2021 рік, %	2022 рік, %	Відхилення, +/-
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	100	100	-
2	Фонд основної заробітної плати	64,9	59,69	-5,21
3	Фонд додаткової заробітної плати	34,11	39,8	+5,69
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	0,99	0,51	-0,48

Джерело: дані підприємства

Розглянемо аналіз якісної оцінки персоналу, в табл. 2.11 представлено динаміку та структуру персоналу даного підприємства за рівнями освіти. Найбільша частка працівників підприємства має неповну вищу освіту і складає 52% у 2021 році та 49,3 у 2022 році. Майже третина працівників має професійно-технічну освіту, кожен п'ятий працівник ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з повною вищою освітою.

Таблиця 2.11

**Аналіз динаміки та структури персоналу ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за рівнями освіти**

№	Рівні освіти	2021		2022		Відхилення, +/-		
		К-сть осіб	%	К-сть осіб	%	Абсолютне, осіб	Відносне, %	Структури, п.п
1	Професійно-технічна	370	28,5	372	29,8	+2	+0,5	+1,3
2	Неповна вища	674	52,0	615	49,3	-59	-8,7	-2,7
3	Повна вища освіта	250	19,5	258	20,9	+8	+3,2	+1,4
	Разом	1294	100	1245	100	-49	-3,7	0

*Джерело: таблиця складена на основі звіту з управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», [Електронне джерело]

Після характеристики персоналу наступним кроком потрібно здійснити оцінку діяльності працівників. Важливість оцінки персоналу полягає в наступних моментах:

- 1) оцінка робочих результатів персоналу – це важливий інструмент підвищення ефективності праці робітників молокопереробного заводу;
- 2) оцінка персоналу дозволяє максимально ефективно використовувати можливості людських ресурсів, справедливо розподіляти додаткові матеріальні заохочення та стимули;
- 3) оцінка дозволяє проаналізувати роль працівника в колективі, ступінь готовності до виконання того чи іншого роду діяльності;
- 4) дає можливість впливати на широке коло психологічних аспектів організаційної поведінки, а саме мотивації та самоповаги і самооцінки

працівників, рівень відповідальності задоволення від роботи, дисципліна, ступінь організації, готовність працювати з повною віддачею;

5) дає змогу провести кардинальну реструктуризацію підприємства.

Для того, щоб краще дослідити стан стимулювання та мотивації персоналу, на даному підприємстві було проведено анкетування працівників. Приклад анкети представлений у додатку Б. Аналітичні дані, отримані в результаті анкетування, є репрезентативними, оскільки була розрахована необхідна кількість анкет, щоб отримати дані з похибкою не більше 5%. В анкетуванні брали участь керівники, менеджери різних рівнів управління, а також робітники. Анкетування проводилось анонімно, що забезпечувало правдивість отриманих даних. Результати анкетування представлені в таблиці 2.12

За результатами анкетування можна зробити висновок, що 84% працівників Львівської філії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вважають, що їм недоплачують відносно тих обов'язків, які вони виконують, і відносно того, що у працівників збільшилась кількість обов'язків через скорочення колег у відділах. (Таблиці 2.12)

Таблиця 2.12

**Оцінка винагороди за праці працівників ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» (у % до числа опитаних)**

Питання	Варіанти відповіді	%
Чи справедливо здійснюється оплата Вашої праці?	недоплачують	84
	праця оплачена справедливо	16
	переплачують	0
Яка Ваша поведінка у випадку переплати?	Підвищую свій внесок	-
	Підвищую якість роботи	-
	Знижую свій результат	-
Яка Ваша поведінка у випадку недоплати?	Знижують свій внесок	23,0
	Знижують якість роботи	17,5
	Підвищують результат (домагаються підвищення своєї винагороди)	29,5

Джерело: побудовано за результатами анкетування (ДОДАТОК В)

Отже, вірно побудована система оцінки персоналу за допомогою різноманітних методів та її реальне виконання – це оновлюючий процес розвитку в організації, підвищення якості виконуваної роботи, яке відчутне з перших кроків після проведення оцінки персоналу.

Таблиця 2.13

Розподіл працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за групами потреб (у % до числа опитаних)

Потреби в належності до певної соціальної групи (20,7%)	Потреби зв'язку (соціальні потреби визнання, поваги, та безпеки) (33,5%)	Потреби у владі (28,5%)	Гігієнічні фактори (45,7%)
Потреби у визнанні та самоствердженні (21,5%)	Потреби росту (пов'язані з розвитком та самовдосконаленням) (31,3%)	Потреби співучасті (39,7%)	
Потреби у самореалізації (18,3%)			

Джерело: побудовано за результатами анкетування (ДОДАТОК В)

У табл. 2.14 наведемо коротку характеристику інших підсистем управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод», котрі також мають відношення до мотивації та стимулювання на підприємстві.

Таблиця 2.14

Характеристика підсистем управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у зв'язку із мотивацією

Підсистема управління персоналом	Характеристика підсистеми управління персоналом
Підсистема маркетингу персоналу	У формалізованому вигляді зовнішній маркетинг персоналу відсутній. Функціонал внутрішнього маркетингу персоналу реалізується службою персоналу під час проведення оцінювання та атестації персоналу підприємстві. Проблемою у даному випадку є відсутність зв'язку між оцінкою та мотивацією/стимулюванням персоналу
Підсистема розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації працівників, як керівників, так і фахівців та спеціалістів відбувається як у вигляді проходження інтенсив-курсів за бізнес-напрямами; так і безпосередньо на виробництві/на робочих місцях – мається на увазі безпосередньо під час виконання операційної діяльності у структурних відділах ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Недоліком є відсутність стимулювання, спрямованого на заохочення персоналу до розвитку та більш якісної праці

Підсистема управління комунікаціями	Правила щодо налагодження комунікацій між працівниками (вертикальних та горизонтальних) та зовнішніх комунікацій узагальнені у документі, – Стандарті поведінки працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод».
Підсистема створення і розвитку корпоративної культури	Підводячи підсумок, слід зазначити, що на даний момент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формалізував корпоративну культуру за окремими її складовими, але не має документу, який відбивав комплексний погляд на мотивацію персоналу.

Також для розроблення та прийняття більш ефективних рішень, проведемо SWOT аналіз даного підприємства (таблиця 2.15)

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Виріб	1. Широкий асортимент молочної продукції	1. Зниження якості та кількості молочної сировини.
	2. Відома ТМ "Молокія" (національного масштабу)	2. Малі темпи освоєння нових видів продукції
	3. Висока якість молочної продукції, використання технології «FRESH MILK TECHNOLOGY».	3. Висока ціна на молочну продукції.
	4. Вкладені інвестиції в технічне переоснащення виробництв, зростання потужностей і рівня технологій.	4. Відтік кваліфікованих кадрів з виробничих підрозділів через війну (мобілізація, виїзд за кордон).
	5. Повний цикл автоматизації виробництва продукції на (від заготівлі до упаковки)	5. Порушення логістичних поставок через тривоги та обстріли
Ціна	1. Єдина цінова політика в дилерській мережі.	1. Постійне підвищення окремих статей витрат, що вимагатиме перегляд цінової політики.
	2. Оптимальна ціна відповідно високій якості молочної продукції	2. Висока євро-складова обслуговування обладнання для виготовлення молочних продуктів харчування.
Розподіл	1. Наявність шести відокремлених підрозділів у різних областях Західної України..	1. Порушення логістичної мережі постачання та збуту.
	2. Широка дилерско-дистриб'юторська мережа, планування обсягів закупівель збутовою мережею.	2. Зменшення кількості фахових працівників, які працюють зі збутом продукції
Просування	1. Участь в топових профільних виставках, партнерство у різних заходах.	1. Зниження обсягів замовлень в окремих областях.
	2. Оновлення дизайну упаковки, продумана інформаційна політика підприємства в умовах війни	2. Слабка активність дилерів в участі в регіональних виставках
	3. Відбувається постійне навчання сервісних фахівців.	3. Високі витрати на просування продукції

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Виріб	1. Молочна продукція відноситься до основних продуктів харчування, тому навіть у війну на неї залишається значний попит.	1. Через постійні обстріли інфраструктури, загроза перебоїв з електроенергією та вчасними поставками сировини.
	2. Розширення асортиментного ряду за рахунок нових технологій та розвитку інновацій.	2. Велика кількість конкурентів, в тому числі продукції іноземного виробництва.
	3. Скорочення термінів освоєння нових видів молочної продукції.	3. Відсутність кваліфікованих кадрів (мобілізація, виїзд за кордон жінок з дітьми)
Ціна	1. Скорочення витрат і зменшення собівартості продукції шляхом оптимізації виробничих процесів і продуктів.	1. Цінова конкуренція з боку інших виробників молочної продукції
Розподіл	1. Можливості виходу на нові ринки через зменшення частки ринку деяких конкурентів.	1. Зменшення купівельної спроможності споживачів
	2. Можливості виходу на міжнародні ринки, враховуючи високу якість та спрощені умови для української продукції.	2. Можливі страйки іноземних фермерів на продукцію українського виробництва.
	3. Значна кількість ВПО, яких можна залучити у сферу розподілу та збуту	3. Загрози руйнування виробничих та складських площ великих підприємств
Продажі	1. Збереження обсягів продажу через регулювання власної цінової політики.	1. Виникнення додаткових бюрократичних бар'єрів, зміни в законодавстві не на користь українським виробникам
	2. Використання ресурсу інтернет-реклами для просування бренду і продукту в середовищі цільової аудиторії.	2. Податковий та бюрократичний тиск на діяльність молокозаводу, в тому числі на збутову діяльність

Джерело: власна розробка

Висновки до II розділу

Таким чином, внаслідок проведеного дослідження доцільно сформулювати наявність наступних проблем із мотивацією персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

1) Відбулося погіршення результативності діяльності підприємства, про що свідчить отримання збитку протягом 2021р., незначні темпи зростання чистого доходу від реалізації тощо. Все це має бути об'єктом уваги з боку керівництва, оскільки поміж інших причин може бути наслідком недостатньої вмотивованості персоналу.

2) Обсяги матеріального стимулювання персоналу дещо зросли протягом досліджуваного періоду – на 10,92%; для порівняння дане підприємство є одним з найкращих і найбільших роботодавців в Тернопільській області, проте це співпадає зі зростанням мінімальної заробітної плати

3) Недосконала система оплати праці з точки зору мотивації: встановлено, що у компанії рівень додаткових винагород працівника може досягати понад 50% загальної суми заробітної плати, що є проблемним моментом, оскільки така система винагороди дозволяє занадто гнучко регулювати оплату праці персоналу, роблячи її розміри нерівномірними. Тобто, за деякі місяці окремі групи працівників можуть отримувати підвищену заробітну плату, а за деякі – навпаки, отримувати оплату у розмірі посадового окладу або незначно більше за посадовий оклад. Така нерівномірність оплати праці дестимулює працівників, створює невпевненість, що перешкоджає ефективній праці.

4) Недосконалість зв'язку оцінки та розвитку персоналу із мотивацією, про що свідчить проведений аналіз. Така ситуація зумовлена, у тому числі, необхідністю економії на коштах, що спрямовуються на політику управління персоналом.

5) Існування потреби у приведенні у відповідність стимулювання працівників та продуктивності: встановлено, що темпи зростання продуктивності праці персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021-2022 рр. відставали від темпів зростання заробітної плати персоналу.

6) Недостатність інноваційних підходів до мотивації персоналу: незважаючи на перевищення середнього рівня заробітної плати працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до середнього рівня по Тернопільській області, слід зазначити, що існує потреба у більш інноваційних методах управління персоналом, у тому числі, у оплаті праці. Зокрема, йдеться про відсутність формалізації мотиваційної політики підприємства та індивідуального підходу до мотивації.

Важливо також зазначити, що слабким місцем підприємства щодо мотивації персоналом, що зумовлює зниження його дієздатності та виникнення ризикових ситуацій, – є відсутність нематеріальної мотивації та стимулювання у практиці діяльності підприємства

Проаналізувавши дані отримані за допомогою анкет робимо висновок, що мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Тому для ефективної діяльності підприємства необхідно провести удосконалення матеріального та морального стимулювання працівників.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах кризи

При плануванні способів удосконалення мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перш за все потрібно врахувати умови, що дане підприємство працює в умовах війни. У такій ситуації викликають певні проблеми і виклики, які безпосередньо впливають на можливості якісного управління персоналом, а саме:

- державою встановлюються обмеження для рішень та дій для керівників підприємства. Швидкі зміни законодавства в умовах воєнного стану, нестабільність політичної ситуації, негативно впливають на ефективність роботи підприємств;

- погіршення економічної ситуації в умовах війни. Обстріли критичної інфраструктури призводили до частих відключень електроенергії, порушення логістичних поставок, велика інфляція, відсутність безпеки та стабільності, обмеженість ресурсів, ускладнюють діяльність підприємств,

На працівників в умовах війни впливають різні фактори, тому даному підприємству потрібно їх врахувати при ефективному управлінні та змінах системи мотивації. Основні фактори узагальнено та представлено на рис. 3.1

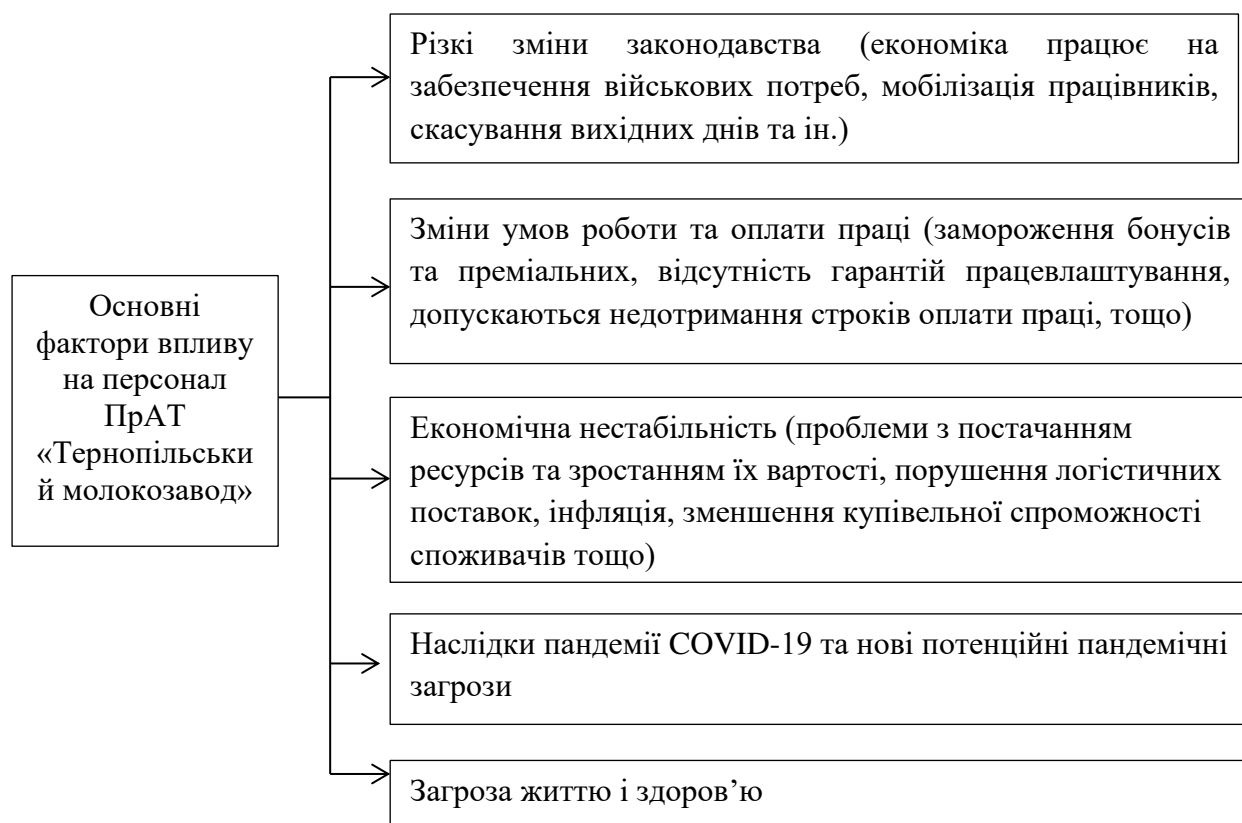


Рис.3.1 Основні фактори, які впливають на персонал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах війни

Джерело: власна розробка на основі джерел [18, 24, 32]

Фактори, представлені на рисунку 3.1, негативно впливають на працівників, тому їх слід враховувати при формуванні напрямів удосконалення мотивації та стимулювання персоналу. Мотиваційні напрями управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зведено на рисунку. Вони складаються з трьох основних напрямів перший - це є безпека та захист, оскільки в період війни психічний стан людей є нестабільний і в людей підвищується схильність до стресу, у працівників може спостерігатися депресія, хронічна втома, емоційне занепокоєння та багато інших проблем, внаслідок чого знижується якість виконання професійних обов'язків, погіршується результативність, тому керівництву молокозаводу важливо розробляти такі мотиваційні програми, які б створювали комфортні умови для роботи, забезпечували безпеку та сприяли зменшенню стресу.



Рис. 3.2 Основні мотиваційні напрями управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: власна розробка

Керівництво молокозаводу на сьогоднішній день працює в напрямку створення безпечних умов роботи, як результат, відремонтовано укриття для працівників, облаштовано всім необхідним, проведено інструктаж щодо дій при потребі евакуації у випадку повітряної тривоги чи настання надзвичайної

ситуації. Також для працівників проведено навчання що додання першої медичної допомоги.

Постійна відкрита комунікація допомагає підтримувати рівень довіри до керівництва молокозаводу та попереджує можливо паніку, створює умови, в яких працівники не бояться взяти на себе ініціативу та відповідальність. На сьогоднішній день важливим є не настільки розвиток і кар'єрне зростання, як відчуття стабільності, в тому числі фінансової, для забезпечення себе та своєї сім'ї.

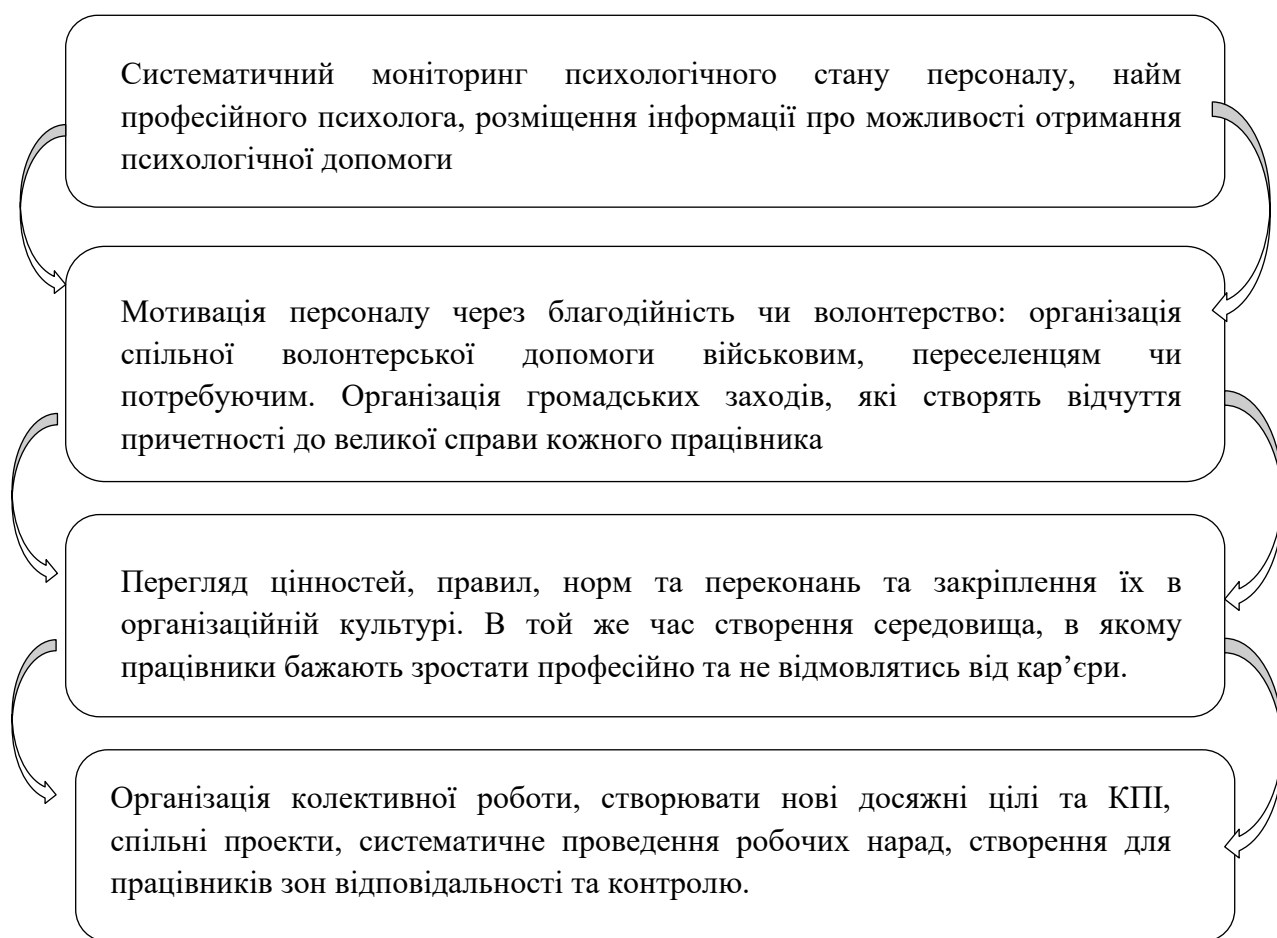


Рис.3.3 Напрями посилення психологічної підтримки персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: власна розробка

Проте керівництву молокозаводу потрібно не лише забезпечувати добрий психологічний стан для працівників, але також думати як досягати стратегічних цілей, як зміцнювати свої конкретні позиції на ринку, тому попри всю

складність ситуації, пов'язаної з війною, важливо впроваджувати креативні нестандартні методи мотивації персоналу щодо стимулювання працівників та підвищення їх продуктивності та ефективності.

Від психологічного стану персоналу залежить продуктивність та якість виконання робіт, тому даному питанню потрібно приділити більше уваги. На рисунку зображено заходи для посилення психологічної підтримки персоналу підприємства.

В першу чергу, керівникам необхідно систематично відстежувати психологічний стан персоналу, найняти професійного психолога, розміщувати інформацію щодо можливих способів отримання психологічної допомоги, навіть якщо працівники не знаходяться в стані депресії чи в стресі, така робота з психологом допоможе перезавантажитись, відновити енергію та підвищити ефективність та вмотивованість.

Таким чином, враховуючи вище наведене щодо вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», слід зосередитися на заходах, що передбачають впровадження комплекс дій, котрі спрямовані на (рис. 3.4):

- 1) удосконалення системи мотиваційних і стимулюючих програм – це особливо важливо для працівників в умовах війни, даний напрям передбачає впровадження системи формування індивідуального соціального пакету працівника;

- 2) підвищення результативності преміювання персоналу, що передбачає вдосконалення системи нарахування премій на основі інноваційного підходу, що передбачає встановлення зв'язку між результативністю праці працівника та обсягами преміювання.



Рис. 3.4. Пропоновані напрями вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: власна розробка

Саме ці напрями є особливо важливими для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», оскільки під час визначення стану системи мотивації та стимулювання працівників підприємства саме зазначені її складові отримали застереження.

Політика мотивації та стимулювання працівників, що спрямована на підвищення продуктивності праці не має бути зосереджена тільки на покращенні матеріальних умов працюючих та рівні заробітної плати. Одним з інноваційних методичних підходів до системи мотиваційних і стимулюючих програм, що широко застосовується у практиці зарубіжних підприємств, є формування індивідуального соціального пакету працівника [43].

За існуючого досвіду, спроби відмовитися від соціального пакету за рахунок підвищення заробітної плати не принесли очікуваних результатів. Це сталося з кількох причин:

- по-перше, підвищення заробітної плати не компенсує в повному обсязі соціальні витрати;
- по-друге, працівник змушений витрачати багато часу, самотійно вирішуючи проблеми, пов'язані із соціальними питаннями;
- по-третє, “розмивається” мотивуюча складова розміру заробітної плати, як інструменту стимулювання підвищення продуктивності праці, зменшуються можливості її диференціації.

Тому для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», як для сучасного підприємства, по-перше, безумовно є сенс впровадити так званий «соціальний пакет» для своїх працівників, а, по-друге, шукати додаткових методів і механізмів стимулювання персоналу.

Розглянемо докладніше преміювання як один з напрямків підвищення зацікавленості працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у підвищенні продуктивності своєї роботи.

При цьому необхідно відзначити, що надмірне зосередження на досягненнях, що обумовлюють значну частину індивідуальних винагород, не завжди сприяє підвищенню трудової активності серед працівників, у зв'язку з чим виникає потреба збалансованого співвідношення між постійної і змінної складовими матеріальних виплат.

Як відомо, премія – це основний вид додаткової винагороди, яка виплачується працівникам за результатами індивідуальної трудової діяльності і підприємства в цілому з урахуванням показників і умов оцінки цих результатів [34].

Будь-який вид преміювання повинен передбачати пряму залежність величини винагороди від результатів праці працівника і результатів діяльності структурного підрозділу або підприємства.

Підхід до преміювання працівників повинен залежати від правильності постановки цілей і завдань, врахування індивідуальних професійних, ділових здібностей, а також типів трудової мотивації учасників бізнес-процесів.

Виходячи з цього, виділено такі основні принципи побудови преміальної складової мотиваційної системи підприємства:

- використання по можливості різних видів винагород, поєднання індивідуальних і колективних їх форм;
- показники преміювання та оцінка їх виконання повинні бути чіткими і однозначно розуміються усіма працівниками підприємства;
- винагорода повинна відповідати статусу посади, ступеня відповідальності, професіоналізму і результатами праці працівників;
- обсяг виплат винагороди повинен відповідати фінансовим можливостям підприємства.

Нині загальноприйнятий вимір ефективності діяльності підприємства, що базується на фінансових показниках бухгалтерської звітності (бухгалтерський баланс), не дає повного уявлення про стан підприємства і не дозволяє спрогнозувати його подальший розвиток. Тому з'явилася необхідність в досконаліших методах оцінки діяльності підприємства, що враховують не лише фінансовий стан, але і взаємовідношення із споживачами, стан бізнес-процесів, інновацій, персоналу [28].

Для різних категорій та посад персоналу слід розробляти особливі методи стимулювання. Значна частина працівників на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працюють фасувальниками молочної продукції. На даному підприємстві процес фасування продукції є автоматизований, проте все ж від працівника в значній мірі залежатиме, яка буде продуктивність та якість фасування. Наприклад, для фасування йогуртів у відерка, на даному підприємстві використовують автоматичне обладнання CFM-2T. Проте оператори таких автоматизованих ліній виставляють та встановлюють дати маркування продукту, налаштовують чи перелаштовують лінії під фасування різного об'єму тари, різного виду молочних продуктів (наприклад, йогуртів з різними наповнювачами), встановлюють вид пакувального матеріалу (HDPE пляшка чи PE плівка) групові упаковки заклеюють термозбіжними плівками, слідкують за дотриманням періоду очищення та здійснюють санітарну обробку

обладнання. Також вже пізніше при фасуванні продукції у піддони задіяні також безпосередньо працівники. Це також вважається вузьким місцем, адже від їх швидкості роботи та продуктивності праці залежатиме і продуктивність роботи пакувального устаткування. Враховуючи те, що працівники, які працюють на фасуванні продукції, займаються фізичною працею і часто втомлюються, їх робота є монотонною, а заробітна плата одна з найнижчих на підприємстві, то важливо продумувати як їх мотивувати працювати продуктивніше. Пропонується розробити заходи щодо підвищення мотивації для працівників, які задіяні у фасуванні продукції, враховуючи їх якість та продуктивність виконання роботи. Незважаючи на те, що для мотивації використовують матеріальну та нематеріальну складову, вважаємо, що для даної категорії працівників дієвим буде використання саме матеріальної мотивації. Пропонуємо матеріальну винагороду здійснювати за такою послідовністю

1. Проаналізуємо наявну ефективність роботи фасувального устаткування. Для цього потрібно провести збір даних та інформації про час фасування кожного продукту та, відповідно, кількість розфасованих молокопродуктів за цей час. Відповідно, продуктивність станка матиме розмірність шт./год. і становитиме:

$$P_{\text{станка}} = Q/T \quad (3.1),$$

де Q - кількість продукції, шт

T - час фасування, год

2. Порівнюємо отримані дані з паспортними показниками для даного фасувального станка. Також на цьому етапі порівнюємо дані і встановлюємо мінімальні та максимальні значення продуктивності роботи станка. Ці значення встановлюємо, не лише ґрунтуючись на теоретичних чи паспортних даних, а й враховуємо фактичний технічний стан обладнання, укомплектованість змін персоналом і видом продукту, а точніше його в'язкістю. Так, для прикладу розглянемо станок CFM-2T, який забезпечує фасування продукції у різні види пляшки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні показники продуктивності фасувального устаткування

Продукт	Продуктивність, шт./год		Паспортні показники роботи станка, шт./год	Продуктивність для 1% премії
	Мінімальна (min)	Максимальна (max)		
Кефір питний 2,5%, 700г	4600	5000	6000	4
Йогурт Білий, 1,6%, 770г	3500	4000		5
Йогурт Білий +фрукти, 2,2%, 770г	3500	4000		5

Джерело: власна розробка

3. Наступним кроком розглянемо розробку премій для працівників-фасувальників виробничої дільниці, враховуючи їх специфіку й відповідальність їхньої професії.

3.1. Премія оператора фасувального станка за зміну визначається відповідно до показника продуктивності роботи станка згідно формули:

$$P_{\text{премія, \%}} = \frac{\text{Продуктивність лінії за зміну} - \text{мін значення продуктивності}}{\text{кількість } \frac{\text{штук}}{\text{год}} \text{ для 1\% премії}} \quad (3.2)$$

Наведемо приклад розрахунку:

$$P_{\text{премія, \%}} = \frac{4800 - 4600}{4} = 50\%$$

При цьому розрахунок проводиться за кожним окремим молокопродуктом, який виготовлявся на фасувальній лінії із визначенням його частки в загальному розмірі премії:

$$W = \frac{\text{кількість окремого продукту, шт}}{\text{загальна кількість розфасованої продукції, шт}} \quad (3.3)$$

Таким чином розрахунок кінцевого показника кількості преміальної частини фасувальників молокопродуктів за зміну проводиться за формулою:

$$\Sigma P_{\text{премія, \%}} = (P1, \% \times W1) + (P2, \% \times W2) + \dots + (Pn, \% \times Wn) \quad (3.4)$$

Наприклад, $\Sigma P_{\text{премія, \%}} = (75\% \cdot 0,27) + (43\% \cdot 0,33) + (56\% \cdot 0,4) = 56,84\%$.

3.2. Преміальна частина укладальника пакувальника фасувального станка за зміну також визначається відповідно до показника продуктивності роботи станка згідно формули 3.1, а її розмір визначатиметься формулою 3.2. Якщо ж працівник впродовж зміни працював на декількох фасувальних лініях, тоді його премія буде пропорційна вкладу часу роботи на кожній лінії. Тоді цей показник встановлюється згідно формули:

$$W = \frac{\text{час роботи на одній лінії, год}}{\text{загальний час роботи на дільниці, год}} \quad (3.5)$$

Використовуючи формулу 3.4 розраховується премія працівника за всю зміну.

3.3. Порядок розрахунку премії працівникам інших професій, таких як змінний бригадир, налагоджувальник устаткування у виробництві харчової продукції, старший оператор лінії у виробництві харчової продукції, робітник з обслуговування устаткування лінії розливу молочної продукції, водій електровізка, комірник здійснюється шляхом усереднення розміру премії операторів фасувальних станків за місяць згідно формули:

$$P, \% = \frac{\Sigma P, \% \text{ операторів}}{n \text{ кількість операторів}} \quad (3.6)$$

4. Окрім преміальної частини KPI повинно містити положення про де преміювання. Тобто, при наявності скарги на зовнішній вигляд фасованої молочної продукції чи її безпечність, яка надійде від складу готової продукції чи торгівлі, премія не нараховується за партію продукції, на яку отримано скаргу.

Такий алгоритм розрахунку KPI дозволяє також ефективно оцінювати роботу як самого фасувального станка - його технічне забезпечення, так і працівників на дільниці, а встановлення «опорних точок», наприклад, базовий показник – від 0 до 39%, норма – від 40% до 79%, мета – від 80% до 100%, дозволить оперативніше проводити аналіз.

Також встановлення простих вимірних значень цілей допомагають працівникам розуміти, яких саме результатів від них очікують. Окрім цього, впровадження KPI такого типу є хорошим інструментом для аналізу

можливостей випуску продукції молокозаводом, адже при збільшенні асортиментного ряду чи при зростанні кількості замовлень, перед підприємством постане питання щодо напрямку перебудови виробничих ліній. Маючи цифрові дані про ефективність роботи машини та, відповідно, спроможність працівників ділянки виконати роботу, буде обраний інтенсивний або екстенсивний шлях розвитку [2].

Ще одними важливими наслідками впровадження KPI такого типу будуть:

- формування згуртованості колективу;
- розвиток лідерських якостей оператора фасувального станка;
- самоаналіз своєї роботи кожним працівником;
- аналіз та, за потреби, коректування роботи інших працівників зміни;
- дисциплінованість в роботі;
- створення і удосконалення алгоритму дій кожного працівника на ділянці.

Таким чином, KPI є ефективним інструментом керівника, який дозволяє побудувати виробництво так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів. Керівник, використовуючи KPI, визначає цілі для підрозділу молокозаводу й працівників на певний період, забезпечуючи ці підрозділи необхідними ресурсами, і на основі цього вимагає досягнення узгоджених цілей. За допомогою цього інструменту не лише забезпечується досягнення бізнес-цілей та контролюється раціональне використання ресурсів компанії, але й мотивуються працівники.

3.2 Впровадження інноваційних підходів мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Сучасні інноваційні методи мотивації надзвичайно важливі у забезпеченні продуктивності працівників, підвищенні рівня їхньої

задоволеності роботою, стимулювання до креативності, ініціативності та досягнення бізнес-цілей.

Проаналізуємо деякі інноваційні методи мотивації, які можна використовувати на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

1. Гейміфікація. На перший погляд гейміфікація може сприйматися як щось розважальне і несерйозне і не варте використовуватись на молокозаводі. Проте гейміфікацію на даному підприємстві можна розглядати як ефективну техніку мотивації персоналу. По суті це є стратегією, що полягає в застосуванні елементів та принципів ігор для підвищення зацікавленості, мотивації та участі працівників у робочих процесах. Цей підхід може бути вкрай ефективним для командної роботи на підприємстві, де конкуренція і високий тиск щодо досягнення цілей є загальнопоширеними явищами. Сам підхід полягає в тому, що у штаті, де працює понад 1 200 осіб важливо системно представити можливості для зростання кожного з працівників, а це вже у свою чергу позитивно вплине на відчуття замученості та підвищення продуктивності.

Крім того, створення захоплюючого робочого середовища включає: впровадження елементів гри в щоденні рутинні завдання, щоб зробити робоче середовище цікавішим та стимулюючим; використання ігрових механізмів, таких як рівні, досягнення та бейджі, для відстеження та винагородження успіхів працівників.

Організація конкурсів та викликів включає: проведення регулярних конкурсів серед команд або окремих працівників для стимулювання конкуренції та досягнення цілей; запуск викликів, які мають за мету покращення навичок працівників та досягнення нових висот у роботі.

Моніторинг та аналітика включає: застосування інструментів моніторингу та аналітики для відстеження прогресу працівників та оцінки ефективності гейміфікаційних заходів; аналіз даних для вдосконалення стратегій гейміфікації та адаптації їх до потреб колективу.

Гейміфікація не лише стимулює працівників до досягнення високих результатів, але також сприяє покращенню комунікації, розвитку навичок та

створенню позитивного корпоративного клімату. Правильно впроваджена гейміфікація може позитивно вплинути на взаємодію та продуктивність трудового колективу. Для працівників даного підприємства пропонується розробити спеціальний табель про ранги, куди будуть вноситись досягнення працівників, відвідування їх тренінгів, покращення їх навичок, в результаті чого вони будуть переходити на вищий рівень, це впливатиме на їх винагороду та кар'єрний ріст. Гейміфікація дає змогу зрозуміти, куди можуть вирости працівники, особливо це стосується молодого покоління, це стає для них цікавим і додатково мотивує.

2. Подяки та визнання через інформаційні технології. Використання технологій для висловлення подяк та визнання працівникам стає важливою частиною стратегій управління персоналом на сучасних підприємствах, в тому числі і на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Цей підхід дозволяє підняти рівень мотивації та підвищити задоволеність працівників, що має прямий вплив на їх продуктивність та відданість компанії. Важливо враховувати різноманітність методів виявлення подяк та визнання через технології:

Електронні платформи для визнання включають: використання спеціальних веб-платформ чи додатків для надання подяк та визнання; можливість створення персональних профілів для працівників, на яких відображаються їхні досягнення та отримані визнання.

Віртуальні медалі та бейджі: використання електронних медалей та бейджів для відзначення конкретних досягнень чи важливих моментів у роботі; можливість збирати віртуальні нагороди та відображати їх на особистих сторінках працівників.

Системи реєстрації успіхів: запровадження електронних систем для реєстрації та відстеження успіхів працівників; можливість автоматичної реєстрації важливих досягнень та надсилення сповіщень про них.

Електронні сповіщення та групові визнання: сповіщення про визнання через електронні повідомлення або спеціальні чат-платформи; групове

визнання за допомогою технологій, коли команда може висловлювати подяку один одному.

Інтерактивні заходи для визнання: використання віртуальних заходів для нагородження працівників, наприклад, віртуальні церемонії нагородження; можливість спілкування та вираження подяк онлайн під час віртуальних нарад чи зустрічей.

Персоналізовані подяки: використання персоналізованих електронних листів, відкриток або повідомлень для вираження подяк; створення автоматизованих систем, які враховують індивідуальні досягнення та пристосовують вітання під конкретного працівника. Використання технологій для подяки та визнання надає процесу більшої ефективності та можливості індивідуалізації, забезпечуючи працівникам відчуття цінності та важливості їхнього внеску у команду та компанію в цілому.

3. Ефективна система навчання та розвитку. Створення ефективної системи навчання та розвитку є ключовим елементом стратегії управління персоналом на молокопереробному підприємстві. Забезпечення працівникам доступу різноманітних навчальних ресурсів та можливість отримання сертифікатів через електронні ресурси не лише підвищує їхню кваліфікацію, але й сприяє загальному розвитку трудового колективу. Ось кілька ключових аспектів цієї стратегії:

- Онлайн-курси та тренінги: забезпечення доступу до різноманітних онлайн-курсів, які охоплюють різні аспекти роботи, включаючи продажі, обслуговування клієнтів, лідерство та інші ключові навички; використання платформ для навчання, що надають інтерактивні вправи, тести та інші засоби для ефективного засвоєння матеріалу.

- Поширення навчальних матеріалів: розповсюдження електронних ресурсів, таких як відеолекції, онлайн-модулі та навчальні матеріали, які працівники можуть вивчати у вільний час; використання мультимедійних засобів для навчання, щоб зробити процес більш цікавим та доступним.

- Індивідуалізація та адаптація: створення персоналізованих навчальних планів для працівників, враховуючи їхні потреби та кар'єрні цілі; використання систем штучного інтелекту для аналізу навчальних результатів та рекомендацій для подальшого розвитку.

- Електронні ресурси для підвищення кваліфікації: надання можливості працівникам отримувати сертифікати та підвищувати свою кваліфікацію через онлайн-курси та електронні тестування; використання систем електронного навчання для забезпечення ефективного та документованого процесу отримання нових навичок.

- Оцінка та відстеження прогресу: використання електронних платформ для відстеження прогресу працівників у процесі навчання; аналіз даних з метою вдосконалення навчальних програм та адаптації їх до потреб компанії.

- Менторська підтримка через технології: використання електронних комунікаційних засобів для забезпечення менторської підтримки та консультацій у реальному часі; створення віртуальних платформ для обміну досвідом та взаємної підтримки між працівниками.

Ефективна система навчання та розвитку через технології допомагає не лише підвищити кваліфікацію працівників, але й стимулює їхній розвиток та ріст у компанії, що впливає на загальні показники успішності підприємства.

4. Гнучкі графіки роботи та робота на відстані. Гнучкі графіки роботи та можливість працювати на відстані стають не лише важливими аспектами сучасного ринку праці, але й стратегічними елементами для забезпечення ефективності та задоволеності працівників. Це відкриває нові можливості для бізнесу та робочих колективів, а також вимагає від компаній адаптації та впровадження відповідних політик. Ось кілька ключових аспектів гнучких графіків роботи та роботи на відстані: Робота на відстані та віртуальні команди: надання можливості працівникам працювати з будь-якого місця, що забезпечує гнучкість та збільшує доступність талантів з різних регіонів; використання віртуальних комунікаційних інструментів, таких як відеоконференції та спільні робочі платформи, для забезпечення ефективної взаємодії віддалених команд.

Гнучкі графіки роботи: забезпечення можливості пристосовувати робочий графік до індивідуальних потреб та обставин працівників; використання концепцій, таких як гнучкий робочий час та робочі години, що сприяють збалансованому життю та роботі.

Гнучкі графіки роботи та робота на відстані визнаються як стратегічний інструмент для залучення та утримання талантів, забезпечення більшої ефективності та створення робочого оточення, яке відповідає сучасним вимогам та потребам працівників.

5. Створення командних цілей та проектів. Формування командних цілей та проектів є важливим елементом стратегії управління та розвитку трудового колективу на сучасних підприємствах. Цей підхід сприяє не тільки ефективності та результативності, але і зміцнює командний дух, стимулює творчість та сприяє досягненню стратегічних бізнес-цілей.

Ось ключові аспекти цього підходу:

- Формування спільних цілей: розробка чітких та мотиваційних цілей для команд, які відображають стратегічні цілі компанії; залучення членів команди до формулювання цілей для забезпечення їхньої активної участі та зобов'язання.

- Індивідуальні завдання та ролі: визначення конкретних завдань для кожного працівника в межах командної структури; прив'язка індивідуальних завдань загальних цілей для забезпечення узгодженості та взаємодії.

- Створення проектних груп: формування проектних груп, об'єднуючи спеціалістів із різних відділів для вирішення конкретних завдань чи проблем; створення мультидисциплінарних команд для розв'язання складних завдань.

- Визначення ключових показників: розробка системи ключових показників (KPI) для оцінки виконання команд та індивідів; пов'язаність KPI з цілями бізнесу та стратегією компанії.

- Стимулювання командної роботи: використання інструментів та методів, що сприяють командній роботі, таких як регулярні наради, тренінги та спільні

проекти; забезпечення сприятливого комунікативного середовища для обміну ідеями та допомоги.

– Взаємодопомога та заохочення: стимулювання взаємодопомоги та підтримки між членами команди; використання систем винагород та заохочень для підтримки та визнання внеску кожного учасника команди.

Створення командних цілей та проектів виступає не лише як інструмент досягнення конкретних результатів, але й як спосіб підняти командний дух, збільшити залученість працівників та сприяти інноваціям у рамках підприємства.

Забезпечення комфортного середовища. Створення комфортного робочого середовища – це більше, ніж просто фізичне організування робочого місця. Це включає в себе ряд стратегій та підходів, спрямованих на підтримання фізичного, психологічного та соціального благополуччя працівників. Ось декілька ключових аспектів забезпечення комфортного середовища: фізично зручна організація робочого простору; сучасний та стильний дизайн; можливості для роботи в різних зонах; використання сучасних технологій; психологічний комфорт; сприяння комунікації та співпраці.

6. Забезпечення комфортного середовища охоплює всі аспекти робочого життя, спрямовані на забезпечення того, щоб працівники відчували себе позитивно, мотивовано та здорово як фізично, так і емоційно.

В сучасному бізнес-середовищі важливо розуміти, що мотивація працівників – це набагато більше, ніж просто стимулювання їх до досягнення конкретних цілей. Це комплексний процес, який потребує індивідуального підходу та розгляду потреб самого колективу та стратегічних методів та цілей компанії. Використання різноманітних методів мотивації дозволяє не лише стимулювати продуктивність, але і підвищує задоволеність працівників, збільшуючи їхню прив'язаність до організації.

Керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перш за все потрібно розуміти, що інноваційна та справедлива мотивація персоналу є необхідною

навіть під час війни, вона передбачає відповідальний підхід до співробітників стосовно виконання своїх функціональних обов'язків; створення умов підвищення якості та продуктивності праці; забезпечення поліпшення виробничих показників; постійна робота над формуванням командного духу персоналу; відслідковування та зниження показників плинності кадрів; розроблення заходів щодо прискорення процесу розвитку молокозаводу та посилення його конкурентоспроможності на ринку тощо.

Як встановлено у попередньому підрозділі, першим напрямом вдосконалення є удосконалення системи мотиваційних і стимулюючих програм на інноваційних засадах – цей напрям передбачає впровадження системи формування індивідуального соціального пакету працівника.

Для вирішення цього завдання інноваційним способом мотивації є використання двоконтурної моделі формування індивідуального соціального пакету працівника (ІСПП). При цьому доцільно обрати підхід, в рамках якого ІСПП кожного працівника формується шляхом спільної участі та розподілу відповідальності між підприємством і працівником. Головними принципами формування такої моделі мотивації та стимулювання є сталий розвиток персоналу, та індивідуальний підхід до потреб кожного працівника. Структура соціального пакета пропонується ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з урахуванням обсягу фінансових ресурсів, які можна спрямувати на його фінансування [19].

Принцип сталого розвитку відображений в наборі опцій індивідуального соціального пакету працівника за чотирма основними напрямками сталого розвитку персоналу; в охопленні можливостями соціального пакета сім'ї працівника; в рівнозначності соціального пакету для всіх категорій працівників.

Індивідуальний підхід проявляється в самостійному виборі працівником опцій соціального пакета, а також в можливості, у разі необхідності, зміни опцій в особистому соціальному пакеті. Індивідуальний соціальний пакет працівника є повністю безкоштовним для вигодоотримувача, витрати на виконання опцій ІСПР в основному виконуються за рахунок бюджету

підприємства і незначно за рахунок бюджету профспілкової організації працівників [24].

Так, для підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується на основі вивчених потреб працівників та діалогу з працівниками, розробити соціальний пакет. Він складатиметься з персонального набору опцій ІСПП: 17 опцій, загальною вагою 260 балів (за планом на 2024 рік). Кожен працівник повинен особисто вибрати необхідні йому опції таким чином, щоб максимальна вага ІСП не перевищувала 100 балів (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Набір опцій індивідуального соціального пакету (ІСП), що
пропонується працівникам ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

	Опції індивідуального соціального пакету робітника підприємства	Вага, бали	
		2023	2024
1	Безкоштовні гарантовані курси професійного навчання і перепідготовки зі збереженням середньої зарплати до 6 міс.	5	10
2	Відвідування спортивного залу та басейну у фізкультурно-оздоровчому комплексі працівниками і членами їх сімей з оплатою 20% вартості заняття або абонементу	20	30
3	Вивчення англійської мови (компенсація 30%) вартості курсу	-	40
4	Надання путівок на турбази і в будинки відпочинку підприємства працівникам з компенсацією підприємством 40% вартості.	40	40
5	Надання працівникові додаткової оплачуваної відпустки у зв'язку з сімейними обставинами, згідно з його письмовою заявою	5	5
5.1	Батькам, діти яких йдуть в перший клас - 1 день, в перший день занять; батькам, діти яких закінчують навчання в школах І - ІІІ ступенів - 2 дня (день останнього дзвоника, день випускного вечора)	5	5
6	Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет (60% вартості)	5	5
7	Подарункові сертифікати для покупки ігор на онлайн-майданчиках (steam, origin) – метод ефективний при роботі із працівниками, що належать до покоління Z.	40	40
8	Тиждень «віддаленої» роботи/гнучкого графіку – можливість виконувати завдання без обов'язкового знаходження у офісі	30	30
9	Компенсація вартості програми добровільного медичного страхування (50% вартості)	20	25
10	Корпоративна дисконтна програма	5	10

11	Компенсація вартості проїзду в пасажирському комунальному транспорті	-	20
12	Безкоштовне таксі/вечеря внаслідок понаднормової роботи більш ніж 3 години	20	20
13	Оплата парковки особистого автомобіля працівника	10	10
14	Безкоштовна підписка на видання, портали, розсилки за напрямками професійного інтересу працівника	5	5
15	Участь у новорічній лотереї серед працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод», де розігруватимуться цінні подарунки (смартфони, путівки внутрішнього туризму, сертифікати, солодощі, інші подарунки)	15	15
16	Додаткові 5 днів відпустки	10	10
17	Виробнича і переддипломна практика на підприємстві для студентів технікумів і ЗВО, які є дітьми працівника. Прийом на стажування на заявлені підприємством вакансії дітей працівників, які закінчили з відзнакою денну форму навчання в коледжі, технікумі, ЗВО, в рік закінчення навчання	30	30

Джерело: власна розробка

Стобальна вага портфеля є однаковою для всіх працівників підприємства, незалежно від посади, віку, стажу роботи та інше.

Слід зазначити, що працівник має право, формуючи ІСПП перед початком року, зарезервувати за власним бажанням певну кількість балів портфеля та витратити їх пізніше протягом року, для більш повного і гнучкого задоволення власних потреб.

Для ефективності мотивації, склад опцій портфеля ІСПП необхідно аналізувати за підсумками року; виявляти шляхом опитування працівників і анкетування фокус-груп малоефективні і незатребувані опції; замінювати їх в складі ІСПП в наступному році новими опціями на основі пропозицій працівників [41].

Планові витрати на індивідуальний соціальний пакет (ІСП), що пропонується працівникам ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показані у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Планові витрати на індивідуальний соціальний пакет працівника**ПрАТ «Тернопільський молокозавод», тис. грн.**

Витрати на набір опцій	2023 рік	2024 рік	Відхилення, %
Оплата навчання, навчальних матеріалів, підписок	1518,5	2916,7	+92
Компенсація вартості путівок	2209,5	3387,8	+53,3
Компенсація за програмами	2788,1	12303,1	+341
Оплата абонементів, подарункових сертифікатів	1155,6	1899,7	+64,3
Бюджет проведення лотереї	724,4	946,8	+30,7
Витрати за корпоративною дисконтною програмою	835,8	1269,2	+51,8
Компенсація витрат на проїзд, послуги зв'язку, паркування	376,0	693,9	+84,5
Оплата безкоштовних поїздок на таксі, замовлень вечері в офіс	866,0	997,6	+15,1
Разом витрат на ІСПП	10473,9	24414,8	+133,1

Джерело: власна розробка

Очікується, що найбільш затребуваними опціями ІСПП будуть “Участь в програмі добровільного медичного страхування”, “Відвідування спортивного залу та басейну”, “Здешевлення путівок до закладів відпочинку”. Також очікується, що середня вага ІСПП у 2024 р підвищиться до 345 балів за рахунок заміщення деяких опцій, введення нових і підвищення ваги найпопулярніших опцій. Це дозволить підвищити дієвість ІСПП, ефективність використання бюджету на управління персоналу, дієвість комунікацій керівництва підприємства з працівниками.

У 2023 році заплановано витратити на ІСП 10 473,9 тис. грн., а у наступному році збільшити цю суму внаслідок розширення ІСПП до 24 414,8 тис. грн. (+133,1%).

Для розвитку запропонованої моделі соціального пакету в подальшому можна скорегувати перелік опцій ІСПП для працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» саме в напрямку збільшення залучення нових і популярних напрямків, підвищивши кількість таких опцій як для працівників, так і для членів їх сімей.

3.3 Ефективність розроблених заходів щодо удосконалення мотивації та стимулювання персоналу

Розроблені пропозиції удосконалення управління персоналом, в тому числі підвищення його мотивації, мають як прямий вплив, так і опосередкований. Тому ефективність розроблених заходів щодо удосконалення мотивації та стимулювання персоналу доцільно визначати комплексно за допомогою інтегрального показника.

Інтегральна оцінка визначення ефективності управління персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснювалась за алгоритмом, представленим на рисунку 3.5



Рис.3.5 Етапи здійснення оцінки ефективності персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: власна розробка

Даний алгоритм передбачає собою послідовність дій і розпочинається з того, що відбирається інформація, що стосується управління персоналом на даному молокозаводі, виокремлюються основні функції управління персоналом, які є важливими і значно впливають на продуктивність та вмотивованість працівників. На кінцевому етапі формується інтегральний індикатор ефективності персоналу.

Для проведення розрахунків використовувались в основному такі джерела інформації як звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Здійснений ретельний аналіз дав широкий діапазон інформації для такої оцінки, а також її переваги: на підприємстві така інформація є за всі роки, вона має однакові способи розрахунку, тобто її легко порівнювати в динаміці.

Розрахунок інтегрального показника здійснювалося за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$I_{\text{інт}} = \sum I_i p_i \quad (3.7)$$

де p_i – ваговий коефіцієнт;

I_i – частковий індикатор.

Часткові індикатори, наведені в таблиці 3.4, оцінюють функції управління персоналу молокозаводу, об'єднавши групи показників, що різнобічно характеризують той чи інших аспект управління.

Для уникнення різної розмірності показників (різних одиниць вимірювання) $k_1 - k_{24}$, для розрахунку використано лише відносні величини, вони наведені в таблиці 3.5 Для розрахунку інтегрального показника ефективності використано метод аналізу ієрархій (MAI), який розробив американський аналітик Т. Сааті [37]. Цей метод набув розвитку та удосконалення, оскільки легко адаптується до різних практичних ситуацій та сфер діяльності та дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, порівнюючи альтернативи, розроблені експертами.

Таблиця 3.4

Функції управління персоналом та їх індикатори оцінювання

Функція	Індикатор	Значення показників
Відбір персоналу	$I_{\text{відб}}$	$k_1 - k_3$
Кваліфікація персоналу	$I_{\text{квал}}$	$K_4 - k_6$
Ефективність роботи персоналу	$I_{\text{еф}}$	$K_7 - k_{10}$
Мотивація та стимулювання персоналу	$I_{\text{мот}}$	$k_{11} - k_{14}$
Створення умов праці	$I_{\text{умпр}}$	$k_{15} - k_{17}$
Інформаційне забезпечення	$I_{\text{інф}}$	$k_{18} - k_{20}$
Розвиток і навчання	$I_{\text{нав}}$	$K_{21} - k_{24}$

Джерело: власна розробка

Отже, для того, щоб визначити, які функції управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є більш ефективними, на розсуд експертів було представлено сім груп, які фахівці ранжували їх між собою, тобто визначили їх важливість для розрахунку інтегрального показника ефективності.

Таблиця 3.5

Основні індикатори та показники функцій управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Індикатор	Позначення	Показник	Форма вираження
$I_{\text{відб}}$	k_1	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	Коеф.
	k_2	Частка персоналу, яка мала досвід роботи на аналогічній чи дотичній посаді в тій же сфері до прийняття на роботу	Частка
	k_3	Частка персоналу, яка мала досвід стажування за кордоном в даній сфері до прийняття на посаду	Частка
$I_{\text{квал}}$	k_4	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	$T_{\text{зр}}$
	k_5	Зростання чисельності персоналу, що володіє сучасними технологіями в молокопереробній діяльності	$T_{\text{зр}}$
	k_6	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	Частка
$I_{\text{еф}}$	k_7	Зростання рівня продуктивності праці працівників	$T_{\text{зр}}$
	k_8	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	$T_{\text{зр}}$
	k_9	Рівень безперебійної діяльності підприємства	Частка
	k_{10}	Рівень якості продукції з врахуванням відгуків споживачів	Коеф.
$I_{\text{мот}}$	k_{11}	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці	Частка
	k_{12}	Зростання рівнем задоволеності працею персоналу згідно проведеного опитування	$T_{\text{зр}}$
	k_{13}	Зростання середньомісячної заробітної плати	$T_{\text{зр}}$
	k_{14}	Зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат	$T_{\text{зр}}$

I _{умпр}	k ₁₅	Рівень забезпеченості персоналу укриттями та засобами безпеки в робочий час	Частка
	k ₁₆	Підвищення рівня комфортності робочих місць	T _{зр}
	k ₁₇	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	T _{зр}
I _{інф}	k ₁₈	Рівень цифровізації та інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	Частка
	k ₁₉	Зростання рівня цифрових навиків та компетентності персоналу у цифрових технологіях	T _{зр}
	k ₂₀	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	T _{зр}
I _{нав}	k ₂₁	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами	Частка
	k ₂₂	Зростання кількості освітніх програм для персоналу	T _{зр}
	k ₂₃	Зростання якості проведення освітніх програм на думку персоналу	T _{зр}
	k ₂₄	Зростання кількості персоналу що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	T _{зр}

Джерело: адаптовано на основі джерела [38]

Таблиця 3.6

Шкала критеріїв попарних порівнянь (за методом Т. Сааті)

Бальна шкала експертів	Критерії оцінки	Пояснення
1	Рівна відповідальність двох функцій управління персоналом	Обидві функції вносять однаковий вклад для досягнення цілей
3	Одна з функцій помірно переважає над іншою	Внаслідок практичного досвіду встановлюється така незначна перевага
5	Істотна перевага однієї функції над іншою	Досвід та думки експертів дозволяють визначити сильну перевагу однієї функції над іншою
7	Значна перевага однієї функції над іншою	Досвід та думки експертів дозволяють визначити дуже сильну перевагу однієї функції над іншою
9	Перевага однієї функції над іншою є абсолютною	Очевидність переваги однієї з функцій підтверджується більшістю
2,4,6,8	Проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	Застосовується при необхідності компромісних рішень
Обернені величини: ½ або 0,5 1/3 або 0,333 ¼ або 0,250 1/5 або 0,200 1/6 або 0,167 1/7 або 0,143 1/8 або 0,125 1/9 або 0,111	Якщо при порівнянні одного елемента функції з іншим отримано одне з вище вказаних чисел (від 1 до 9), то при порівнянні другого з першим маємо зворотну величину	Обґрунтоване припущення

Джерело: [38]

Експертні оцінки визначалися шляхом попарних порівнянь з використанням шкали бальних оцінок, що запропонована Т. Сааті та адаптована під особливості роботи молокозаводу. На основі їх результатів складено матрицю для порівняння відносної важливості індикаторів функцій між собою (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Матриця та результати попарних порівнянь функцій управління персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Індикатор	$I_{\text{відб}}$	$I_{\text{квал}}$	$I_{\text{еф}}$	$I_{\text{мот}}$	$I_{\text{умпр}}$	$I_{\text{інф}}$	$I_{\text{нав}}$	Ранг
$I_{\text{відб}}$	1,000	1,000	0,500	2,000	7,000	3,000	0,500	5
$I_{\text{квал}}$	1,000	1,000	0,250	1,000	6,000	6,000	0,250	3
$I_{\text{еф}}$	2,000	4,000	1,000	3,000	8,000	8,000	0,333	1
$I_{\text{мот}}$	0,500	1,000	0,333	1,000	6,000	3,000	0,200	4
$I_{\text{умпр}}$	0,143	4,000	0,125	0,167	1,000	0,333	0,125	7
$I_{\text{інф}}$	0,333	0,167	0,125	0,333	3,000	1,000	0,143	6
$I_{\text{нав}}$	2,000	1,000	3,000	0,500	8,000	7,000	1,000	2
Відношення узгодженості								0,091

Джерело: власна розробка

Отже, як видно з таблиці 3.7, функція ефективності персоналу оцінюється експертами як найбільш важлива (1 ранг), друге місце зайняла функція навчання та розвитку персоналу, кваліфікація на третьому місці і т.д. У таблиці також представлено відношення узгодженості, яке складає в даному випадку 0,091. Даний метод МАІ допускає певний рівень неузгодженості, який не має бути більший за 10% (в окремих випадках допустимий рівень неузгодженості може становити не більше 20%, це коли не потрібно високого рівня точності). В усіх інших випадках, якщо відношення узгодженості виходить за вказані допустимі межі, тоді експертам потрібно повторно дослідити проблему і зробити переоцінку своїх суджень. Враховуючи те, що наше отримане значення входить у нормативні межі, маємо підтвердження об'єктивності отриманих результатів.

Отож, ми визначили за допомогою методу аналізу ієрархій функції управління персоналом, які є найбільш пріоритетними для даного молокозаводу, і на основі цього експертним методом визначаємо відповідну вагомість для кожної функції. Таким чином розрахуємо інтегральний показник ефективності управління персоналом на даному підприємстві. Дослідження ефективності управління персоналом на даному підприємстві здійснювалось експертним методом, серед опитаних частка керівного складу становила 38% та фахівців 62%. Узгодженість між відповідями двох груп експертів перевірено за методом рангової кореляції, а саме за допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації, який розраховується за формулою:

$$K = \frac{12 \sum d^2}{m^2(n^3 - n)} \quad (3.8)$$

де K – коефіцієнт конкордації;

m – кількість експертів;

n – кількість об'єктів оцінки;

d – відхилення суми рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів, яке у свою чергу обчислюється за формулою:

$$d = \sum R_i - 0,5n(m + 1) \quad (3.9)$$

де R - ранг групи

Коефіцієнт конкордації інтегрального індикатора відбору персоналу молокозаводу розраховувався за вихідними даними, представленими в таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта конкордації інтегрального індикатора відбору персоналу

Варіант	1	2	3	4	5	Разом
Сума балів за окремими варіантами ($\sum R_i$)	131	128	133	129	127	648
Відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів (d)	31	27	26	32	30	
Сума квадратів відхилення сум рангів за окремими варіантами від середньої суми рангів (d^2)	961	729	676	1024	900	4290

Джерело: власна розробка

За даними, представленими в таблиці, середня сума рангів становить 130, сума квадратів відхилень – 4 290, отже, коефіцієнт конкордації буде становити:

$$K = \frac{12 \times 4290}{23^2(5^3 - 5)} = 0,811$$

Отримане значення свідчить про досить високий ступінь узгодженості в оцінках двох груп експертів, що доводить значущість досліджуваних ознак (чим ближче значення до 1, тим вищий ступінь узгодженості ознак). Проте отримане значення потрібно ще перевірити на істотність, тобто чи часом не випадковим чином вийшов такий розрахунок. Для цього потрібно розрахувати критерій χ^2 з $(m-1)$ ступенів свободи. Статистична характеристика критерію узгодженості розраховується за формулою:

$$\chi^2 = Km(n - 1) \quad (3.10)$$

В нашому випадку $\chi^2 = 0,811 \times 23 \times (5 - 1) = 74,61$ що значно перевищує критичне значення $\chi^2(5) = 11,07$, це означає, що з ймовірністю 95% розраховане значення коефіцієнта конкордації не є випадковим і об'єктивно оцінює досліджувані ознаки. Аналогічно здійснювалась оцінка інших функцій управління персоналу молокозаводу, результати представлено в таблиці 3.9

Таблиця 3.9

Розраховані значення коефіцієнтів конкордації та критеріїв χ^2 для інтегральної оцінки функцій управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Назва функції	Коефіцієнт конкордації	χ^2 критерій
Відбір персоналу	0,811	74,61
Кваліфікація персоналу	0,756	69,55
Ефективність роботи персоналу	0,792	72,86
Мотивація та стимулювання персоналу	0,803	73,88
Створення умов праці	0,799	73,51
Інформаційне забезпечення	0,815	74,98
Розвиток і навчання	0,767	70,56

Як видно з таблиці, усі розраховані коефіцієнти конкордації перевищували 75,0%, а критерії χ^2 свідчать про достовірність отриманих

розрахунків. Отже, результати анкетування та оцінки експертів не мають суттєвих відмінностей, що дозволяє отримані розрахунки використовувати для подальшого дослідження.

Перш ніж розрахувати інтегральний показник ефективності управління персоналом, наведемо значення вагових коефіцієнтів для функцій, які представлені в таблиці 3.10

Таблиця 3.10

Значення вагових коефіцієнтів

Назва функції	Вагові коефіцієнти
Відбір персоналу	0,12
Кваліфікація персоналу	0,15
Ефективність роботи персоналу	0,25
Мотивація та стимулювання персоналу	0,14
Створення умов праці	0,08
Інформаційне забезпечення	0,10
Розвиток і навчання	0,16

Джерело: власна розробка

Значення інтегрального індикатора ефективності управління персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за останні три роки представлено в таблиці 3.11

Таблиця 3.11

Інтегральний індикатор ефективності управління персоналу

Підприємство	Значення індикатора		
	2020	2021	2022
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	0,5048	0,4490	0,3804

Джерело: власна розробка

Для обґрунтування висновків, скористаємось шкалою оцінювання рівня інтегрального індикатора, яка представлена в таблиці 3.12

Таблиця 3.12

Шкала оцінювання рівня інтегрального індикатора

Рівень ефективності управління	Діапазон значень інтегрального показника
Мінімальний	[0,0-0,2]
Низький	[0,2-0,4]
Середній	[0,4-0,6]
Високий	[0,6-0,8]
Оптимальний	[0,8-1,0]

Джерело: власна розробка

Отже, як видно з результатів, на даному підприємстві протягом досліджуваних років спостерігається поступове зниження рівня ефективності управління персоналу, про що свідчить розрахований індикатор з таблиці. У 2020 та 2021 роках розрахований показник свідчив про середній рівень, у 2022 році він спустився на низький. На це в значній мірі впливає війна, яка триває в Україні та інші взаємопов'язані чинники. Проте попри кризовий стан важливо, щоб ПрАТ «Тернопільський молокозавод», як і будь-який інший бізнес, продовжував працювати, адже від цього залежить також життєздатність економіки нашої держави та наближення перемоги.

Напрями підвищення ефективності управління персоналу в різних групах наведено в таблиці 3.13

Таблиця 3.13

Заходи підвищення ефективності управління персоналом в окремих групах підприємств

Рівні ефективності	Заходи підвищення ефективності управління персоналом
Мінімальний	Підприємство характеризується нестабільним станом, розвиток ускладнений передбачені наступні комплекси заходів: Підвищення ефективності організації праці; Перегляд та удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання; Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників та створення системи визначення потреб у навчанні, на основі чого розроблення відповідних критеріїв; Дослідження причин та запобігання високій плинності кадрів; Стимулювання ініціативи та творчого розвитку персоналу;

	Підвищення продуктивності та ефективності управління робочим часом, активні заходи щодо покращення рівня трудової дисципліни та умов праці; Удосконалення організаційної структури управління персоналом Пошук шляхів розвитку та формування стратегічних планів щодо розвитку персоналу та наближення до оптимального рівня
Низький	Підприємство характеризується недостатніми умовами забезпечення ефективності діяльності персоналу. Це потребує розробки наступних напрямів: Удосконалення нормативної та методичної кадрової документації; Розроблення та впровадження заходів, спрямованих на чіткий взаємозв'язок між винагородою та результатами роботи; Впровадження заходів, пов'язаних профорієнтацією та адаптацією (доцільне застосування також наставництва) Впровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів, побудова мотиваційного профілю кожного працівника.
Середній	Стан підприємства характеризується відносною стабільністю, інтегральний індикатор ефективності має значення, наближене до порогових, що вказує про необхідність розроблення заходів (мотиваційних, організаційних) щодо уникнення погіршення ситуації на підприємстві, у тому числі побудова мотиваційного профілю кожного працівника
Високий	Стан підприємства характеризується постійною стабільністю. Необхідні заходи (в першу чергу організаційного характеру) підтримки стабільності функціонування організації
Максимальний	Підприємство стабільно функціонує, наявне ефективне управління персоналом, не потребує розробки та впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу

Джерело: складено на основі [26]

Висновки до III розділу

Мотивація та стимулювання персоналу в умовах війни вимагає особливого підходу. Це потрібно враховувати на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Деякі можливості включають створення безпечного та підтримуючого робочого середовища, надання психологічної підтримки, регулярні комунікації щодо ситуації та важливості роботи персоналу, а також надання відповідних компенсацій та винагород. Важливо також визнавати

зусилля та досягнення працівників, підтримувати їхню мотивацію та бойовий дух.

Управління персоналом в умовах війни стикається з численними проблемами та викликами, серед яких:

1. Безпека та здоров'я працівників: Збереження безпеки та здоров'я персоналу в умовах конфлікту є пріоритетом. Необхідно забезпечити відповідний захист від можливих загроз та ризиків.

2. Психологічна підтримка: Участь у воєнних діях може призвести до стресу та психологічного навантаження на працівників. Надання психологічної підтримки та консультацій стає важливим аспектом управління персоналом.

3. Збереження комунікацій: В умовах війни може бути ускладнено проведення звичайних комунікаційних процесів, що може призвести до втрати контролю над ситуацією та недорозумінь серед персоналу.

4. Планування та ресурси: Управління ресурсами та планування персоналу у військовий період вимагає особливої уваги та гнучкості, оскільки умови можуть раптово змінюватися.

5. Відсутність робочих місць: Внаслідок воєнних дій може знищуватися інфраструктура та руйнуватися підприємства, що призводить до втрати робочих місць для персоналу.

6. Підвищення зарплати: Війна може призвести до збільшення цін на товари та послуги, що вимагає підвищення зарплати працівників для забезпечення їхнього економічного благополуччя.

Тому за даними результатами аналізу розроблено рекомендації щодо покращення мотивації праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі компенсаційного пакету та преміювання роботи працівників. Очікується, що найбільш затребуваними опціями ІСПП будуть “Участь в програмі добровільного медичного страхування”, “Відвідування спортивного залу та басейну”, “Здешевлення путівок до закладів відпочинку”. Також очікується, що середня вага ІСПП у 2024 р підвищиться до 345 балів за рахунок заміщення деяких опцій, введення нових і підвищення ваги найпопулярніших опцій.

Розраховано інтегральний індикатор ефективності управління персоналом, у 2020 та 2021 роках розрахований показник свідчив про середній рівень, у 2022 році він спустився на низький. На це в значній мірі впливає війна, яка триває в Україні та інші взаємопов'язані чинники. Проте попри кризовий стан важливо, щоб ПрАТ «Тернопільський молокозавод», як і будь-який інший бізнес, продовжував працювати, адже від цього залежить також життєздатність економіки нашої держави та наближення перемоги.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена темі «Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу на приватному акціонерному товаристві «Тернопільський молокозавод»

У теоретичному розділі розглянуто сутність та особливості мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, здійснено характеристику основних моделей мотивації працівників іноземних підприємницьких структур. Представлено та охарактеризовано основні моделі мотивації праці, серед яких розрізняють матеріальну, нематеріальну та комплексну. Розглянуто системи оплати праці, які відповідають сьогоденним реаліям. Досліджено основні методи мотивації, їх переваги та недоліки.

Дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу відбувалося на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – одного з найбільших виробників молочної продукції в Україні. Дане підприємство працює на ринку України більше 20 років, перше в Україні впровадило виробництва молочної продукції за технологією «FRESH MILK TECHNOLOGY». Технологічний процес на молокозаводі повністю автоматизований, здійснюється за допомогою програмного забезпечення. Підприємство постійно працює над впровадженням інновацій, удосконалює асортимент своєї продукції, працює над оновленням упаковки та тари, постійно вивчає смаки та уподобання споживачів своєї продукції.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має шість відокремлених філій у Львові, Івано-Франківську, Стрию, Чернівцях, Рівному та Хмельницькому.

Щодо фінансового стану, то ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021 році демонструє збиток, проте у 2022 році підприємству вдалося стати прибутковим. Це пов'язано з тим, що під час кризи корона вірусу даному підприємству не вдалося на повну запустити потужності з переробки молока.

Продукція, яку випускає молокозавод є рентабельною, хоча рентабельність за досліджуваний період зменшувалась через зростання операційних та інших витрат.

Щодо управління персоналом, то на даному підприємстві з 2018 року до 2020р. спостерігалось зростання середньооблікової чисельності персоналу, у 2021- 2022 рр. значний спад. Це пов'язано спочатку з пандемією COVID-19, а потім з повномасштабним вторгненням росії.

Щодо гендерної складової, то на даному підприємстві у 2021 році працювало більше чоловіків, їх частка складала 62,7% , відповідно частка жінок – 37,3%. Серед керівного персоналу частка жінок ще менша, лише 22,7%. У 2022 році гендерна структура дещо змінилась – частка жінок на підприємстві збільшилась на 11,1% і становила 48,4%. Проте в керівному складі підприємства у 2022 році частка жінок зросла лише на 1,5%.

Фонд оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складається з фонду основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та заохочувальних і компенсаційних виплат. Частка фонду основної заробітної плати у 2022 році зменшилась в порівнянні з попереднім роком на 5,21%, відповідно спостерігалось зростання частки додаткової заробітної плати на 5,69% та незначне зменшення частки заохочувальних та компенсаційних виплат на 0,48%

В роботі здійснено оцінку діяльності працівників за допомогою анкетування. В результаті виявлено такі проблеми:

1) Недосконала система оплати праці з точки зору мотивації: встановлено, що у компанії рівень додаткових винагород окремих працівників може досягати понад 50% загальної суми заробітної плати, що є проблемним моментом.

2) Недосконалість зв'язку оцінки та розвитку персоналу із мотивацією, про що свідчить проведений аналіз. Така ситуація зумовлена, у тому числі, необхідністю економії на коштах, що спрямовуються на політику управління персоналом.

3) Існування потреби у приведенні у відповідність стимулювання працівників та продуктивності: встановлено, що темпи зростання

продуктивності праці персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2021-2022 рр. відставали від темпів зростання заробітної плати персоналу.

4) Недостатність інноваційних підходів до мотивації персоналу.

5) Слабким місцем підприємства щодо мотивації персоналом, що зумовлює зниження його дієздатності та виникнення ризикових ситуацій, є відсутність нематеріальної мотивації та стимулювання у практиці діяльності підприємства.

Проаналізувавши дані отримані за допомогою анкет зроблено висновок, що мотивація й стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Тому для ефективної діяльності підприємства запропоновано провести удосконалення матеріального та морального стимулювання працівників.

У третьому розділі детально розглянуто як працівників в умовах війни впливають різні фактори, тому даному підприємству запропоновано їх врахувати при ефективному управлінні та змінах системи мотивації.

Сформовано основні мотиваційні напрями управління персоналом на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», серед яких безпека та захист, забезпечення психологічної підтримки та комфорту та справедлива винагорода та матеріальна мотивація.

Запропоновано та обґрунтовано наступні заходи підвищення рівня мотивування та стимулювання персоналу:

- удосконалити системи мотиваційних і стимулюючих програм – це особливо важливо для працівників в умовах війни, даний напрям передбачає впровадження системи формування індивідуального соціального пакету працівника;

- підвищити результативність преміювання персоналу, що передбачає вдосконалення системи нарахування премій на основі інноваційного підходу, що передбачає встановлення зв'язку між результативністю праці працівника та обсягами преміювання. Розроблено систему преміювання для фасувальників молочної продукції.

Розроблено соціальний пакет для працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який є дуже важливий особливо в умовах війни, адже допоможе відчувати працівниками захист, покращення психологічного стану, турботи та підтримки і результаті збільшить лояльність працівників до підприємства. Очікується, що найбільш затребуваними опціями у соціальному пакеті будуть “Участь в програмі добровільного медичного страхування”, “Відвідування спортивного залу та басейну”, “Здешевлення путівок до закладів відпочинку”.

Розраховано інтегральний індикатор підвищення ефективності управління персоналу за основними функціями. Розроблено заходи підвищення ефективності управління персоналом в окремих групах підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про оплату праці: Закон України від 24.0.1995 р. №108/95-ВР. Все для бухгалтера в торгівлі. 2005. №22. С.1-16.
2. Законодавство України про працю. Збірник законодавчих та нормативних актів. К.: Атака, 2003. –944 с.
3. Кодекс законів про працю України: станом на 1 жовтня 2006 р. К.: Паливода А.В., 2006. 104 с.
4. Про підприємництво: Закон України від 02.10.2019. Відомості Верховної ради. 2019 № 46.
5. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2. С. 119 – 123.
6. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 26.10.2023)
7. Вараксіна О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Барабаш К. Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2 (25). С. 166–172.
8. Васильчак С. В. Особливості функціонування ринку молока та молочної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 15.4. С. 357–362.
9. Веретенко Д. Менеджер по персоналу. URL: www.hrliga.com/ (дата звернення: 26.11.2023)
10. Воронько-Невіднича Т. В. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Полтава : РВВ ПДАА, 2015. 68 с.
11. Гаман, Г. Розвиток он-лайн аудиту персоналу в умовах війни. Економіка та суспільство, 2022. (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> (дата звернення: 06.11.2023)

12. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63-68
13. Грідін, О., Заїка, С., Заїка, О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2022. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 15.10.2023)
14. Долішній І.М., Колодійчук А.В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. (20.5.). С. 211–216.
15. Економіко-правова бібліотека [Електронний ресурс]. [URL://http://www.vuzlib.su/mzed_k/3.htm](http://www.vuzlib.su/mzed_k/3.htm) (дата звернення: 26.10.2023)
16. Керанчук Т. Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. № 3(08). С. 133–136. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2018/25.pdf. (дата звернення: 21.11.2023)
17. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (26), 2015. с. 123-130
18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
19. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: практикум. Київ, 2013. 348 с.
20. Ксенофонтова М. М. Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л. М. Баценко. Суми, 2018. С.3-24
21. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент : теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
22. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОППО, 2018. 180 с.

23. Магас, Н., Парфенюк, Є., Стойко, Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>
24. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. / Сокур М. І. [та ін.] ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
25. Назаренко, С., Малиновський, А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>
26. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбко. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 12–14.
27. Оксенюк, К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
28. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 26.10.2023)
29. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL : <https://pjsc.molokija.com/ua/> (дата звернення: 26.10.2023)
30. П'янкова О. В. Обґрунтування напрямів розвитку товарних портфелів підприємств молочної промисловості відповідно до загальносвітових та українських тенденцій споживчої поведінки. *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр.* 2014. № 2. С. 89-95.
31. Перетятко М. О. Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
32. Попова В. В. Сучасна практика мотивації персоналу на Вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4848> (дата звернення: 05.11.2023)

33. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №. 22. С. 92–97.
34. Розвиток ринку виробництва молока в Україні в контексті євроінтеграційних процесів / С .В. Тивончук, Я. О. Тивончук, Т. П. Павлоцька. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 25–31.
35. Thomas L. Saaty When is a Decision-Making Method Trustworthy? Criteria for Evaluating Multi-Criteria Decision-Making Methods *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2015. 46(6):150811195945009 DOI:10.1142/S021962201550025X
36. Сеник Ю. І. Методи матеріальної мотивації працівників молокопереробних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 59-64.
37. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Т. 65. №. 1. С. 239–241.
38. Степанчук С. О., Єфісько Ю. Ю. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 99–102.
39. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. No 169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>
40. Тюха І. В., Стеценко О. Д. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. *Ефективна економіка*, 2021. № 3. URL : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5427>. (дата звернення: 26.10.2023)
41. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ : ЦП "Компринт", 2015. 417 с.
42. Фінів О. Я. Мотивація діяльності людини : практ. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 163 с.

43. Хлебнікова, Т., Темченко, О., Білінська, О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*, 2023. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
44. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості : навч. посіб. / Дмитренко Г. А. [та ін.] ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка ; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» Нац. акад. пед. наук України, Навч.-наук. ін-т менеджменту та психології. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175 с.
45. Черниш І. Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. (1(80)). С. 87-91. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242).
46. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. №. 2. С. 7–20.
47. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 47. С. 133- 136.
48. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1 [м. Тернопіль, 15 травня 2020 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.] ;відпов. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 218-222.
49. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотиваційний менеджмент в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2017. С. 99–112.

ДОДАТОК А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"
 Територія: Тернопільська область
 Організаційно-правова форма господарювання: Приватне підприємство
 Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру
 Середня кількість працівників: 1 245
 Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010
 Одніниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №92), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку «х» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць
число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

561238

КОДИ
2023 01 01
30356917
UA61040490010069060
230
10.51

V

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31 грудня 2022 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
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	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	2 700	2 785
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	677 057	678 841
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	133 058	222 198
Виробничі запаси	1101	52 989	82 085
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	79 244	139 489
Товари	1104	825	624
Поточні біологічні активи	1110	-	-
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	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	798	615
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	11 445	999
Готівка	1166	625	43 071
Рахунки в банках	1167	10 820	415
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	17 532	48 103
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	356 185	595 154
БАЛАНС	1300	1 033 242	1 273 995

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000	15 800
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	19 200
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	407 158	588 868
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	423 436	625 146
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	37 054	30 485
Довгострокові кредити банків	1510	-	118 681
Інші довгострокові зобов'язання	1515	141	52
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	37 195	149 218
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	18 581	-
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
Поточні забезпечення	1660	22 129	55 916
Доходи майбутніх періодів	1665	97	97
Інші поточні зобов'язання	1690	42 962	29 520
Усього за розділом III	1695	572 611	499 631
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 033 242	1 273 995

Голова правління

Руднев Олександр Юрійович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

**ЗВІТ
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2022 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 870 720)	(2 092 681)
Валовий: прибуток	2090	655 638	233 794
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 118	1 568
Адміністративні витрати	2130	(66 842)	(47 558)
Витрати на збут	2150	(188 946)	(138 585)
Інші операційні витрати	2180	(71 273)	(44 782)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	338 695	4 437
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	101	-
Інші доходи	2240	54	8
Фінансові витрати	2250	(33 202)	(29 311)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(67 664)	(4 014)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	237 984	-
збиток	2295	-	(28 880)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(56 274)	5 672
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	181 710	-
збиток	2355	-	(23 208)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	181 710	(23 208)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	382 013 699	375 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	382 013 699	375 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,47566	(0,06189)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,47566	(0,06189)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова правління

Головний бухгалтер



Руднев Олександр Юрійович

Павлусь Ольга Михайлівна

ДОДАТОК Б Приклад анкети для опитування працівників молокозаводу щодо їх ефективної мотивації



Анкета

Анкета для оцінки працівниками стану системи мотивації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Просимо вас допомогти у цьому дослідженні, ваші відповіді допоможуть сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання на вашому підприємстві

1. Чи задовільняють вас умови роботи на даному молокопереробному заводі?
 - ☐ так
 - ☐ ні
 - ☐ частково
2. Чи задовільняє вас рівень заробітної плати відносно того обсягу роботи, який ви виконуєте?
 - ☐ так
 - ☐ ні
 - ☐ частково
 - ☐ інше _____
3. Чи вважаєте ви ефективною діяльність даного підприємства?
 - ☐ так
 - ☐ ні
 - ☐ частково
 - ☐ інше _____
4. Назвіть, будь ласка, основні види нематеріального стимулювання, які для вас найважливіші:
 - ☐ похвала, визнання керівництвом;
 - ☐ корпоративний відпочинок;
 - ☐ подарунки від фірми;
 - ☐ можливість просування по службових сходах;
 - ☐ можливість вкладення депозиту на пільгових умовах;
 - ☐ свої варіанти _____
5. Як ви оцінюєте психологічну комфортність роботи на даному підприємстві?
 - ☐ дуже добре
 - ☐ добре
 - ☐ посередньо
 - ☐ низька комфортність
6. Чи готові ви в період економічної кризи, пов'язаною з війною, працювати на даному підприємстві за меншу заробітну плату?
 - ☐ так, все розумію
 - ☐ лише деякий час
 - ☐ ні, буду шукати іншу роботу
7. Чи готові ви віддано і відповідально працювати, якщо у вас підвищиться заробітна плата, але також і збільшиться обсяг обов'язків?
 - ☐ так
 - ☐ ні
8. Чи справедливо здійснюється оплата вашої праці?
 - ☐ недоплачують
 - ☐ оплата здійснюється справедливо
 - ☐ переплачують
9. Яка ваша поведінка у випадку недоплати?
 - ☐ знижую свій внесок
 - ☐ знижую якість роботи
 - ☐ підвищую результат (домагаюсь підвищення своєї винагороди)
10. Яка ваша поведінка у випадку переплати?
 - ☐ підвищую свій внесок
 - ☐ підвищую якість роботи
 - ☐ знижую свій результат

Дякуємо!