

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: «Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5

Базака Олена Анатоліївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Болотіна Ірина Миколаївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» грудня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Базаки Олени Анатоліївни

1. Тема роботи «Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві»

керівник роботи Болотіна І.М., к.е.н., доцент

затвержені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади мотивації персоналу на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Розділ 3. Рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 14 рисунках та 30 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**О.А. Базака**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**І.М. Болотіна**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто питання щодо мотивації трудової діяльності персоналу підприємства. Було описано вплив на активізацію працівників і спонукання їх до ефективної праці задля досягнення поставлених цілей і завдань.

У роботі розглянуто методичні підходи, досліджено стан та аналіз ринку ТОВ «Пирятинський сирзавод».

На основі проведено дослідження було запропоновано декілька заходів для підвищення мотивації персоналу підприємства. А саме: введення доплат за шкідливі умови праці для працівників, впровадження гнучкої системи оплати праці на підприємстві та запровадження надбавок.

Запропоновані заходи є ефективними для підприємства, тому в майбутньому їх слід розглянути та впровадити.

Кваліфікаційна робота складена на 106 сторінках (без урахування додатків), містить 30 таблиць, 14 рисунків.

*Ключові слова:* мотивація, мотивація персоналу, мотиви, стимули, підприємство.

## ANNOTATION

In the qualification work, the question of the motivation of the labor activity of the enterprise was considered. The influence on the activation of employees and their motivation to work effectively in order to achieve the set goals and objectives was revealed.

Methodical approaches were considered, the state and analysis of the market at the enterprise «Pyryatynsky cheese factory» was investigated.

On the basis of the conducted research, several measures were proposed to increase the motivation of personnel at the enterprise. Namely: the introduction of additional payments for harmful working conditions for employees, the introduction of a flexible system of remuneration and the introduction of allowances at the enterprise.

The proposed measures are effective for the enterprise, so they should be considered and implemented in the future.

The qualification work consists of 106 pages (without appendices), contains 30 tables, 14 drawings.

*Key words:* motivation, staff motivation, motives, incentives, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	
1.1. Сутність та основні аспекти мотивації персоналу на підприємстві.....	10
1.2. Теорії мотивації праці: поняття, характеристика, особливості .....	20
1.3. Методичні підходи до формування системи мотивації персоналу на підприємстві.....	28
Висновки до розділу 1.....	35
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....</b>	
2.1. Аналіз молочної галузі.....	36
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства .....	47
2.3. Дослідження стану та аналіз системи мотивації персоналу підприємства .....	58
Висновки до розділу 2.....	68
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....</b>	
3.1. Програма діяльності підприємства щодо покращення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	70
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи матеріального стимулювання як першочергового заходу підвищення мотивації персоналу підприємства .....	81
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства .....	96
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	107

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в тому, що мотивований персонал є одним з ключових факторів успіху організації. Ефективна система мотивації допомагає залучити талановитих співробітників, зберегти їх на підприємстві та стимулювати до досягнення високих результатів.

Дослідження системи мотивації персоналу дозволяє виявити поточні проблеми та недоліки, а також розробити та впровадити ефективні методи та інструменти мотивації, відповідні особливостям підприємства і його працівників. Такий аналіз може допомогти збільшити задоволеність персоналу роботою, підвищити продуктивність, знизити показники текучості кадрів і збільшити загальну ефективність підприємства.

Крім того, у сучасному конкурентному середовищі змінюються пріоритети та очікування працівників. Дослідження системи мотивації дозволяє виявити нові тенденції та потреби персоналу, забезпечити адаптацію мотиваційних стратегій до змінюючих умов і вимог ринку праці.

Отже, аналіз та дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві має велику актуальність для забезпечення успішної діяльності організації, збереження конкурентної переваги та досягнення стратегічних цілей.

Мотивацію персоналу підприємства широко висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних авторів: Б. Адамса, В. Бовікіна, В. Вилюнаса, Ю. Грибіна, І. Загородньої, Б. Карлоффа, А. Колота, М. Круглова, Л. Латишева, О.В. Толстікової, С. Цимбалюк, В. Гриньової, М. Дороніної, Н. Дишлюк, Є. Глухачова, О. Поплавської. Проте багато аспектів даної проблеми залишаються неохопленими та потребують подальшого дослідження.

*Метою* написання даної роботи є дослідження шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- висвітлено сутність та основні аспекти мотивації персоналу на підприємстві;
- досліджено теорії мотивації праці: поняття, характеристика, особливості;
- розглянуто методичні підходи до формування системи мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізовано молочну галузь;
- охарактеризовано загальну діяльність підприємства;
- досліджено стан та аналіз системи мотивації персоналу підприємства;
- розроблено програму діяльності підприємства щодо мотивації персоналу підприємства;
- обґрунтовано доцільність впровадження системи матеріального стимулювання як першочергового заходу покращення мотивації персоналу на підприємстві;
- визначено управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з покращення системи мотивації персоналу на підприємстві.

*Об'єктом* дослідження є процес вдосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах молокопереробної промисловості в сучасних умовах господарювання.

*Предметом* дослідження в кваліфікаційній роботі є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

*Сферою застосування* є ТОВ «Пирятинський сирзавод», виробник ТМ «Пирятин».

У роботі використовувались такі *методи дослідження*, як: історичний аналіз – для вивчення економічної категорії «мотивація»; аналіз та синтез –

для надання організаційно-економічної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; методи статистичного, економічного аналізу, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства бази апробації, визначення ефективності впровадження системи мотивації на підприємстві; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод – для розрахунку вартості рекомендованих заходів та соціально-економічного ефекту від впровадження на підприємстві.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері інноваційної діяльності; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

*Апробація результатів дослідження* – тези доповіді (Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті», 3-7 квітня 2023 р. К.: НУХТ, 2023. Ч. 3. С. 27).

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Сутність та основні аспекти мотивації персоналу на підприємстві**

Одна з основних мет задля підприємств різних форм власності полягає в пошуку ефективних методів управління працею, що сприяють активізації потенціалу людей. Для підприємців люди є найціннішим ресурсом, оскільки саме вони мають здатність постійно вдосконалюватися. Відповідно, вміло керуючи людьми, можна постійно покращувати організацію виробництва і збільшувати прибуток. Тому підприємцю необхідно мати глибоке розуміння людей, знати їх сильні та слабкі сторони, а також мотиваційні фактори, що спонукають їх до праці.

Мотивація працівників є вирішальним фактором у досягненні результативності. Для досягнення бажаного результату необхідно впливати на елементи системи через управлінський орган або особу. Для активації функціонування системи потрібні відповідні інструменти впливу. Керівник, з метою ефективного просування до цілей, повинен не лише спланувати та організувати роботу, але й стимулювати працівників до виконання завдань згідно з планом. Один з таких ефективних інструментів управління є мотивація.

У теорії, мотивація людської поведінки є складним і недостатньо дослідженим явищем, і в різних джерелах літератури його розглядають по-різному (табл. 1.1).

Узагальнюючи різні підходи, мотивація може бути визначена як сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що стимулюють людину до діяльності, визначають її поведінку і форми діяльності, надають цілеспрямованості цій діяльності і спрямовані на досягнення особистих та організаційних цілей.

## Сутність поняття «мотивація»

Літературні джерела	Визначення
Крушельницька О.М.	Мотивація людини до діяльності – це сукупність факторів, що приводять людину до виконання конкретних дій.
Максименко Т.М	Мотивація – це процес стимулювання мотивів працівників та створення інцентивів для спонукання їх до високоефективної праці.
Ковальська К.В.	Мотивація охоплює внутрішній стан людини, а також зовнішні стимули або завдання, що впливають на неї.
Кутелев П.В.	Мотивація є процесом, що стимулює працівників до здійснення діяльності з метою досягнення цілей організації.
Пилипенко М.С., Пилипенко А.А.	Мотивація – це процес усвідомленого вибору особою конкретного типу поведінки, який формується в результаті взаємодії зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів.

*Джерело: складено автором на основі [23, 24, 28]*

Справедливим твердженням є те, що найважливішу роль у процесі мотивації відіграють потреби, інтереси, мотиви та зовнішні стимули.

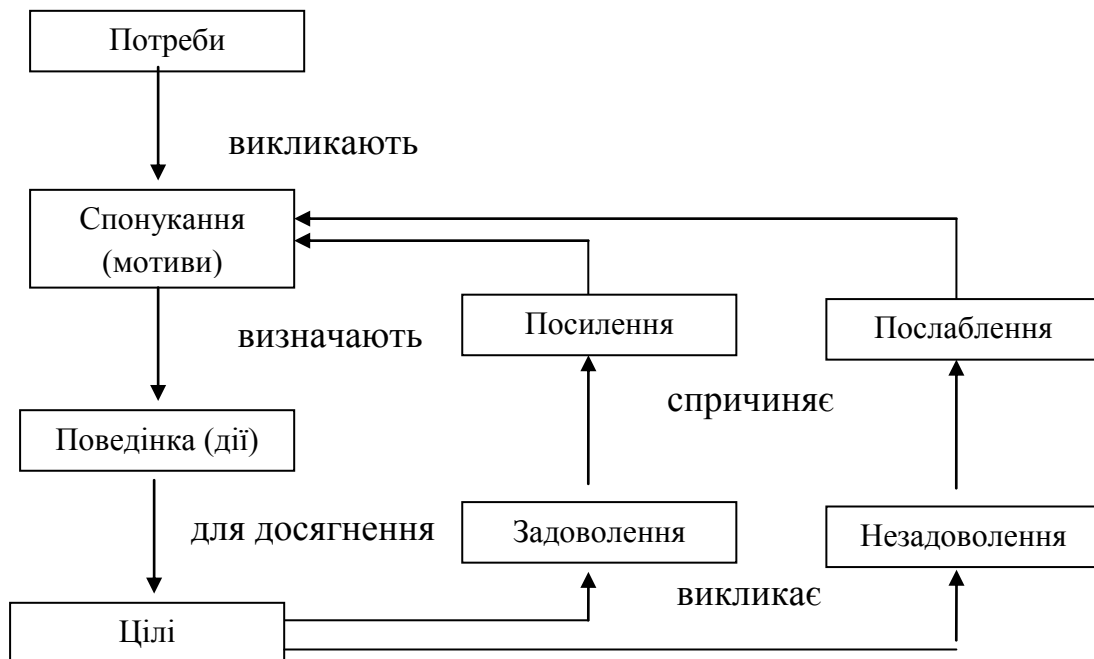
Для вивчення складних теоретичних і практичних аспектів мотивації починають з розгляду категорії «потреби». Людина є біосоціальною системою, відносно автономною та високоорганізованою. Вона саморозвивається і активно взаємодіє з навколишнім середовищем, маючи постійну потребу в задоволенні різних потреб. Однак палітра цих потреб, їх комбінації та пріоритети варіюються в різних людей.

У цілому потреби є необхідною складовою людського життя, вони є загальними для багатьох людей, але водночас проявляються індивідуально у кожної людини. Потреби виникають як відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту, недостатності чогось, що є необхідним для нормального життя та функціонування людини. Цілком правомірно розглядати потреби як стан нерівноваги або дефіциту, які вимагають усунення через дії людини. Потребу також можна визначити як те, що постійно нагадує про себе та від чого людина бажає позбутися.

Роль потреб полягає в тому, що вони стимулюють людей до дії, викликаючи інтерес до певної цілі або діяльності. Шукаючи способи задоволення своїх потреб, людина обирає напрямок своєї цілеспрямованої поведінки.

Мотивація в організації полягає у створенні умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби через певну поведінку, яка сприяє досягненню цілей організації. Це відповідає їх бажанням та прагненням до задоволення потреб.

Розглянемо спрощену модель процесу мотивації через потреби, яка наведена на рисунку 1.1.



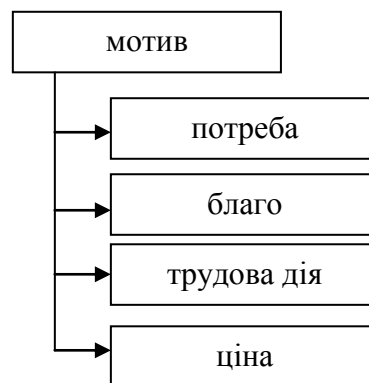
**Рис. 1.1. Спрощена модель процесу мотивації [22, с. 82]**

Як видно з рисунку 1.1, відчуття нестачі чогось, тобто відчуття потреби, викликає в людини бажання її задовольнити, таким чином формується мотив або стимул, який визначає напрямок діяльності, стиль поведінки людини, що приводить її, в кінцевому результаті, до поставленої мети, до визначеної цілі.

Отримавши певний результат, індивід оцінює наслідками своєї діяльності, визначає рівень задоволеності потреб. Якщо потреби були задоволені, то це призводить у подальшому до посилення мотиваційних чинників. Якщо ж в індивіда є відчуття незадоволеності, то роль мотиваційних чинників значно послаблюється й необхідно визначати нові мотиваційні фактори.

Коли людина усвідомлює зміст своїх потреб та можливість їх задоволення, вона розглядає різноманітні блага з інтересом. Інтерес відображає значення та важливість певних аспектів. Ці інтереси стимулюють виникнення дій та мотивів. Мотиви виникають разом із появою потреб і проходять різні стадії, подібні до стадій формування потреб у людини. В більш розгорнутому розумінні, мотиви представляють собою причини або стимули, які спонукають людину до певної поведінки або дій. Вони виникають під впливом потреб і представляють собою бажану ціль або благо, яке може бути досягнуте через виконання певних дій або зусиль.

Мотив в своєму складі містить елементи, що в сукупності створюють єдину дієву систему усвідомлення людиною потреб та механізму їх задоволення (рис. 1.2).

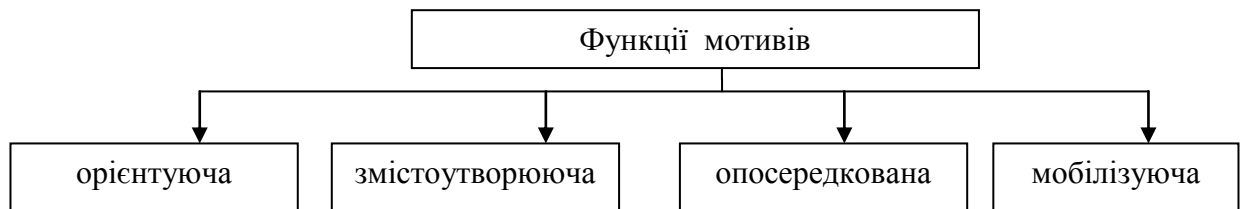


**Рис. 1.2. Структура мотиву**

*Джерело: розробка автора на основі [24, с. 102]*

Як видно з рисунку, до структури мотиву входять чотири компоненти. Основним з них є потреба, яку людина прагне задовольнити. Для задоволення визначеної потреби людині необхідно отримати певне благо, доступ до якого можливий лише в результаті здійснення трудової діяльності, що пов'язана з витратами фізіологічного, матеріального й морального характеру – ціною блага.

Мотив як елемент мотиваційного процесу виконує ряд певних функцій. Основні з них наведені на рисунку 1.3.



**Рис. 1.3. Функції мотивів [14, с. 188]**

Таким чином, мотив виконує 4 чотири основні функції:

- орієнтуючу (мотив веде працівника під час вибору оптимальної поведінки);
- змістоутворюючу (визначає суб'єктивну значимість поведінки працівника);
- опосередковану (мотив визначає спонукальні чинники);
- мобілізуючу (мобілізує працівника при необхідності здійснення значущої для нього діяльності).

Людина має здатність впливати на свої мотиви, зміцнювати, обмежувати або виключати їх зі своєї мотиваційної сфери.

Важливо зазначити, що поведінка людини зазвичай формується не лише одним мотивом, а комплексом різних мотивів. При цьому один може виступати як основний і провідний, тоді як інші виконують додаткову стимуляційну функцію. Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони мають певну самостійність, оскільки потреби не однозначно визначають сукупність мотивів, їх силу і стійкість. Навіть за наявності однакової потреби у різних людей можуть виникати різні мотиви і дії [17, с. 172]. Варто відмітити, що мотиви мають неоднозначний вплив на дії людей. Одні й ті ж мотиви можуть викликати різні дії у різних людей, тоді як ідентичні дії можуть бути спонукані різними мотивами. У теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовуються поняття «мотив» і «стимул». Однак, в економічній літературі немає однозначного визначення їх взаємозв'язку. Часто вважається, що мотиви і стимули мають однаковий зміст, але це погляд, який може бути обговорюваним. Термін «стимул» вказує на зовнішній фактор, що спонукає до дії або є причиною для

неї. Враховуючи етимологію терміну, можна стверджувати, що стимули базуються на зовнішніх факторах.

У літературних джерелах виділяються чотири основні форми стимулів.

1. Примусові заходи. У демократичному суспільстві на підприємствах використовуються адміністративні методи примусу, такі як зауваження, догана, переведення на іншу посаду, сувора догана, перенесення відпустки або звільнення з роботи.

2. Матеріальні стимули включають різноманітні форми матеріального заохочення, такі як заробітна плата, тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу або прибутку, компенсації, путівки, кредити на покупку автомобіля або меблів, позики на будівництво житла [8, с. 55].

3. Моральні стимули охоплюють різноманітні форми заохочення, спрямовані на задоволення духовних і етичних потреб людини. Це можуть бути подяки, публікації в пресі, нагороди від уряду та інші форми визнання і пошани.

4. Самоствердження відноситься до внутрішніх мотиваційних сил людини, які спонукають її до досягнення поставлених цілей незалежно від прямого зовнішнього заохочення. Цей стимул проявляється у вчинках, таких як написання дисертації, публікація книги, створення авторського винаходу чи зйомка фільму. Він є найсильнішим відомим стимулом, проте притаманний лише найбільш розвиненим членам суспільства [23, с. 29-33].

Стимул визначається як зовнішня причина, яка спонукає до дії з певною ціллю. З іншого боку, мотив є також спонуканням до дії, проте його основою можуть бути як зовнішні стимули (нагороди, просування по службі, адміністративні рішення, такі як накази або розпорядження), так і особисті мотиви (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо). Таким чином, мотивація формується шляхом поєднання стимулів і мотивів. Вона являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку та надають їй спрямованість на досягнення особистих і організаційних цілей.

Процес мотивації ґрунтується на певних принципах, серед яких основними є:

– полімотивованості трудового процесу передбачає, що на поведінку працівника впливає безліч різноманітних мотивів, які необхідно враховувати при формуванні та використанні ефективних мотиваційних механізмів у сфері праці;

– ієрархічної організації мотивів враховує, що деякі мотиви мають пріоритет перед іншими в залежності від ступеня незадоволення і загальної важливості потреб. Цей принцип базується на припущенні, що найбільш невдоволені та насущні потреби мають перевагу і першочергово мають бути задоволені перед іншими мотивами;

– принцип справедливості припускається, що працівники мають стремління до встановлення рівних та справедливих відносин між собою та організацією;

– принцип підкріплення заснований на принципі умовного рефлексу, спрямований на посилення мотивації шляхом заохочення тих, хто діє відповідно до встановлених вимог, та на суворе покарання тих, хто не відповідає цим вимогам [1, с. 154].

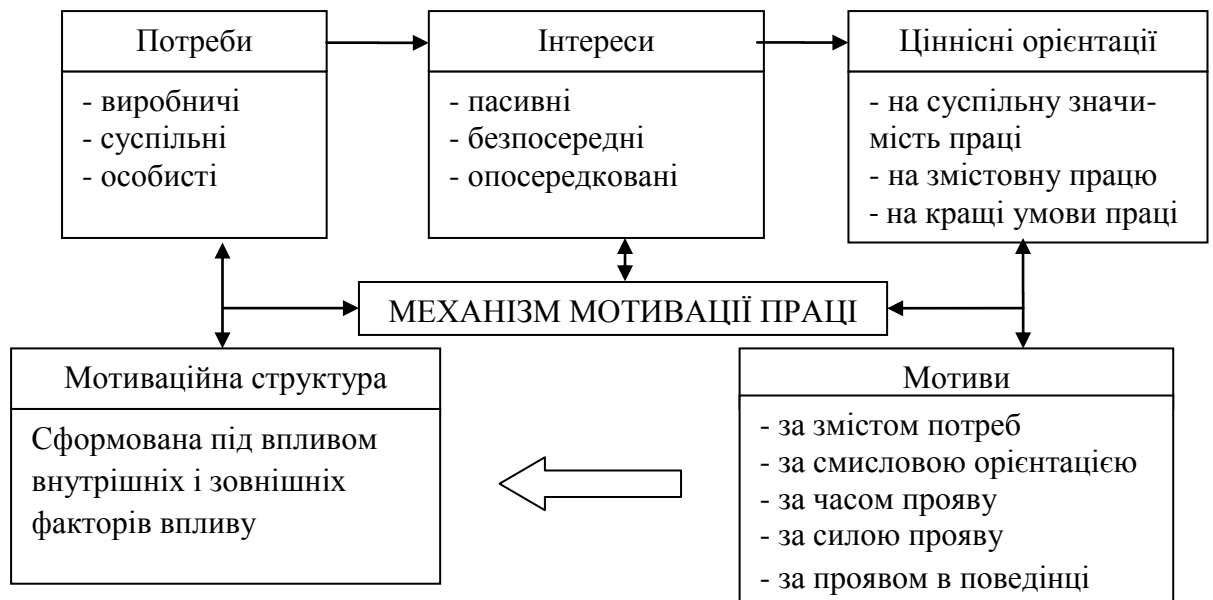
Разом з тим необхідно пам'ятати, що поряд із мотиваційним впливом на результати праці значно впливають і інші фактори: здатність людини до виконання певної роботи; чіткість та ясність постановки завдання; наявність необхідних ресурсів для виконання заданої роботи тощо [2, с. 156].

Тому важливим принципом мотиваційного процесу має бути і спрямованість на формування достатніх передумов мотивації праці, що виражатиметься у загальній раціональності управлінського процесу. Мотивація покликана вирішувати ряд практичних задач. До основних задач мотивації праці відносять: розвиток усвідомлення співробітниками сутності та значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу та керівного складу основам психологічного взаємодії внутріфірмового спілкування; виховання у керівників демократичного підходу до управління персоналом і

використання сучасних методів мотивації [11, с. 103].

Для вирішення цих завдань використовуються різноманітні методи мотивації. Першим і найпоширенішим методом був підхід, що базується на заохоченні та покаранні, відомий як «політика батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і протягом тривалого часу функціонував у рамках адміністративно-командної системи. З часом він еволюціонував у систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів. Основною ідеєю цих методів є визнання того, що для мотивації працівників необхідні не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання колегами, моральне задоволення від виконаної роботи та гордість за компанію [35, с. 269].

Мотивацію праці можна розглядати як складову систему, яка поєднує різноманітні потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви та мотиваційну структуру поведінки. Вона відображає взаємозв'язок і взаємовплив між цими факторами та їх вплив на діяльність людини (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Формування механізму мотивації праці [12, с. 255]**

Як видно з рисунку 1.4, зв'язок між елементами мотиваційного забезпечення (потреби – інтереси – ціннісні орієнтації – мотиви – мотиваційна структура) має замкнений характер і постійно відтворюється,

оскільки задоволення не може бути досягнуто раз і назавжди. Цілі суспільно-економічного розвитку суспільства будуть реалізовані лише у випадку їх наближення до інтересів і потреб індивідів – громадян країни.

Таким чином, при побудові систем мотивації необхідно враховувати як особисті, так і суспільні інтереси, наближуватись до їх співпадіння. Крім підходів, що визначають мотивацію як механізм узгодження потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, мотивів і мотиваційної структури поведінки, існують підходи, згідно яких мотивація розглядається як процес.

Теоретично це підхід може бути представлений у вигляді шести стадій (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Схема процесу мотивації [23, с. 30]**

Перша фаза – виникнення потреб. Потреба виникає внаслідок недостачі чого-небудь, що є необхідним для підтримки життєдіяльності, розвитку організму, особистості та соціальної групи. Потреби можна поділити на дві категорії: матеріальні (біологічні) та духовні (соціальні).

Другий етап – пошук шляхів задоволення потреби. На цій стадії проводиться розробка стратегії і пошук способів задоволення потреби.

Третій етап – визначення мети або напрямку дії. Людина конкретизує, які результати вона повинна отримати і якими засобами досягти цих результатів, щоб задовольнити свою потребу. На цій стадії відбувається

зв'язок чотирьох аспектів: що треба отримати для задоволення потреби; що потрібно зробити, щоб отримати бажаний результат; якою мірою можна досягти бажаного; наскільки задоволення потреби може бути досягнуте отриманим результатом.

Четвертий етап – здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля на здійснення дій, які дозволять задовольнити її потребу. Оскільки сам процес дії може впливати на мотивацію, на цьому етапі може відбуватися коригування мети відповідно до отриманих результатів і обставин.

П'ятий етап – отримання винагороди за здійснення дії. На цьому етапі оцінюється, наскільки виконання дій привело до бажаного результату. Залежно від цього може відбуватися зменшення, збереження або зміцнення мотивації до подальшої дії.

Шостий етап – задоволення потреби. Залежно від того, наскільки успішно була задоволена потреба і від того, що призводить до задоволення, мотивація діяльності може зменшуватись або зміцнюватись. Людина може припинити діяльність до появи нової потреби, або продовжити шукати можливості і здійснювати дії, що спрямовані на задоволення [22, с. 29-30].

Таким чином, система мотивації трудової діяльності – це сукупність взаємозв'язаних заходів, які спонукають окремого працівника або трудовий колектив в цілому, досягати індивідуальні і спільні цілі діяльності підприємства (організації).

Важливими складовими процесу мотивування трудової діяльності є мотив – спонукальна причина поведінки й дій людини, які виникають під впливом її потреб та стимул, як спонукальний зовнішній чинник трудової активності.

Мотивація трудової діяльності покликана визначати мотиви й стимули, впливати на них, активізувати працюючих і спонукаючи їх ефективно працювати для виконання цілей та поставлених задач.

## 1.2. Теорії мотивації праці: поняття, характеристика, особливості

Теорії мотивації праці розвивалися на основі аналізу історичного досвіду людської поведінки і застосування простих стимулів, таких як примус, матеріальні та моральні заохочення. Сьогодні в управлінні персоналом великий вплив мають теорії, що зосереджуються на змісті і процесах мотивації трудової діяльності.

Таблиця 1.2 містить основні теорії мотивації, які використовуються в сучасних дослідженнях.

Таблиця 1.2

### Основні теорії мотивації

Автор	Зміст теорії
Змістовні теорії мотивації	
А. Маслоу	А. Маслоу розробив теорію мотивації особистості, в якій він класифікував потреби людини на первинні і вторинні та представив їх у вигляді ієрархічної структури з п'ятьма рівнями.
Ф. Герцберг	Запропонував модель двох груп факторів розподілу потреб: «гігієнічні фактори», які спрямовані на запобігання незадоволеності роботою (заробітна плата, умови праці, безпека на робочому місці, міжособові відносини тощо), і «мотивуючі фактори», які пов'язані з характером і сутністю роботи (досягнення мети, успіх і визнання, цікавий зміст роботи, професійне зростання, особиста самореалізація тощо).
Д. Мак-Клелланд	Визнав значність попередніх теорій мотивації, але він виявив, що після задоволення первинних потреб, важливішими стають "вторинні потреби". Ці потреби, такі як участь у власті, досягнення та визнання, стають активними, коли особа має достатній матеріальний рівень.
К. Альдерфер	Автор теорії ERG (Існування, Зв'язок, Зростання) намагається уточнити та розширити свою попередню теорію. Він визначає три категорії потреб: потреби існування, потреби взаємозв'язку та потреби зростання.
Процесуальні теорії мотивації	
В. Врум	Теорія очікування розглядає взаємозв'язок між зусиллями, результатами, винагородою і цінністю цієї винагороди.
Дж. Адамс	Згідно з теорією справедливості, працівники оцінюють справедливість винагороди за свою працю, порівнюючи її з винагородою, отриманою за подібну роботу.
Л. Портер, Е. Лоурер	Комплексна процесуальна теорія поєднує аспекти теорії очікування та теорії справедливості. У цій теорії мотивацію визначають такі фактори, як зусилля, винагорода та рівень задоволеності.

*Джерело: складено автором на основі [28, с. 105]*

Розглянемо наведені теорії мотивації детальніше.

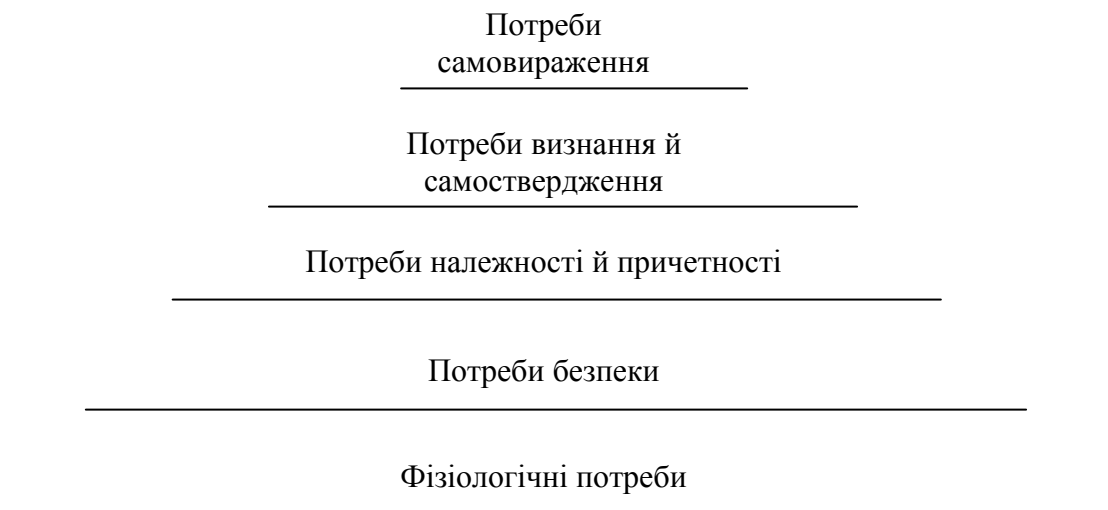
Змістові теорії мотивації досліджують фактори, які впливають на

поведінку та трудову активність людини. Основний акцент цих теорій зосереджений на аналізі потреб людини і їх впливу на мотивацію трудової діяльності. Ці теорії надають опис структури потреб, їх змісту, ієрархії та пріоритетності [29, с. 122].

Звернемо увагу на добре відомі змістові теорії мотивації, такі як теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга та теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

Маслоу та Альдерфер розробили теорії ієрархії потреб, в яких потреби людей були розподілені на рівні. Згідно з теорією Маслоу, є п'ять основних груп потреб, і нижче розташовані потреби вимагають негайного задоволення, а процес задоволення потреб рухається від нижчих до вищих рівнів.

Назви потреб та їх ієрархію показано на рисунку 1.6.



**Рис. 1.6. Піраміда потреб Маслоу [24, с. 57]**

Згідно з Маслоу, фізіологічні потреби і потреби безпеки є первинними та вродженими. Вони становлять основу для інших груп потреб, які є вторинними і мають психологічний характер.

Теорія К. Альдерфера також базується на класифікації та аналізі потреб, і вона розподіляє їх на три групи:

1) група потреб, пов'язаних з існуванням, включає потреби у задоволенні базових фізіологічних потреб, таких як харчування і належні умови праці;

2) потреби в спілкуванні становлять другу групу, вони включають потреби в дружніх і збагачуючих соціальних і міжособових відносинах;

3) група потреб у зростанні охоплює бажання самореалізації та особистого розвитку, прагнення до самовдосконалення.

Однак, на відміну від Маслоу, Альдерфер вважає, що рух потреб може відбуватись як знизу вгору, так і зверху вниз. Він описує рух вгору як процес задоволення потреб, коли потреби на нижчих рівнях є задоволені. Зворотний рух, або рух вниз, він визначає як фрустрацію, коли прагнення задовольнити потребу невдалий.

У Мак-Клелланда відсутня ієрархічна організація потреб, і вони не виключають одна одну. Він розглядає потреби як придбані, які формуються під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання. Важливою особливістю є взаємовплив цих потреб на поведінку людини, що відбувається взаємодією між ними.

У цій теорії виділяються три групи потреб: потреби досягнення (успіху), потреби співучасті (причетності) і потреби владарювання. Автор теорії намірено надає перевагу цим потребам, які відносяться до високопорядкових потреб, тому що він вважає, що нижчепорядкові потреби в сучасному суспільстві переважно задовольняються.

Перша група потреб, а саме потреби досягнення, проявляються в бажанні людини досягти більшої ефективності у виконанні поставлених завдань, ніж вона досягала раніше.

Потреба співучасті проявляється в бажанні людини мати дружні відносини з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті характеризуються прагненням до установаження та підтримки дружніх відносин, бажанням входити в групи людей та брати участь у колективній роботі [18, с. 271].

Мак-Клелланд відносить потребу владарювання до ключових придбаних потреб. Вона проявляється у бажанні контролювати дії інших людей, впливати на їхню поведінку, а також брати на себе відповідальність за

дії та поведінку інших.

Герцберг у своїй теорії двох факторів виділяє дві групи факторів: мотиваційні фактори і фактори здоров'я. Він розглядає задоволеність і незадоволеність як два окремі процеси, а не протилежності одного процесу. Виключення чинників, що викликають незадоволеність, не обов'язково призводить до задоволеності, і навпаки, чинник, який сприяє задоволеності, необов'язково при його послабленні призводить до незадоволеності. Внутрішні, мотивуючі чинники впливають на процес задоволеності-незадоволеності, тоді як зовнішні чинники впливають на процес незадоволеності-відсутності незадоволеності [5, с. 59].

Теорія мотивації Герцберга відображає багато спільних аспектів з теорією Маслоу. Фактори здоров'я, які визначені Герцбергом, відповідають фізіологічним потребам та потребам у безпеці та упевненості в майбутньому. У той же час, його мотиваційні чинники можна порівняти з потребами на вищих рівнях Маслоу, такими як потреба в повазі і самовираженні.

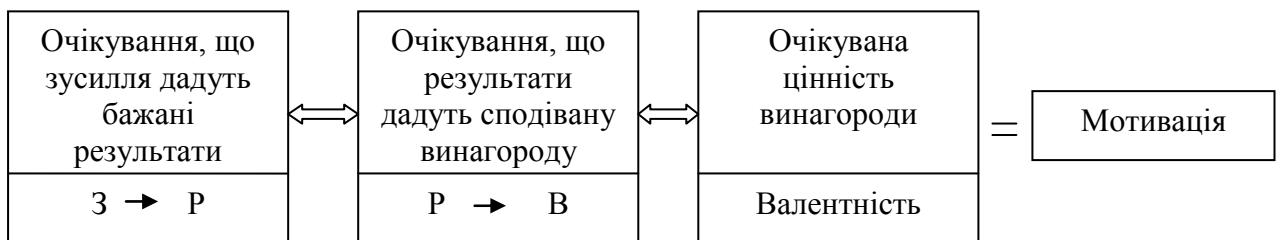
Загальність поглядів у різних змістових теоріях мотивації може бути виділена на основі розглянутих вище аспектів. Вони спільно вказують на те, що потреби конкретних людей лежать в основі мотивації, і ці потреби перетворюються на інтереси або мотиви в свідомості людини, які її спонукають до певних цілей та дій. У всіх змістових теоріях мотивації надається структура потреб, їхня характеристика та зв'язок з мотивацією трудової діяльності.

Процесійні теорії мотивації акцентують увагу на впливі сприйняття ситуації та оцінки можливих наслідків на поведінку людини, незважаючи на наявність потреб. Вони підкреслюють, що людина обирає свою поведінку на основі сприйняття та оцінки конкретної ситуації та можливих наслідків, незалежно від наявних потреб [2, с. 124].

Розглянемо основні теорії мотивації з процесуальною спрямованістю: теорію очікувань Врума, теорію справедливості Адамса і модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань Врума відноситься до наукових досліджень у галузі мотивації і досліджує взаємозв'язок між поведінкою людей і такими факторами, як їхні переваги, очікувані нагороди та зусилля, які вони готові вкласти для досягнення цих нагород.

Теорія очікувань Врума підкреслює значення трьох взаємозв'язків: зусилля та результати, результати та винагорода, а також валентність винагороди. При прийнятті рішень про те, що робити і які зусилля прикласти, людина спочатку має відповісти на питання: для чого це потрібно, які результати вона отримає від успішного виконання роботи і наскільки цінною є винагорода, яку вона отримає. Модель мотивації за теорією очікувань показано на рисунку 1.7.



**Рис. 1.7. Модель мотивації за Врумом [1, с. 63]**

Співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити так:

$$\text{Мотивація} = (З \longrightarrow Р) \times (Р \longrightarrow В) \times \text{Валентність}.$$

З теорії очікувань можна зробити висновок, що керівництво організації повинно постійно порівнювати заплановані винагороди (обсяг і структуру) з фактичними очікуваннями працівників.

Вбачається, що постійне прагнення до свободи і справедливості є вродженим у людства. У кожної людини є бажання отримати справедливую оцінку своїх вчинків.

Однією з теорій, яка розглядається, є теорія справедливості.

С. Адамс є засновником теорії справедливості, яка була сформульована на основі його досліджень, проведених у компанії «Дженерал Електрик».

Теорія справедливості в основному виражає ідею, що люди, працюючи, постійно порівнюють оцінки своєї власної праці та заслуг з оцінками, що їх отримують інші люди за свої дії та заслуги.

Згідно з теорією справедливості, людям важливо, щоб відношення їх власних норм до норм інших людей було справедливим. Якщо норми розглядаються як рівні, то навіть недостатньо задовільні винагороди можуть приносити задоволення, оскільки всі отримують однакове відношення між винагородами та зусиллями. Але якщо власна норма сприймається як нижча, людина вважатиме це несправедливістю.

Якщо людина вважає, що сталася несправедливість, вона відчуває невдоволення і її мотивація до праці знижується. С. Адамс визначає шість можливих реакцій людини на несправедливість.

С. Адамс вказує на шість можливих реакцій людини на несправедливість:

- 1) зменшення затрат власної праці;
- 2) спроба «домогтися справедливості» шляхом вимоги збільшення оплати, поліпшення умов праці, просування по службі тощо;
- 3) переоцінка своїх можливостей, вважаючи, що здібності були завищені;
- 4) спроба вплинути на організацію та осіб, яких вважають несправедливо оціненими, щоб змусити їх збільшити затрати праці або змінити їхню «несправедливу» винагороду;
- 5) зміна об'єкта порівняння;
- 6) спроба перейти в інший підрозділ або звільнитися.

З даної теорії можна зробити наступні корисні висновки для практики мотивування:

– сприйняття винагороди має суб'єктивний характер, тому важливо, щоб робітники були повністю освічені щодо того, хто, як і за що отримує винагороду;

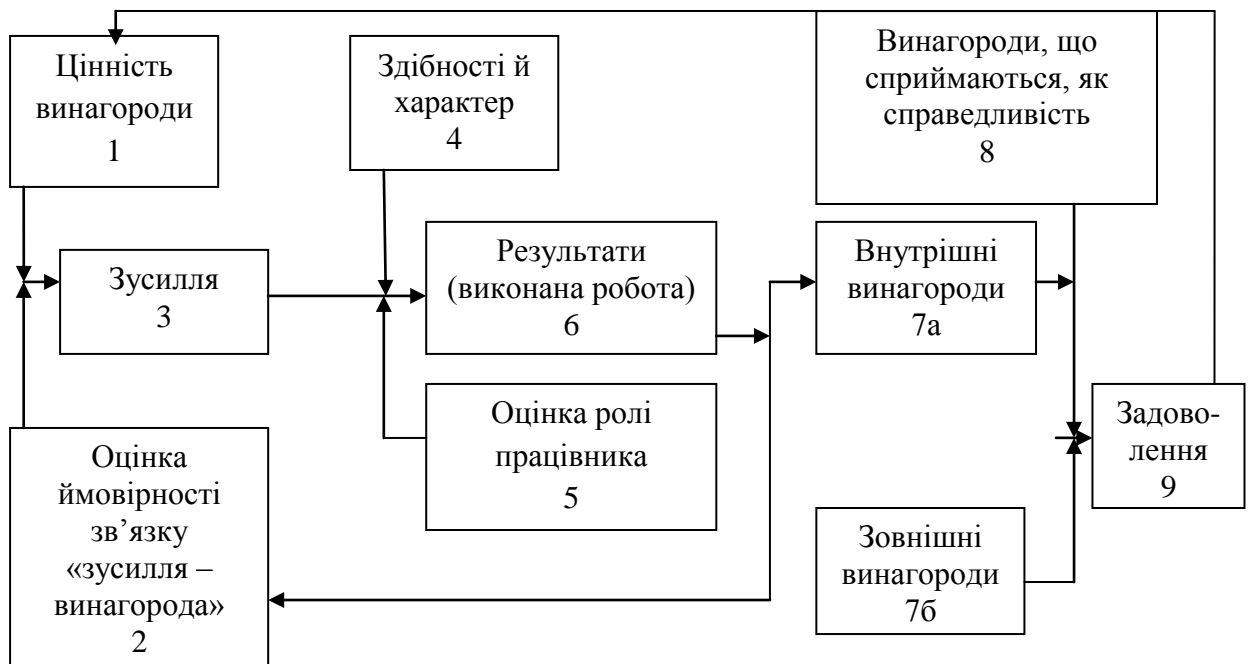
– люди орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, в якій оплата

відіграє важливу, але не вирішальну роль. Інші фактори, такі як умови праці, можливості просування, визнання інших, також мають значення;

– керівництво повинно регулярно проводити дослідження для визначення, як робітники оцінюють винагороду, щоб забезпечити їхню справедливу оцінку та відповідну мотивацію [21, с. 67].

Модель Портера-Лоулера є такою ж важливою для практики мотивації працівників.

Лайман Портер і Едвард Лоулер, автори моделі Портера-Лоулера, розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка об'єднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій моделі, представленій на рисунку 1.8, присутні п'ять основних категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода та рівень задоволення [6, с. 37].



**Рис. 1.8. Модель Портера-Лоулера [6, с. 37]**

Для кращого розуміння механізму мотивації, відповідно до моделі Портера-Лоулера, давайте розглянемо її складові послідовно.

Результати, які досягає працівник, залежать від трьох факторів: рівня витрачених зусиль (3), здібностей та особливостей працівника (4) і його усвідомлення ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, в свою чергу, залежить від цінності

винагороди (1) та сприйняття працівником ймовірності зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2).

Для досягнення необхідного рівня результативності (6) важливі як внутрішні (7а), так і зовнішні винагороди (7б).

Внутрішні винагороди пов'язані з самою працею і включають задоволення від виконання значущої роботи, почуття досягнень, самоповагу і спілкування в процесі праці.

Зовнішні винагороди, надані організацією, включають заробітну плату, визнання і похвалу з боку керівництва, можливості просування по службі та інші вигоди.

Пунктирна лінія, яка з'єднує результативність і зовнішні винагороди, вказує лише на можливість зв'язку між результатами праці працівника і конкретним видом винагороди.

Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород, враховуючи їхню справедливість (8). Задоволення працівника є показником того, наскільки цінною вважається винагорода на практиці (1). Ця цінність впливатиме на поведінку працівника [7, с. 39].

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації неможливо недооцінити. Основні принципи цієї моделі підтверджують, що мотивація не є простим окремим фактором, але складається з взаємопов'язаних елементів. Модель показує, наскільки важливо поєднувати зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної системи зв'язків.

Отже, можна зробити висновок, що процесуальні теорії мотивації визнають важливість потреб у визначенні поведінки людей, але не вважають, що потреби є єдиним фактором, що впливає на неї.

Вони стверджують, що поведінка людини також залежить від її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення мети і як вона вибирає конкретну форму поведінки.

### **1.3. Методичні підходи до формування системи мотивації персоналу на підприємстві**

Мотивація не обмежується простою сукупністю окремих заходів, що стосуються винагороди за працю. Вона є системою, яка включає в себе взаємопов'язані елементи. Тому при оцінці мотивації необхідно розглядати ці елементи як систему. Це означає, що потрібно аналізувати методичні підходи до оцінки мотивації персоналу підприємства з урахуванням його системності.

При дослідженні мотивації необхідно враховувати, що потреби персоналу постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів:

1) зараз працівники дедалі більше цінують себе і розуміють, що їхній внесок має вагу і повинен бути відповідно оплачений;

2) Працівники вже не задовольняються тим, що раніше вони бажали, вони прагнуть до більшого розвитку і випробування своєї відповідальності. Це вимагає більшої свободи в управлінні своїм часом і більшої матеріальної зацікавленості;

3) Працівники прагнуть до того, щоб їхня інтуїція мала волю діяти і їхні прагнення враховувалися в оплаті праці. Тому вони віддають перевагу підприємствам, де вони можуть почуватись рівноправними колегами, а не просто підлеглими [12, с. 191].

Для оцінки ефективності праці можна використовувати міри інтенсивності, якості і продуктивності праці. Ці показники дозволяють охарактеризувати якісні та кількісні результати праці, які досягаються працівником та підприємством [14, с. 188].

Продуктивність праці є одним з ключових показників, що відображає ефективність праці. Вона вимірюється співвідношенням між виготовленою продукцією або наданими послугами та витратами живої праці, що були зроблені для їхнього досягнення.

Якість праці визначається характеристиками трудового процесу, які включають здатність та бажання працівника (або колективу) виконувати конкретні завдання згідно з установленими вимогами [2, с. 103].

Розвиток підприємства та ефективне управління вимагають досягнення високої продуктивності праці при одночасній мінімізації витрат виробництва. Ці два аспекти є основними критеріями результативності управління на всіх рівнях підприємства.

Вважається, що не всяке матеріальне стимулювання, таке як заробітна плата та інші матеріальні винагороди, завжди призводить до підвищення продуктивності праці у всіх працівників підприємства.

Система мотивації працівників підприємства передбачає декілька етапів, починаючи з розробки та впровадження методики матеріальної стимуляції. Враховуючи можливості підприємства, на першому етапі необхідно забезпечити високий рівень премій та додаткових винагород, що демонструє зацікавленість керівництва та підтримує бажання працівників до якісної роботи на підприємстві.

У процесі оплати праці слід враховувати наступні залежності [10, с. 25]:

1) зв'язок між засобами оплати праці та досягненням економічних цілей підприємства.

2) взаємозв'язок між якістю та результативністю праці кожного працівника та рівнем їх заробітної плати.

3) залежність між рівнем заробітної плати та забезпеченням основних потреб працівників (включаючи соціальний мінімум).

4) взаємозв'язок між результатами праці працівників та їх економічним і моральним визнанням у суспільстві.

До факторів, що сприяють ефективності мотивації, можна віднести:

– створення сприятливого середовища для виховання особистості та підвищення самоповаги працівників на підприємстві;

– розвиток системи лідерства та визнання лідерів в колективі;

- застосування принципів командної роботи та розвиток корпоративного духу;
- встановлення довіри та делегування повноважень між керівництвом та працівниками;
- оцінка якості роботи працівників з боку керівництва.

Особлива увага повинна бути приділена проєктуванню системи мотивації, що впливає на конкурентоспроможність продукції. Це означає, що другий етап системи матеріальної мотивації працівників на підприємстві, а також їх творча діяльність, повинні бути ретельно розроблені.

Другий етап передбачає вдосконалення системи мотивації працівників з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Третім етапом є створення всебічної системи мотивації на підприємстві, яка ґрунтується на філософії якості та передбачає суттєві трансформації у розумінні якості праці.

Ми вважаємо, що цей крок передбачає формування цінностей та установок серед працівників, спрямованих на постійне оновлення всіх аспектів діяльності, щоб здобути передові позиції в конкурентному середовищі [13, с. 53].

У таких умовах рекомендується використовувати моніторинг, який включатиме детальний аналіз існуючої системи мотивації, оцінку якісного та кількісного складу працівників, аналіз мотиваційної сфери працівників та оцінку необхідності внесення змін до системи мотивації.

Перед оцінюванням мотивації персоналу підприємства слід ознайомитися з нормативними документами, які регулюють процес стимулювання працівників.

Після аналізу складових мотивації персоналу, важливо оцінити доцільність їх застосування, виявити переваги та недоліки і зрозуміти їх ефективність.

Для аналізу мотивації персоналу необхідно визначити її складові, інструменти та методи оцінки ефективності, а також врахувати цілі

підприємства і етапи його життєвого циклу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства [31, с. 257]**

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1.	Створення	Виживання	Основна заробітна плата не перевищує середньоринкову; премії відсутні
2.	Ріст	Прибуток і ріст	Заробітна плата на 5-10% вища за середньоринкову; премії становлять 30% і більше
3.	Зрілість	Ріст прибутку	Заробітна плата дорівнює середній заробітній платі на ринку
4.	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

Для оцінки мотивації персоналу на підприємстві необхідно провести аналіз системи оплати праці, що включає наступні елементи [33, с. 84]:

1) необхідно аналізувати зміни в фонді оплати праці протягом усього досліджуваного періоду, включаючи визначення абсолютного та відносного зростання фонду оплати праці;

2) проведення аналізу структури фонду оплати праці протягом усього досліджуваного періоду дозволяє визначити суму та відносну вагу різних складових у фонді оплати праці, таких як основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, з урахуванням їх динаміки. Аналіз цих даних допомагає з'ясувати спрямованість матеріальної мотивації персоналу підприємства. Високий рівень основної заробітної плати свідчить про пріоритетність таких принципів матеріальної мотивації, як гарантована та стабільна оплата праці, тоді як зростання частки додаткової заробітної плати вказує на акцент на ефективне використання витрат на оплату праці. Збільшення розміру заохочувальних та компенсаційних виплат свідчить про те, що матеріальна мотивація орієнтована на досягнення результатів в діяльності підприємства;

3) проведення всебічного аналізу системи заробітної плати на підприємстві;

Для визначення середньої заробітної плати персоналу підприємства необхідно застосувати наступну формулу [41, с. 179]:

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\bar{Ч}}, \quad (1.1)$$

де  $\overline{ЗП}$  – це середня заробітна плата одного працівника;

$\sum \text{ФОП}$  – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

$\bar{Ч}$  – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

Для оцінки конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці необхідно порівняти рівень та зміни в середній заробітній платі на підприємстві з рівнем та змінами:

- середньої заробітної плати відповідної галузі;
- середньої заробітної плати в регіоні;
- середньої заробітної плати в країні.

Крім того, важливо порівняти зміни в середній заробітній платі на підприємстві з індексом інфляції в країні, щоб виявити зміни в реальних доходах персоналу. Оцінюючи мотивацію персоналу на підприємстві, також важливо проаналізувати рівень розбіжності у заробітній платі, оскільки однакові заробітні плати не спонукають працівників до професійного зростання та підвищення ефективності праці, а надмірна розбіжність може призвести до втрати мотивації у персоналу. Для оцінювання рівня диференціації заробітної плати на підприємстві рекомендується використовувати наступні показники [31, с. 257]:

1) середня заробітна плата. Середня заробітна плата розраховується як середнє арифметичне зважене значень, оскільки чисельність працівників з різними заробітними платами може бути нерівномірною. Однак використання лише цього показника може бути недостатнім, оскільки зростання середньої заробітної плати може бути обумовлене присутністю працівників з високими доходами, що поглиблює рівень диференціації;

2) медіана є показником, що вказує на рівень заробітної плати, який розділяє весь персонал на дві рівні частини. Іншими словами, 50% працівників отримують зарплату, що перевищує медіанне значення, а інші 50% отримують зарплату нижчу за медіану;

3) мода є показником заробітної плати, який представляє значення, що найчастіше зустрічається серед більшості працівників. Іншими словами, це значення заробітної плати, яке набуває найбільшої частоти в розподілі;

4) співвідношення максимальної та мінімальної заробітної плати відображає рівень розбіжності між найвищим та найнижчим доходом на підприємстві;

5) коефіцієнт Лоренца відображає ступінь нерівності у розподілі заробітної плати шляхом порівняння кумулятивної частки доходів з кумулятивною часткою населення:

$$KL = \frac{\sum_{i=1}^n |y_i - x_i|}{2}, \quad (1.2)$$

$KL$  – коефіцієнт Лоренца;

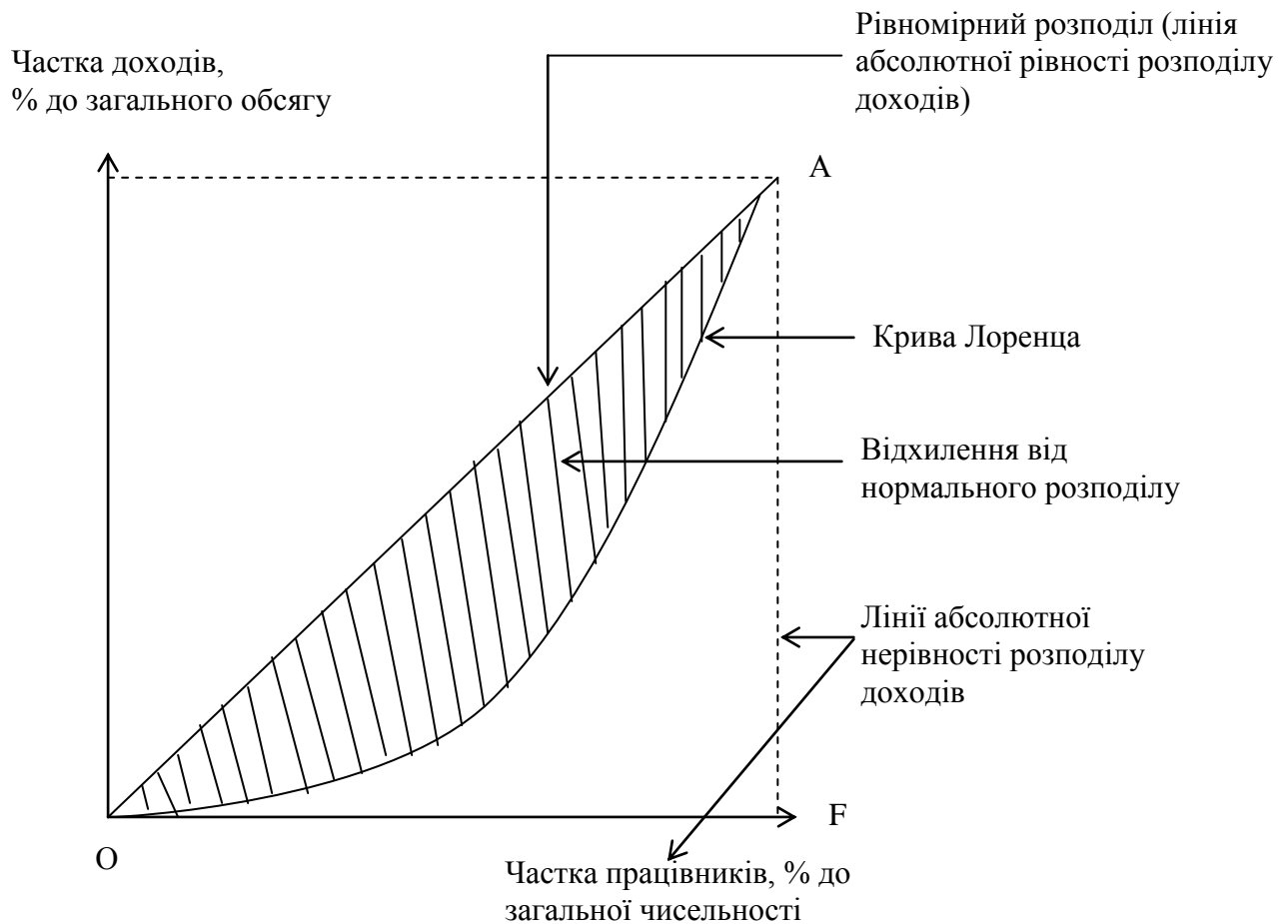
$n$  – кількість груп працівників;

$y_i$  – частка заробітної плати  $i$ -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

$x_i$  – частка працівників  $i$ -ї групи у чисельності персоналу.

Коефіцієнт Лоренца відображає рівень нерівності у розподілі заробітної плати на підприємстві. Його значення коливається від 0 до 1, де 0 вказує на повну рівність у розподілі заробітної плати, а 1 вказує на повну нерівність. Графік Кривої Лоренца відображає співвідношення між часткою персоналу та часткою їх заробітної плати на підприємстві. Лінія абсолютної рівності, або бісектриса, представляє повну рівність у розподілі заробітної плати, де кожна частка персоналу отримує відповідну частку сукупної заробітної плати. Крива Лоренца відображає фактичний розподіл заробітної плати. Площа між лінією абсолютної рівності та кривою Лоренца відображає ступінь нерівності у розподілі заробітної плати;

б) графічна крива Лоренца відображає нерівність у розподілі заробітної плати (рис. 1.2);



**Рис. 1.9. Крива Лоренца [17, с. 93-96]**

7) коефіцієнт Джині відображає міру концентрації заробітної плати на підприємстві:

$$G = 1 - 2 \times \sum_{i=1}^n (x_i \times cumy_i) + \sum_{i=1}^n (x_i \times y_i), \quad (1.3)$$

де  $G$  – коефіцієнт Джині;

$x_i$  – частка працівників  $i$ -ї групи у чисельності персоналу;

$cumy_i$  – кумулятивна частка заробітної плати;

$y_i$  – частка заробітної плати  $i$ -ї групи працівників в сукупній заробітній платі;

$n$  – кількість груп працівників. Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Чим ближче значення коефіцієнту до 1, тим більше заробітна плата сконцентрована в окремих груп персоналу [17, с. 93-96].

Отже, для розробки ефективної системи мотивації необхідно провести аналіз сильних і слабких сторін діючої системи мотивації. Це включає дослідження компонентів матеріальної мотивації персоналу підприємства, таких як аналіз фонду оплати праці, середньої заробітної плати, оцінку рівня диференціації заробітної плати, визначення ефективності системи мотивації та проведення опитування працівників.

### **Висновки до розділу 1**

Система мотивації трудової діяльності включає комплекс взаємозв'язаних заходів, спрямованих на стимулювання працівників та трудовий колектив до досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства. Основу цієї системи складають мотиви, які виникають з потреб працівників, і стимули, що зовнішньо впливають на їхню трудову активність. Метою мотивації трудової діяльності є виявлення та впливання на мотиви та стимули, активізація працівників і спонукання їх до ефективної праці для досягнення поставлених цілей і завдань.

Змістові, так і процесуальні теорії мотивації вносять важливий внесок у розуміння мотиваційних факторів та їх впливу на трудову активність працівників. Комбінування цих теорій може допомогти розробити ефективні стратегії мотивації на робочому місці, які враховують як потреби та мотиви працівників, так і процеси прийняття рішень та установку цілей.

Для побудови ефективної системи мотивації необхідно провести оцінку поточної системи, з'ясувати її переваги і недоліки. Для цього можна вивчити елементи матеріальної мотивації персоналу, такі як фонд оплати праці, середня заробітна плата, рівень диференціації заробітної плати. Важливим кроком є оцінка ефективності і результативності системи мотивації, а також здійснення опитування працівників. Ці заходи допоможуть виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації і забезпечити підставу для подальшого її вдосконалення.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

### 2.1. Аналіз молочної галузі

Головною метою розвитку молокопереробної промисловості є виробництво широкого асортименту високоякісної молочної продукції з тривалим терміном зберігання і цінними властивостями для споживачів. Це сприяє вирішенню соціально-економічних завдань на регіональному та державному рівнях, таких як задоволення різноманітного попиту споживачів, розширення ринків збуту молочної продукції, створення доданої вартості і підтримка розвитку сільського господарства.

Розвиток молокопереробної галузі також сприяє підвищенню добробуту населення сільських територій шляхом залучення до розвитку галузей сільського господарства, поповнення оборотних активів молокопереробних та сільськогосподарських підприємств і забезпеченню оптимального режиму роботи всіх ланок виробничого процесу.

Успішне досягнення цих цілей залежить від комплексної системи управління виробництвом, якістю, маркетингом та конкурентоспроможністю молочної продукції. Розробка, впровадження і ефективне функціонування такої системи є ключовим фактором для виробництва високоякісної молочної продукції, яка задовольняє вимоги ринку щодо якості та ціни [4, с. 31].

Одним з важливих завдань молокопереробної галузі в Україні є задоволення внутрішнього попиту на молочну продукцію шляхом збільшення власного виробництва. Це передбачає зростання обсягів молочної продукції в сільськогосподарських підприємствах, впровадження інноваційних технологій для глибокої переробки молока та розширення асортименту продукції. Такий підхід сприяє зменшенню імпорту молочних продуктів та їх замінників, забезпечує недопущення фальсифікації та демпінгу в українській харчовій промисловості.

Для досягнення цих цілей необхідно розвивати конкурентоспроможність молокопереробних підприємств. Це означає впровадження передових технологій, вдосконалення виробничих процесів, забезпечення високої якості продукції, підвищення ефективності управління та маркетингу. Розвиток конкурентоспроможності допоможе молокопереробній галузі виростити свою роль на ринку і забезпечити стійкий розвиток української молочної промисловості.

Ринок молочної продукції має стійкі позиції і впливає на інші ринки продуктів харчування. Цей ринок є важливим з соціальної перспективи, оскільки він частково замінює інші продукти харчування тваринного походження (такі як м'ясо та м'ясопродукти) для малозабезпечених верств населення. Водночас, ринок молочної продукції не захищений від конкуренції з імпорту, деякі імпортні продукти можуть мати сумнівну якість.

На сьогоднішній день вітчизняний ринок молочної продукції насичений, включає різноманітні переробні підприємства різних розмірів і спеціалізацій. Вони пропонують широкий спектр продукції, яку виробляють як з внутрішньої, так і з імпортованої сировини.

Особливості ринку молочних продуктів пов'язані з унікальними характеристиками молока як біологічної продукції, яка має природні та товарні властивості. Ці особливості включають: широкий спектр переробки і асортимент продукції: молоко може бути використане для виготовлення різноманітних молочних продуктів, таких як масло, сир, йогурт, морозиво та інші; сезонні та кон'юнктурні коливання надходження сировини. Виробництво молока залежить від сезону та факторів, що впливають на тваринництво, таких як погода та раціон харчування. Це може призводити до коливань у завантаженні виробничих потужностей молокопереробних заводів; велика кількість учасників ринку: Ринок молочних продуктів включає багато виробників молочної сировини, переробників та торговельних посередників, що діють на ринку. Це створює конкуренцію і різноманіття пропозицій для споживачів.

Такі особливості ринку молочних продуктів визначають його специфіку і впливають на стратегії учасників цього ринку.

Отже, молокопереробна галузь є важливим елементом на ринку молочної продукції, оскільки її головне завдання полягає у переробці сировини тваринництва з метою задоволення потреб населення у молочних výroбах. Ця галузь виконує важливу функцію зв'язку між сільськогосподарськими галузями, які постачають молочну сировину, і кінцевими споживачами, які споживають молочну продукцію. Вона формує споживчу цінність товарів для кінцевих споживачів.

Розвиток молокопереробної галузі передбачає оцінку та аналіз потенціалу виробництва, здійснення маркетингової діяльності, удосконалення процесу випуску продукції та підвищення її конкурентоспроможності. Це може включати впровадження нових технологій переробки, розробку інноваційних продуктів, пошук нових ринків збуту і підвищення якості продукції. Шляхи розвитку молокопереробної галузі базуються на постійному аналізі та вдосконаленні всіх аспектів виробництва, зокрема виробничих процесів, маркетингу та підтримки конкурентоспроможності продукції.

У останні роки в Україні спостерігаються такі тенденції у молокопереробній галузі:

- 1) зменшення чисельності великої рогатої худоби, що є основним джерелом молочної сировини;
- 2) зниження обсягів виробництва молока у всіх категоріях;
- 3) покращання якості закупленого молока, призначеного для подальшої переробки.

Ці фактори вказують на зміни в структурі та характеристиках молокопереробної галузі в країні. Попередньо можна стверджувати, що у зв'язку зі зменшенням поголів'я тварин та виробництва молока, постає необхідність у більш ефективному використанні наявних ресурсів та поліпшенні процесів переробки для забезпечення якісної молочної продукції.

Згідно з рекомендаціями здорового харчування, кожна особа повинна споживати приблизно 380 кг молока і молочних продуктів на рік, включаючи 120 кг свіжого молока. Однак, в Україні фактичний рівень споживання становить 210 кг на рік. На відміну від цього, країни, такі як Франція, Фінляндія, Польща та інші, відзначаються вищим рівнем споживання молока і молочних продуктів, який перевищує 410 кг на рік на одну особу населення.

Ці дані показують, що в Україні існує значний потенціал для зростання споживання молока і молочних продуктів населенням. Реалізація цього потенціалу може вимагати заходів, спрямованих на підвищення усвідомленості про користь молочних продуктів, розвиток молокопереробної галузі та створення сприятливих умов для доступності якісних молочних продуктів на ринку [1].

Згідно зі звітом Міжнародної молочної асоціації (IDF), глобальне споживання молочних продуктів на кожну особу складає близько 111,3 кг на рік. Однак, рівень споживання значно відрізняється в різних країнах. Наприклад, в Китаї, який є найбільшим імпортером молочних продуктів, норма споживання становить 109,5 кг на рік. Проте фактичне споживання лише 31,5 кг на особу. Це пояснюється формуванням традиції споживання молочних продуктів у китайців та недостатнім постачанням на ринку. З іншого боку, в Індії норма споживання також дорівнює 109,5 кг, але фактичне споживання становить 131 кг на особу, перевищуючи норму на 21,5 кг. У Новій Зеландії норма споживання молока і молочних продуктів (у перерахунку на сире молоко) складає 600 кг на особу. Аналізуючи споживання молочних продуктів за товарними позиціями, можна зазначити, що найбільшою часткою займає питне молоко, яке споживається у розмаїтих обсягах від 116,3 кг на рік (в Україні) до 0,57 кг (на Філіппінах). Це визначається, насамперед, культурними особливостями.

Споживання сиру у світі варіюється від 17,8 до 0,22 кг на особу на рік. Європейський Союз (17,8 кг) та США (16,6 кг) є лідерами у світі за цим показником. Найнижчий рівень споживання сиру спостерігається на

Філіппінах, де він становить приблизно 220 г на рік, а в Україні – 4,37 кг на рік. Щодо споживання масла, Нова Зеландія займає перше місце з річним показником 6,13 кг на особу, а за нею йде Білорусь з 4,64 кг на особу на рік. Європейський Союз посідає третє місце зі споживанням масла – 4,26 кг [1].

Скорочення споживання молочних продуктів в Україні може бути пояснене такими факторами:

- 1) втрата частини територій зі значною кількістю споживачів;
- 2) економічна криза, що спричинила зниження купівельної спроможності населення;
- 3) зростання цін на молочні продукти, що робить їх менш доступними для багатьох людей;
- 4) поширення негативних тенденцій у споживанні молочних продуктів, пов'язаних з промисловим утриманням корів та його впливом на якість продукції;
- 5) недостатня освіченість споживачів про корисні властивості молочних продуктів та розмаїття асортименту, що веде до меншого попиту на них.

Обсяги виробництва молока як сировини у різних категоріях виробників в Україні протягом 2005-2021 рр. відображають національний ринок молочної сировини. За цей період спостерігалось скорочення виробництва молока у всіх категоріях господарств.

У господарствах населення обсяги виробництва зменшилися на 3650,4 тис. тонн, тоді як в сільськогосподарських підприємствах відбувалися незначні зміни у виробництві даної продукції.

Загалом спад виробництва молочної сировини свідчить про впливники, що впливають на ринок молока і молочної продукції в Україні (табл. 2.1). Питома вага виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами в 2018 р. становила 27,3 %.

На початку 2022 року основними виробниками молочної сировини, тобто тих, що виробили понад 500 тис. тонн молока за рік, були області

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва молока в Україні, тис. т за 2005-2021 рр. [16]**

Показник	Рік								Відхилення (+/-) 2021 р. до 2005 р.
	2005	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	
Усі категорії господарств	13714,4	11248,5	11488,2	11132,8	10615,4	10381,5	10280,5	10064,0	-3650,4
у т.ч.: сільськогосподарські підприємства	2582,5	2216,6	2582,5	2647,5	2669,2	2705,6	2765,7	2755,5	173,0
господарства населення	11131,9	9031,9	8905,7	8485,3	7946,2	7675,9	7514,8	7308,5	-3823,4

Вінницька, Житомирська, Львівська, Полтавська, Харківська, Хмельницька та Чернігівська.

Загальна частка цих областей у виробництві молока склала 43,1%, що відповідає 4334,6 тисячам тонн (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Виробництво молока всіх видів у господарствах усіх категорій по Україні за 1990-2021 рр., тис. т [16]**

Регіон	Рік						
	1990	2000	2010	2015	2019	2020	2021
Україна	24508,3	12657,9	11248,5	10615,4	10381,5	10280,3	10064,0
Автономна республіка Крим	890,4	402,6	348,0	-	-	-	-
Області							
Вінницька	1276,9	654,9	836,1	838,4	853,6	851,3	824,8
Волинська	848,1	458,2	450,2	425,2	412,4	411,9	391,1
Дніпропетровська	1262,6	522,4	339,8	344,6	319,5	300,7	294,3
Донецька	1193,0	472,9	339,1	227,9	192,8	190,2	186,4
Житомирська	1123,9	656,3	578,3	578,4	566,6	547,7	553,3
Закарпатська	375,1	360,3	391,8	358,1	320,4	325,2	346,0
Запорізька	992,3	354,2	261,7	260,7	259,5	260,7	243,9
Івано-Франківська	571,3	522,6	465,4	474,0	466,8	463,5	441,5
Київська	1592,2	679,5	451,1	446,3	438,0	435,9	433,2
Кіровоградська	871,0	385,0	343,1	310,6	307,7	305,6	307,6
Луганська	887,2	318,4	284,4	158,7	123,8	124,8	127,0
Львівська	1083,9	1032,0	656,2	571,2	543,2	528,3	506,7
Миколаївська	743,4	346,8	364,0	343,8	341,6	342,2	324,6
Одеська	987,4	532,4	403,8	385,3	363,3	348,6	334,8
Полтавська	1316,1	588,7	701,4	794,5	796,5	792,4	762,1
Рівненська	765,6	436,4	432,7	436,8	437,2	433,3	396,9
Сумська	1024,7	479,6	430,5	417,6	414,6	416,0	410,5

Регіон	Рік						
	1990	2000	2010	2015	2019	2020	2021
Тернопільська	808,3	505,6	416,7	460,7	453,5	451,4	449,6
Харківська	1270,6	539,6	467,2	524,5	529,5	522,5	526,5
Херсонська	799,0	320,1	305,9	300,0	296,1	293,3	284,4
Хмельницька	1086,5	656,6	608,1	581,4	589,6	596,7	624,0
Черкаська	1009,7	499,1	478,9	530,1	519,0	507,9	484,2
Чернівецька	474,2	332,6	308,1	294,0	286,8	281,6	273,4
Чернігівська	1254,9	601,1	581,1	552,6	549,5	548,8	537,2

У таблицях 2.3-2.5 наведено обсяги виробництва молочних продуктів в Україні за період 2010-2021 рр.

Таблиця 2.3

### Виробництво молока та вершків не згущених за 2010-2021 рр., тис. т [16]

Регіон	Рік					
	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Україна	521,0	512,3	472,3	462,8	478,2	496,7
Автономна республіка Крим	10,6	-	-	-	-	-
Області						
Вінницька	74,9	к	к	91,6	к	90,0
Волинська	к	к	к	к	к	к
Дніпропетровська	54,8	43,4	41,4	46,3	49,8	52,7
Донецька	46,9	37,9	5,7	4,4	4,0	3,2
Житомирська	к	5,9	15,4	7,5	31,2	37,1
Закарпатська	к	-	-	-	-	-
Запорізька	13,2	10,8	10,2	9,8	9,4	8,1
Івано- Франківська	4,4	4,7	4,6	5,4	4,2	3,4
Київська	95,3	97,5	112,4	109,4	114,8	123,2
Кіровоградська	к	к	к	к	1,2	1,5
Луганська	8,8	8,3	2,2	2,9	1,9	1,6
Львівська	19,7	23,9	13,2	8,8	16,8	21,7
Миколаївська	9,2	16,0	10,9	10,3	8,8	7,8
Одеська	15,5	3,9	4,5	5,2	5,0	5,3
Полтавська	36,3	39,6	45,4	42,1	38,4	38,6
Рівненська	4,4	5,4	6,0	6,4	7,2	7,8
Сумська	16,5	к	к	к	к	к
Тернопільська	13,5	27,0	28,6	28,4	26,3	26,1
Харківська	34,6	26,4	30,5	29,7	26,4	22,5
Херсонська	8,4	к	к	к	к	к
Хмельницька	5,5	8,7	10,2	10,5	12,6	11,6
Черкаська	-	к	к	к	к	к
Чернівецька	-	0,2	0,3	0,6	0,5	к
Чернігівська	7,6	10,9	7,5	9,4	8,2	9,9

Примітка: к – дані відсутні

За даними, наведеними в таблиці 2.3, в Україні відбулося зниження загального виробництва молока та незгущених вершків протягом періоду з 2010 по 2021 рік з 521 до 496,7 тис. тонн, що становить спад на 4,7%.

Проте, деякі області України в цей період змогли збільшити виробництво молока: Вінницька – на 15,1 тисяч тонн, Житомирська – на 37,1 тисяч тонн, Київська – на 27,9 тисяч тонн, Тернопільська – на 12,6 тисяч тонн, Хмельницька – на 6,1 тисяч тонн.

Таблиця 2.4

### Виробництво сиру за областями України у 2010-2021 рр., тис. тонн [16]

Регіон	Рік					
	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Україна	185,8	105,0	96,6	86,5	94,3	97,0
Автономна республіка Крим	0,9	-	-	-	-	-
Області						
Вінницька	8,1	9,3	10,1	8,1	9,4	10,6
Волинська	к	0,0	-	0,0	к	к
Дніпропетровська	0,7	1,4	1,1	1,0	1,3	1,0
Донецька	0,9	1,2	0,8	0,7	0,7	0,7
Житомирська	3,9	5,4	5,7	4,3	5,1	5,3
Закарпатська	к	к	к	к	к	к
Запорізька	6,5	0,5	0,4	0,3	0,2	0,3
Івано-Франківська	4,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Київська	1,2	2,1	2,2	2,2	2,8	3,6
Кіровоградська	1,3	0,1	0,1	0,3	0,7	0,3
Луганська	1,5	0,3	к	к	к	к
Львівська	0,6	0,3	к	к	к	к
Миколаївська	8,8	6,2	3,9	4,4	6,2	8,3
Одеська	2,0	0,7	0,6	0,9	1,2	1,1
Полтавська	40,4	11,5	8,5	5,1	3,9	4,5
Рівненська	14,7	13,2	16,0	17,1	17,2	16,7
Сумська	17,0	17,3	13,7	11,3	13,1	12,2
Тернопільська	6,0	4,3	3,8	3,1	2,6	2,7
Харківська	5,6	1,7	0,9	0,7	0,4	1,7
Херсонська	10,6	3,8	2,8	2,1	2,2	2,1
Хмельницька	11,7	3,4	2,7	2,8	4,0	3,8
Черкаська	20,9	15,2	14,9	15,6	15,4	14,6
Чернівецька	к	к	к	к	к	к
Чернігівська	15,9	7,0	7,6	5,7	7,1	6,8

Примітка: к – дані відсутні

Згідно інформації з таблиці, виробництво сиру в Україні зменшилося майже удвічі з 2010 по 2018 рік, з 185,8 тисяч тонн до 97,0 тисяч тонн, що

становить спад в розмірі 47,8%.

Відповідно до таблиці 2.4, виробництво сиру в Україні зменшилося протягом періоду з 2010 по 2021 рр. – з 185,8 до 97,0 тисяч тонн, що складає спад в розмірі 52,21%. Незважаючи на це, окремі області України зуміли збільшити виробництво.

Таблиця 2.5

**Виробництво молока і вершків коагульованих, йогурту, кефіру, сметани та інших ферментованих продуктів у 2010-2021 рр., тис. т [16]**

Регіон	Рік					
	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Україна	368,4	337,4	297,2	293,2	272,2	274,5
Автономна республіка Крим	7,2	-	-	-	-	-
Області						
Вінницька	0,4	к	к	8,7	8,5	13,5
Волинська	к	к	к	к	к	к
Дніпропетровська	44,5	32,2	31,9	31,1	25,8	26,1
Донецька	43,1	33,6	2,7	2,0	1,8	1,4
Житомирська	8,0	4,9	4,4	4,2	4,1	4,2
Закарпатська	0,3	к	к	-	-	-
Запорізька	13,1	5,3	5,7	5,6	4,2	2,7
Івано-Франківська	3,0	3,3	2,8	2,8	2,7	2,4
Київська	57,0	74,7	79,5	75,5	74,1	73,3
Кіровоградська	к	к	к	к	2,0	к
Луганська	6,1	4,4	0,5	0,5	0,4	0,4
Львівська	40,2	25,2	14,5	16,0	17,6	23,1
Миколаївська	17,0	20,0	19,2	21,5	22,6	23,7
Одеська	3,6	3,1	3,4	3,8	3,7	3,4
Полтавська	32,8	33,8	33,9	31,0	27,6	28,2
Рівненська	2,7	3,7	3,6	3,9	4,9	5,3
Сумська	4,6	к	к	к	к	к
Тернопільська	8,2	17,6	20,2	19,8	17,2	18,1
Харківська	24,7	26,1	28,7	27,9	25,1	23,5
Херсонська	15,7	к	к	10,0	5,6	2,7
Хмельницька	2,4	2,5	3,4	3,1	4,1	3,7
Черкаська	к	к	к	к	к	к
Чернівецька	-	0,2	0,3	0,6	0,2	к
Чернігівська	4,9	5,3	4,9	4,6	3,2	2,8

Примітка: к – дані відсутні

Відповідно до даних таблиці 2.5, виробництво молочних продуктів в Україні зменшилося протягом періоду з 2010 по 2021 рр. з 368,4 до 274,5 тисяч тонн, що складає спад в розмірі 25,5%. Незважаючи на це, окремі

області України зуміли збільшити своє виробництво. Зокрема, Вінницька область наростила виробництво на 13,1 тисяч тонн, Київська – на 18,3 тисяч тонн, Миколаївська – на 6,7 тисяч тонн, Рівненська – на 2,6 тисяч тонн, Тернопільська – на 9,1 тисяч тонн і Хмельницька – на 1,3 тисяч тонн.

Таблиця 2.6 містить узагальнену інформацію про виробництво молочної продукції молокопереробними заводами в Україні.

Таблиця 2.6

**Виробництво молочних продуктів в Україні у 2010-2021 рр., тис. т [16]**

Продукція	Рік						Відхилення 2021 р. до 2010 р.	
	2010	2015	2018	2019	2020	2021	+/-	%
Виробництво молока та вершків незгущених	521,0	512,3	472,3	462,8	478,2	496,7	-24,3	95,3
Масло вершкове	80,0	114,5	101,0	102,2	104,3	105	25	131,2
Виробництво сиру	185,8	105,0	96,6	86,5	94,3	97,0	-88,8	52,2
Йогурт та інші ферментовані чи сквашені молоко та вершки	368,4	337,4	297,2	293,2	272,2	274,5	-94,9	74,5

В Україні наявні 320 підприємств, які займаються переробкою молока. Проте, практично 80% ринку контролює 55 заводів, багато з яких входять до складу великих холдингів. Провідні виробники займають невеликі частки ринку, зазвичай не перевищуючи 7-10%. Зауважимо, що 13 компаній утримують 62% ринку, тоді як решта ринку поділяється між дрібними компаніями та окремими молокопереробними заводами.

За останні роки в Україні закупівельна ціна на молоко від сільськогосподарських підприємств майже досягла середньої ціни на молоко в країнах ЄС. Головними факторами, що сприяють подорожчання молока, є зростання собівартості молочної продукції та зменшення його пропозиції на ринку. Ціна на молочну сировину від 2005 року зросла з 1127 грн./т до 7602,4 грн./т у 2021 році (табл. 2.7).

У 2021 році різниця між ціною, за якою молоко закуповувалося у сільськогосподарських підприємств, і ціною, за яку його продавали господарства населення, складала 1606,6 грн./т.

**Заготівельна ціна на ринку молока в Україні у 2005-2021 рр. , грн./т [16]**

Показник	Рік								Відхилення (+/-) 2021 р. до 2005 р.
	2005	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	
Сільськогосподарські підприємства	1126,9	2938,7	3364,0	3588,4	4347,3	5461,8	7234,0	7602,4	6475,5
Господарства населення	1035,2	2563,4	3108,0	3189,9	3619,9	4351,4	5550,2	5995,8	4960,6

Природні фактори, зокрема сезонність виробництва молочної сировини, мають великий вплив на роботу переробних молочних підприємств і цінову політику молочного ринку. Протягом року обсяги виробництва молока змінюються, оскільки велика рогата худоба має фізіологічні особливості, що призводять до пікових значень в травні-липні та значного зниження взимку. Ці коливання виробництва молока відображаються на цінах закупівлі для молочних підприємств. Використання молочної сировини, яка надходить від сільськогосподарських підприємств, відчуває коливання обсягів пропозиції молока у межах 30-33%, тоді як у господарствах населення залежність від сезонності становить 65-70%. На ринку спостерігається типова сезонна коливання цін на молочну сировину, які можна описати як «синусоїду цін». Це означає, що пік зниження цін припадає на період з червня по серпень, коли на ринку з'являються значні обсяги молочної сировини. З іншого боку, максимальні ціни спостерігаються в листопаді-грудні, коли обсяги виробництва молока зменшуються. Саме в цей період виробники молочних продуктів можуть підвищувати ціни, використовуючи обмежену пропозицію молочної сировини (табл. 2.8).

За останні три роки, з 2019 по 2021 рр., відбулося зростання цін на молочну сировину. Це зростання пов'язане з недостатньою ефективністю більшості сільськогосподарських підприємств у виробництві молока, зменшенням поголів'я дійних корів і значним впливом особистих селянських господарств на молочний ринок.

**Середні ціни на молоко в Україні, реалізоване підприємствами,  
за місяць, тис. грн./т [16]**

Місяць	Рік					
	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Лютий	3094,2	3939,6	4076,2	5296,4	7633,0	7894,0
Березень	3078,6	3904,1	4369,9	5233,0	7290,5	7867,9
Квітень	2752,9	3592,3	4409,8	5166,0	6702,3	7467,2
Травень	2460,4	3318,5	4274,4	4953,8	6447,9	7088,8
Червень	2408,0	3214,9	4249,0	4711,9	6446,9	7027,4
Липень	2562,1	3375,5	4119,0	4721,5	6602,8	7056,7
Серпень	2827,3	3422,9	4151,6	4846,9	6900,5	7149,7
Вересень	3368,5	3421,5	4219,3	5301,9	7298,5	7521,9
Жовтень	3448,5	3654,5	4402,4	6049,6	7999,9	7894,3
Листопад	3338,7	3743,5	4730,8	6818,6	8115,4	8174,0
Грудень	3447,6	3861,6	5155,3	7499,3	8178,2	8259,2

Варто відзначити, що молочна промисловість України є дуже потужною і має сильних та стабільних виробників, чия продукція оцінюється як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Умови конкуренції спонукають виробників постійно працювати над розширенням асортименту та впровадженням нових молочних продуктів, які знайдуть попит серед споживачів. На сучасному етапі розвитку молочної промисловості в Україні переважає нецінова конкуренція, а саме боротьба за формування ефективної асортиментної політики. Виробники молочних продуктів експериментують, створюють різноманітну продукцію, поєднують різні смаки, начинки, добавки, тестують різні складові з поживними елементами та інші фактори. Підприємства-виробники пропонують споживачам нову продукцію, яка відповідає найсучаснішим світовим тенденціям.

## **2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства**

Успіх бренду «Пирятин» базується на багатих сирних традиціях, накопиченому десятиліттями, досвіді та вмінні, а також на щирому вболіванні за улюблену справу і ставленні до своєї роботи.

Експерти сирної справи, які ведуть свою діяльність на Пирятинському сирзаводі, необмежені лише впровадженням нових стандартів у сироварінні, але й визначають напрямки розвитку всієї галузі.

Український ринок сиру насичений десятками різних найменувань і сортів, які виробляються багатьма виробниками. Проте, лише декілька підприємств вважаються провідними експертами у сфері сироваріння, здатними встановлювати стандарти та визначати напрямки розвитку цілої галузі. Серед них виділяється Пирятинський сирзавод, який є одним з таких провідних підприємств.

Одним із головних характерних рис і переваг сирної технології Пирятинського заводу є виключне використання натурального молока без додавання рослинних компонентів або сухого молока.

У 1973 році було створено підприємство в Полтавській області, яке в даний час відоме як ТОВ «Пирятинський сирзавод» (код ЄДРПОУ 00446865). Це підприємство є частиною великого Київського холдингу «Молочний альянс» та знаходиться у місті Пирятин Полтавської області.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» було створено шляхом реорганізації та перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод». Цей процес відбувся на рішення установчих зборів засновників Акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод» 2 жовтня 2004 року, а пізніше перейшло в Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» на загальних зборах у 2016 році.

Підприємство «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою, яке здійснює свою діяльність відповідно до Статуту ТОВ «Пирятинський сирзавод». Головна мета підприємства полягає в наданні широкого асортименту продовольчих товарів для задоволення потреб населення. При цьому підприємство поєднує інтереси як населення, так і членів трудового колективу.

Основні події в історії діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Основні події в історії діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

№	Роки	Історична подія
1	1920	Сирзавод у місті Пирятин було засновано у 1920 році
2	1952-1954	Після війни, у 1952–54 роках, завод було розширено
3	1969-1973	У 1969-1973 роках в Пирятині було побудовано нове підприємство - Пирятинський сирзавод. Вже з першого року своєї роботи воно зайняло провідні позиції в галузі. Продукція, яку виробляв завод, відрізнялась високою якістю, і традиційними замовниками сиру були такі міста, як Москва, Ленінград і Баку. Сир заводу був дуже популярним і надзвичайно смачним, його смак оцінювали навіть на Кубі.
4	2005	У період з 2005 по 2006 роки Пирятинський сирзавод отримав сучасний вигляд після того, як увійшов до складу холдингу «Молочний альянс». На підприємстві було проведено комплексну модернізацію виробничого обладнання, яке було закуплене відомими виробниками з країн, таких як Іспанія, Німеччина та Польща.
5	2007	У 2007 році Пирятинським сирзаводом була впроваджена повністю автоматизована лінія формування і пресування сирів, надана іспанською фірмою «Фібоса». Це дозволило підприємству збільшити щоденну переробку молока на твердий сир до 500 тонн молока, що відповідає 50 тоннам готової продукції на добу. Сир виготовляється на повністю автоматизованій лінії, де контакт людини з продуктом мінімальний. Високий рівень механізації, автоматизації, санітарії та гігієни виробництва, а також висока кваліфікація спеціалістів забезпечують стабільну якість продукції.
6	2012	У 2012 році Пирятинський сирзавод пройшов ресертифікацію згідно з міжнародними стандартами ISO 9001:2008, що відносяться до системи менеджменту якості, та ISO 22000:2005, що стосуються системи менеджменту безпечності харчових продуктів.

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Основні напрямки діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- ✓ виробництво сирів твердих і плавлених;
- ✓ виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока;
- ✓ виробництво сухої молочної сироватки;
- ✓ оптово-роздрібна і фірмова торгівля;
- ✓ виробництво інших продовольчих товарів.

Основною сферою діяльності Пирятинського сирзаводу є управління процесом закупівлі молока від сільськогосподарських виробників та населення, а також його ефективна переробка на високоякісний продукт.

Більшість перероблюваного молока використовується для виробництва твердих жирних сирів, які становлять приблизно 89% загального обсягу продукції. З них понад 60% припадає на вироблення твердих сирів.

Протягом останніх років підприємство збільшило обсяги виробництва твердих сирів, плавлених сирів і інших продуктів. Крім того, воно активно працює над розширенням асортименту і поліпшенням якості своєї продукції.

Дякуючи партнерству з міжнародними компаніями, застосуванню передових технологій та багаторічному досвіду персоналу, наші товари на ринку відомі своєю високою якістю, доступною ціною і постійним попитом серед споживачів.

У виробничій дільниці, де здійснюється виробництво сиру, ми використовуємо передове обладнання, яке постачається з Німеччини, Польщі та Іспанії. Також важливо зазначити, що для приймання молока у нашому підприємстві встановлено чотири лінії, які також постачаються з Німеччини.

Пирятинський сирзавод, виробник продукції під брендом «Пирятин», є підприємством, яке має ліцензійний договір з ПАТ «Молочний альянс» під номером 168031/2, укладений 28.08.203 року. Це підтверджує його статус відомого виробника з відповідною продукцією.

У таблиці 2.10 покажемо номенклатуру та асортимент сирів, що виготовлялися під ТМ «Пирятин» у 2022 році.

*Таблиця 2.10*

**Номенклатура та асортимент сирів, що виготовлялися  
під ТМ «Пирятин» у 2022 році**

№	Номенклатура та асортимент сирів	Кількість видів
1	Вершковий сир («Крем-сир» з зеленню 20% жиру, «Крем-сир 20% жиру»)	2
2	М'які та розсольні сири (Сулугуні 45% жиру (210 та 500 грам), Моцарела Українська 50% жиру, Проволоне копчений та інші)	6
3	Плавлені сири (сир плавлений з кмином, Вершковий 60% жиру, Янтарний 60% жиру та інші)	20
4	Сири тверді вагові (Древньокиївський 60% жиру, Король сирів 50% жиру, Грація 20% жиру, Дитячий 45 % жиру та інші)	25
5	Сири тверді фасовані (Парменталь 40% жиру, Класичний 50% жиру, Левове серце 50% жиру та інші)	19

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

У 2019 році ТОВ «Пирятинський сирзавод», виробник сирного бренду «Пирятин», розширило свій продуктовий портфель з введенням нового продукту – твердого сиру «Древньокиївський». Цей сир має масову частку жиру в сухій речовині 50%. Особливістю технології виробництва є використання спеціальної заквасочної культури на основі *Lactobacillus helveticus*, формування сиру з пласта та його тривале дозрівання – близько 6 місяців – у спеціальному пластифікаторі. Цей комплексний підхід надає сиру відмінні смакові якості. Заступник директора ТОВ «Пирятинський сир завод», Валентина Бартошак, повідомила про це в ЗМІ (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Сир 50% твердий «Древньокиївський» ТМ «Пирятин»**

*Джерело: сформоване за даними підприємства*

У 2017 році було запущено новий цех для виготовлення сухого молока. Будівництво цього цеху тривало півроку. Цех був повністю новим і оснащений сушильною баштою, а також спеціальними комплектуючими, призначеними для даного процесу.

Згідно з інтерв'ю Сергія Вовченка, Голови Наглядової Ради ПрАТ «Молочний альянс», ТОВ «Пирятинський сирзавод» має потенціал стати провідним виробником сухих молочних продуктів в Україні у найближчому майбутньому. Крім того, підприємство постачає суху сироватку до країн Африки, Азії, Японії та Індонезії.

Сирна технологія ТОВ «Пирятинський сирзавод» відрізняється тим, що вона базується на використанні виключно натурального молока, без додавання рослинних домішок, сухого молока або рослинних жирів. Це головна перевага та особливість їхнього процесу виробництва сиру.

Для виробництва цільномолочної продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує основну сировину – незбиране коров'яче молоко. Якість кисломолочних продуктів залежить від складу і властивостей цієї молочної сировини, які визначають якість готового продукту.

Властивості молока підлягають змінам протягом року через фактори, такі як раціон харчування тварин, стадія лактації, захворювання худоби та умови зберігання молока. З метою забезпечення стабільної якості продукції, молоко, яке використовується на виробництві, регулюється відповідно до нормативної документації.

Для транспортування молока використовуються автомобільні цистерни або фляги. Цистерни і фляги з молоком повинні бути герметично закриті кришками, оснащеними харчовими гумовими прокладками, і підлягають опломбуванню.

Молоко коров'яче незбиране повинно відповідати вимогам стандарту ДСТУ 3662-97 «Молоко коров'яче незбиране» з позиції органолептичних, фізико-хімічних та мікробіологічних параметрів.

Населення є джерелом 60% поставок молока, тоді як фермерські господарства та колективні господарства області відповідають за залишкові 40% поставок. Платежі за поставлену сировину здійснюються заводом з постачальниками як за готівку, так і безготівковими розрахунками. У виробництві твердих сичужних сирів використовуються свіже молоко, тваринні та мікробіологічні ферменти, а також необхідні для технології речовини, такі як хлористий кальцій і селітра.

Для покращення якості сировини молоко піддається бактофугації на обладнанні виробництва фірми «Альфа Лаваль» з Швеції. Щоб забезпечити якісне миття обладнання, використовуються три автоматичні миючі станції (CIP мийки).

Одні з головних проблем, з якими стикається підприємство при переробці молока та виробництві продукції, – сезонність виробництва сировини та складнощі з реалізацією продукції. В Україні, а також у регіоні,

де розташоване підприємство, сезонність виробництва молока коливається від 1 до 1,9.

Висока мінливість цін на сировину та складнощі з реалізацією готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках призводять до низької рентабельності переробки молока, що утруднює розширену модернізацію засобів виробництва.

Організаційна структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається з взаємопов'язаних управлінських ланок, які визначаються кількістю органів управління, їх взаємодією та функціями, які вони виконують.

Основна мета організаційної структури управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає у забезпеченні результативної роботи управлінського персоналу.

Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало нагороди, які свідчать про його успішну діяльність.

ТМ «Пирятин» отримала диплом Переможця конкурсу «100 кращих

товарів України – 2015» за твердий сир «Горіховий з фенугреком» з виразним смаком та ароматом волоського горіха.

ТМ «Пирятин» отримала диплом «Золота медаль» на дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів, проведеному Національною асоціацією молочників України «Укрмолпром» та Центральною галузевою дегустаційною комісією, за твердий сир «Парменталь» з вмістом жиру 40%. Ця нагорода була отримана в 2015 році.

У 2014 році національний дегустаційний конкурс якості молочних продуктів, організований Національною асоціацією молочників України «Укрмолпром», відзначив ТМ «Пирятин» гран-прі, а також присудив диплом за твердий сир «Парменталь» з жирністю 40%.

У 2014 році на дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів, організованому Національною асоціацією молочників України «Укрмолпром», ТМ «Пирятин» отримала золоту медаль та диплом за плавлений пастоподібний сир «Янтар» з шматочками грибів, який має вишуканий смак і аромат та містить 60% жиру.

У 2013 році в рамках 10-го Ювілейного Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України», ТМ «Пирятин» була нагороджена дипломом переможця в номінації «Продовольчі товари» за твердий сир «Вершковий».

У 2013 році сир твердий «Парменталь» ТМ «Пирятин» отримав заслужений диплом «Золота медаль» від дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів, організованого Національною асоціацією молочників України «Укрмолпром» та Центральною галузевою дегустаційною комісією. Це визнання підтверджує високу якість та смакові характеристики сиру «Парменталь».

У 2012 році сир твердий «Левове серце зі смаком та ароматом пряжених вершків» з отримав диплом «Золота медаль» на Дегустаційному конкурсі якості молочних продуктів. Це визнання свідчить про високу якість та неперевершений смак сиру «Левове серце».

Диплом переможця дегустаційного конкурсу присуджено сиру сичужному твердому «Пирятинський домашній» у рамках Національного рейтингу «Краща торгова марка України».

Проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1404740	1753605	348865	124,83
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1340406	1526469	186063	113,88
Адміністративні витрати	тис. грн.	18394	20642	2248	112,22
Витрати на збут	тис. грн.	50276	70542	20266	140,31
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1673359	1408452	-264907	84,10
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	64334	227136	162802	353,05
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-	160257	-	-
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	(42257)	113548	155805	-37,21
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	305684,5	319133	13448,5	104,40
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	426877,5	566222, 5	139345	132,64
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	13350	13350	-	-
Середньооблікова кількість працівників	осіб	669	654	-15	97,76
Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	78129	86170	8041	110,29
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	тис. грн.	0,83	1,24	0,41	149,39
Продуктивність праці	тис. грн./особу	20,35	17,98	-2,37	88,35
Фондоозброєність	грн./особу	456,93	487,97	31,04	106,79
Фондовіддача	тис. грн.	0,45	5,49	5,04	у 12 р.б.
Середньорічна заробітна плата працівника	тис. грн.	116,78	131,76	14,98	112,83
Рентабельність діяльності (продажів)	%	-0,02	0,07	-0,09	x
Рентабельність продукції	%	0,04	0,12	0,08	x
Рентабельність активів	%	-18,66	4,22	-22,88	x
Рентабельність власного капіталу	%	-10,51	20,98	-31,49	x

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.11 показує збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції протягом розглянутого періоду. У 2022 році чистий дохід зріс на 348865 тис. грн., або на 23,83%, порівняно з 2021 роком. Це збільшення свідчить про успішну виробничу діяльність підприємства.

За період 2022-2021 рр. збільшення чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг супроводжується майже однаковими темпами зміни собівартості продукції. Собівартість реалізованої продукції зросла на 186063 тис. грн. в 2022 році порівняно з 2021 роком.

З кожним роком діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається зростання адміністративних витрат і витрат на збут продукції.

Обсяги повних витрат на виробництво і реалізацію продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» є значними, проте у 2022 році відбулося їх зменшення на 264907 тис. грн., що є позитивною тенденцією.

Валовий прибуток ТОВ «Пирятинський сирзавод» значно збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком (на суму 162802 тис. грн.).

Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» показує зростання протягом розглянутого періоду. У 2022 році він зріс на 160257 тис. грн. Чистий прибуток також збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 155805 тис. грн., але на кінець 2021 року відображався збиток в розмірі 42257 тис. грн. Отже, у 2021 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» зазнало збитку у розмірі 42257 тис. грн.

Використання основних засобів у ТОВ «Пирятинський сирзавод» стало більш ефективним у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це підтверджується зростанням таких показників: середня вартість активів в 2022 році зросла на 13448,5 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Середня вартість основних засобів також зросла на 139345 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком. Ми спостерігаємо тенденцію збільшення обох цих показників. Фондовіддача основних засобів у 2021 році становила 0,45 тис. грн., а у 2022 році зросла до

5,49 тис. грн. Зростання фондівддачі в 2022 році є позитивною тенденцією в діяльності підприємства.

Фондоозброєність у ТОВ «Пирятинський сирзавод» зростала з кожним роком, збільшившись з 456,93 тис. грн. на особу в 2021 році до 487,97 тис. грн. на особу в 2022 році. Це означає, що прибуток на 1 працівника стає більшим. Таким чином, враховуючи отримані показники, можна зробити висновок, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» досить ефективно використовує свої основні засоби.

Аналізуючи дані таблиці 2.11, варто відзначити, що протягом 2021-2022 рр. ТОВ «Пирятинський сирзавод» мав прибуткову діяльність, яка покращувалась у 2022 році. Однак, в 2021 році спостерігалася негативна зміна, а саме, господарюючий суб'єкт зазнав збитковості.

У 2021 році ТОВ «Пирятинський сирзавод» зазнав стрімкого зменшення суми прибутку, що призвело до збитковості у розмірі 42257 тис. грн. Рентабельність продажів у 2021 році склала -0,02%, але в 2022 році відбулося покращення цього показника на 0,09 відсоткових пунктів порівняно з 2021 роком. Отримані результати свідчать про неефективну підприємницьку діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду виявляє однакову тенденцію. У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році відбулося значне покращення рентабельності власного капіталу на 31,49 відсоткових пунктів. У 2021 році цей показник мав від'ємне значення, що свідчить про збиткову діяльність.

Протягом досліджуваного періоду, показники рентабельності активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» відображають негативну тенденцію. У 2021 році на кожну гривню активів припадала втрата у розмірі 18,66 грн. У 2022 році цей показник зменшився до 4,22 грн., що також свідчить про неприбутковість діяльності.

Проведена оцінка ефективності використання фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2021-2022 рр. виявила нераціональне

використання ресурсів. Зниження ефективності спостерігається в управлінні прибутком, що підтверджується збитковістю товариства у 2021 році.

### 2.3. Дослідження стану та аналіз системи мотивації персоналу підприємства

Персонал є ключовим елементом будь-якої управлінської системи. Управлінський персонал складається з працівників, які виконують або сприяють виконанню управлінських функцій. Виробничий персонал, з своєї сторони, виконує рішення керівників, реалізовує плани організації і займається створенням матеріальних цінностей, наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів.

Для оцінки якісного складу персоналу варто аналізувати його професійну складову, вікову структуру, системи та форми оплати, стаж роботи та зміни працівників. Звіти по роботі з персоналом нададуть змогу проаналізувати загальну структуру персоналу за категоріями, що працюють у виробничому та управлінському процесі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

#### Чисельність, функціональний склад і структура персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020-2022 рр., осіб

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відносне відхил., %	
				2020/2021	2021/2022
Чисельність персоналу всього, в тому числі:	661	669	654	1,21	-2,2
ПВП (промислово-виробничий персонал)	616	619	606	0,4	-2,1
Непромисловий персонал	45	50	48	11,1	-4,0
Структура ПВП, в тому числі:	616	619	606	0,4	-2,1
- керівники	56	57	53	1,78	-7,0
- спеціалісти	75	75	75	0	0
- робітники	485	487	478	0,41	-1,85
Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу, %	73,3	72,7	73,0	-0,8	1,78
Питома вага спеціалістів у загальній чисельності персоналу, %	11,3	11,2	11,4	-0,8	1,78
Питома вага керівників у загальній чисельності працівників, %	8,4	8,5	8,1	1,1	-4,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За даними таблиці 2.12 можна зробити висновок, що кількість персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду коливається. У 2020 році було зареєстровано 661 працівника, у 2021 році – 669 працівників, а у 2022 році – 654 працівника, що відповідає зниженню на 2,2% або 15 осіб. Більшість персоналу належить до промислово-виробничого персоналу, зокрема у 2022 році їх було 606 осіб, менше, ніж у 2021 році на 2,1%. Робітники становлять основну частку промислово-виробничого персоналу, зменшившись на 1,85% порівняно з 2020 роком. Вони склали 73,3% від загальної чисельності персоналу у 2020 році, на 0,8% менше у 2021 році і зросли на 0,4% до рівня 73% у 2022 році. Спеціалісти займають друге місце після робітників, а керівники підприємства – третє місце за чисельністю. Працівники є найбільш динамічною складовою робочої сили. Рух кадрів включає такі процеси, як прийом на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення, надання відпусток і відрядження.

Проведемо аналіз показників руху персоналу за 2020-2022 рр., розглянемо показники обороту і плинності кадрів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Показники руху робочої сили ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
у 2020-2022 рр.**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +/-	
				2020/2021	2021/2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	661	669	654	8	-15
Прийнято на підприємство, осіб	82	90	75	8	-15
Вибуло з підприємства, осіб	74	76	70	2	-6
- коефіцієнт прийому персоналу, %	12,4	13,4	11,5	1	-1,9
- коефіцієнт вибуття персоналу, %	11,2	11,36	10,70	-0,16	-0,66
-коефіцієнт плинності кадрів, %	0,01	0,01	0,005	0	-0,005

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства*

Кількість новоприйнятих працівників на підприємство збільшувалася з 82 осіб у 2020 році до 90 осіб у 2021 році, але зменшувалася до 75 осіб у 2022 році, що становить збільшення на 15 осіб порівняно з попереднім роком. Кількість звільнених працівників у 2020 році склала 74 особи, у 2021 році –

76 осіб, а у 2022 році –70 осіб, що є зменшенням на 6 осіб у порівнянні з 2021 роком. Коефіцієнт прийому працівників зростав у 2021 році до 13,4%, а у 2022 році зменшувався до 11,5%. Коефіцієнт вибуття з різних причин у 2020 році становив 11,2%, у 2021 році – 11,36%, а у 2022 році – 10,70%, що є зменшенням на 0,66 пункту і свідчить про позитивну тенденцію у 2022 році.

У таблиці 2.14 наведено показники оцінки ефективності оплати праці персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період з 2020 по 2022 рік.

Таблиці 2.14

**Динаміка показників ефективності оплати праці персоналу  
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020-2022 рр.**

Показник	Рік			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	661	669	654	8,0	-15,0	1,21	-2,20
Фонд оплати праці, тис. грн.	72072	78129	86170	6057	7041	1,08	1,10
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./особу	9,09	9,73	10,98	0,64	1,25	1,07	1,13
Зарплатомісткість, тис. грн.	0,03	0,03	0,04	0	0,01	0	33,3
Зарплатовіддача, тис. грн.	26	31	23	5	-8	19,2	-25,8
Рентабельність фонду оплати праці, %	164,5	-23,5	190,8	26,3	-214,3	15,9	x

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства*

За даними таблиці 2.14 встановлено, що у 2020 і 2021 роках показник зарплатомісткості був однаковим і становив 0,03 пункти, а в 2022 році він зріс до 0,04, що свідчить про збільшення фонду оплати праці на підприємстві. Зарплатовіддача зросла у 2021 році до 31 тис. грн. з показника 26 тис. грн. у 2020 році, а в 2022 році вона зменшилася до 23 тис. грн., що є на 8 одиниць менше в порівнянні з 2021 роком. Завдяки зростанню продуктивності праці середньомісячна заробітна плата збільшилася, досягнувши рівня 10,98 тис. грн. у 2022 році (у порівнянні з 9,09 тис. грн. у 2020 році та 9,73 тис. грн. у 2021 році).

За досліджуваний період відбулося позитивне зростання фонду оплати праці. У 2021 році він становив 78129 тис. грн., що на 8% більше, ніж у 2020

році, але на 10% менше, ніж у 2022 році. Примітно, що рентабельність фонду оплати праці ТОВ «Пирятинський сир завод» зростала з -164,5% у 2020 році до -23,5% у 2021 році. У 2022 році також залишається від'ємна рентабельність на рівні -23,5%.

Для оцінки продуктивності праці на підприємстві використовуються різні показники, такі як загальні, приватні і додаткові. Загальні показники оцінюють ефективність використання часу та ресурсів при виробництві продукції. Приватні показники враховують час, витрачений на виробництво конкретної одиниці продукції з урахуванням її номенклатури. Додаткові показники відображають витрати часу на виробництво одиниці продукції та допомагають більш детально оцінити продуктивність праці на підприємстві.

Здійснимо оцінку рівня продуктивності праці підприємства за 2020-2022 рр. (табл. 2.15).

Аналізуючи дані таблиці 2.15, можна зробити висновок, що збільшення виробництва ТОВ «Пирятинський сир завод» супроводжувалося покращенням показників ефективності використання праці. Незважаючи на загальне зменшення чисельності працівників протягом 2020-2022 років на 15 осіб, продуктивність праці на кожну особу значно зросла. У 2021 році вона склала 2273,47 тис. грн., що на 42,39% більше ніж у 2020 році, а у 2022 році вона зросла ще на 9,39% до 2486,95 тис. грн. Також видно, що трудомісткість зменшувалася з кожним роком, що підтверджується показниками – 0,0006, 0,0004, 0,0004 тис. грн. на особу у відповідних роках, які представлені в таблиці.

Фондоозброєність підприємства зростає з кожним роком, що є позитивним показником і свідчить про збільшення прибутку на одного працівника. У 2020 році фондоозброєність склала 425 тис. грн. на одну особу, у 2021 році вона зросла до 456 тис. грн., а у 2022 році досягла 487 тис. грн. Це означає збільшення на 31 тис. грн. або 6% порівняно з попереднім роком.

Далі проаналізуємо кількість працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» за якісним складом персоналу у 2020-2022 рр. (табл. 2.16).

**Оцінка рівня продуктивності праці ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
за 2020-2022 рр.**

Показник	Рік			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	661	669	654	8,0	-15,0	1,21	-2,20
Чистий дохід від реалізації продукції	1371020	1404740	1753605	33720	34886	1,02	1,24
Тривалість робочого дня, годин	8	8	8	0	0	0	0
Кількість робочих днів за рік	251	248	250	-3	2	-1,1	0,8
Фонд робочого часу, годин	2008	1984	2000	-24	16	-1,1	0,8
Відпрацьовано днів одним працівником за рік	236	234	221	-2	-13	-0,8	-5,5
Продуктивність праці (виробіток), тис. грн.	1596,69	2273,47	2486,95	676,78	213,48	42,38	9,39
Середньогодинний виробіток продукції на одного робітника, тис. грн./ос. за годину	199	284	310	85	26	42,7	9,1
Трудомісткість, год./тис. грн.	0,0006	0,0004	0,0004	-0,0002	0	33,3	0
Фондозброєність, тис. грн/особу	425,47	456,93	487,97	32,46	31,04	1,07	1,06
Рентабельність трудових ресурсів,%	9081	-2462	14410	-11543	16872	x	x

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства*

Згідно з даними таблиці 2.16, в загальній чисельності персоналу переважають особи у віці від 35 до 50 років. Також близьку кількість працівників становлять особи у віці від 25 до 34 років. У 2020 році ця категорія складала 156 осіб, у 2021 році – 168 осіб, а у 2022 році – 164 особи. Це на 2,3% менше, ніж у 2021 році.

Структура персоналу ТОВ «Пирятинський сир завод» за статевим складом показує, що жінки займають провідне місце. Їх частка становить майже 65% і має незначні коливання протягом років. У 2020 році кількість жінок склала 428 осіб, у 2021 році зросла на 28 осіб до 456 осіб, а у 2022 році

**Оцінка якісного складу персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»  
у 2020-2022 рр.**

Показник	Рік			Відхилення			
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чисельність персоналу всього, осіб:	661	669	654	8,0	-15,0	1,21	-2,20
Віковий склад							
від 25 до 34 років	156	168	164	12	-4,0	7,7	-2,3
від 35 до 50 років	326	341	328	15	-13,0	4,6	-3,8
понад 50 років	179	160	162	-19,0	2	-10,6	1,25
Статевий склад							
Жінки	428	456	461	28	5	6,5	1,0
Чоловіки	233	213	193	-20,0	-20	-8,5	-9,3
Освітній склад							
Кількість працівників за освітніми рівнями: неповна та базова вища освіта	24	22	20	-2,0	-2,0	-8,3	-9,0
Кількість працівників, які отримують пенсію, осіб	54	56	43	2,0	-13,0	3,7	-23,3
- за віком, осіб	31	29	34	-2,0	5,0	-6,4	17,2
- за інвалідністю, осіб	23	27	9	4,0	-18,0	17,3	-66,6

*Джерело: складено автором на основі звітності підприємства*

ще збільшилася до 461 особи, що на 5 більше. У той же час чисельність чоловіків зменшувалася з кожним роком.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» приділяє особливу увагу підбору кадрів. Серед працівників за освітнім рівнем переважають працівники з вищою освітою. У 2020 році їх було 637 осіб, у 2021 році – 647 осіб, а у 2022 році – 634 особи. Кількість працівників з неповною та базовою освітою коливалася в межах 20-24 осіб протягом досліджуваного періоду, але поступово зменшувалася. Це свідчить про високу якість освітнього складу персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

У 2020 році кількість працівників, які отримують пенсію, становила 54 особи. У 2021 році ця кількість зросла на 2 особи до 56 осіб, але в 2022 році вона зменшилася до 43 осіб.

Важливо зазначити, що серед працівників, які отримують пенсію,

більшість становлять особи, які досягли пенсійного віку, а не особи з інвалідністю.

Характеристику системи мотивації можна розглянути як застосування матеріальних стимулів, що діють на підприємстві.

Матеріальна мотивація у ТОВ «Пирятинський сирзавод» – це такий процес спонукання кожного працівника та всіх членів підприємства до активної діяльності для задоволеності власних потреб та для досягнення поставлених цілей організації. Основними задачами матеріальної мотивації є: формування в кожного працівника розуміння сутності та значення матеріальної мотивації в процесі праці; навчання працівників та керівного складу підприємства його психологічним основам внутрішньо фірмового спілкування; формування в керівників підрозділів демократичних підходів до керування працівниками підприємства з використанням сучасних методів матеріальної мотивації.

До однієї з важливіших форм матеріальної мотивації у ТОВ «Пирятинський сирзавод» належить стимулювання праці, яке представляє собою певний процес формування та використання системи матеріальної мотивації і розподілу заробітної плати, які діють у відповідності до закону розподілу за кількістю та якістю виконаної праці. При політиці винагороди за виконану працю повинна організовуватися в такому вигляді, що свідома ініціатива працівника буде в цілому спрямована на підвищення продуктивності праці, підвищенні своєї кваліфікації, удосконалення своїх професійних навичок, надання працівникам підприємства можливості збільшення працею свого доходу.

Отже, якщо користуватися загальними правилами, то заробітна плата є матеріальною мотивацією, а саме винагородою в грошовому виразі, яку отримує працівник від ТОВ «Пирятинський сирзавод», для яких виконує роботу у відповідності обумовлених умов трудовим договором. Під основною заробітною платою слід розуміти винагороду за виконану працю у відповідності до встановлених норм праці, а саме: виробіток, норми часу,

обслуговування і посадові обов'язки. Заробітна плата у ТОВ «Пирятинський сирзавод» встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядної розцінки для робітників і службовців. Додаткова заробітна плата під собою розуміє винагороду за працю, яка встановлюється за певні трудові успіхи, понаднормову працю, новачію у винахідництві і особливі умови праці на підприємстві. До додаткової заробітної плати можна включити різні доплати, надбавки, премії, компенсаційні та гарантійні виплати.

Нормативно-правове регулювання матеріальної мотивації, а саме оплата праці у ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснюється на основі законодавчих та нормативних актів; генеральної угоди на державному рівні; галузевих, регіональних угод; колективних договорів; трудових договорів (втому числі контрактів). Сутність матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» зображено на рисунку 2.3.



**Рис. 2.3. Зміст матеріальної мотивації персоналу  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

До розподілу заробітної плати потрібно включати оцінку кількісної та якісної затраченої праці, її здійснення проводиться на основі матеріального заохочення та матеріальних санкцій. При процесі формування та використання системи матеріальних стимулів у ТОВ «Пирятинський

сирзавод» закладаються певні спонукальні матеріальні мотиви трудової діяльності, здійснення орієнтації працівників підприємства на конкретні поточні та кінцеві результати праці, необхідно створити матеріальну зацікавленість в удосконаленні виробництва підприємства, прискорення науково-технічного прогресу, зменшення витрат підприємства, реалізація колективних та особистих економічних інтересів працівників підприємства, забезпечення перспектив підвищення матеріального стану.

Працівникам ТОВ «Пирятинський сирзавод» можуть встановлюватися доплати і надбавки до тарифних ставок та посадових окладів:

– за виконання роботи в період з 10 годин вечора до 6 годин ранку надається додаткова оплата у розмірі 40% від тарифної ставки або посадового окладу за кожну годину роботи в цей період;

– за суміщення професій до 50% тарифної ставки (посадового окладу). Доплата водіям за суміщення обов'язків електромонтерів встановлюється тільки після отримання III групи з електробезпеки;

– за зростання обсягу виконуваних робіт до 50% від тарифної ставки або посадового окладу надається відповідна компенсація;

– за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника надається компенсація до 50% від його тарифної ставки або посадового окладу;

– за працю у важких і шкідливих умовах праці надається додаткова виплата в розмірі 4, 8 або 12% від тарифної ставки;

– водіям легкового автотранспорту, що обслуговують адміністрацію ТОВ «Пирятинський сирзавод», за ненормований робочий день надається компенсація до 25% від тарифної ставки;

– робітникам, які виявляють високу професійну майстерність, надається додаткова виплата до 50% від тарифної ставки;

– керівникам, спеціалістам та службовцям за високі досягнення у праці надається компенсація до 50% від їх посадового окладу;

– водіям автотранспортних засобів за класність присвоюється додаткова виплата: водіям 2-го класу – 10%, водіям 1-го класу – 25% від

тарифної ставки. Присвоєння класності здійснюється комісією товариства згідно з Положенням про присвоєння класності.

Конкретний розмір доплат та надбавок визначається адміністрацією компанії в межах наявних коштів.

Преміювання працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» провадиться у відповідності з діючими Положеннями:

- про преміювання працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» за підсумками роботи за місяць;
- про індивідуальне преміювання працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- про порядок та умови виплати винагороди за загальні результати роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» за підсумками року;
- про порядок планування та стимулювання робіт по наданню платних послуг структурними підрозділами.

Працівникам товариства за клопотанням профспілкового комітету чи начальника структурного підрозділу, за рішенням Правління може надаватися одноразова грошова допомога в разі: виходу на пенсію за віком або у зв'язку з інвалідністю, при народженні дитини, у зв'язку з особистим ювілеєм, в разі скрутного фінансового становища, довгострокової хвороби, а також працівникам, що мають дітей-першокласників (до початку навчального року) в розмірах, визначених залежно від фінансових можливостей компанії. Працівникам товариства, попередженим про звільнення, у разі перегляду на підприємстві розмірів оплати праці, тарифні ставки і посадові оклади підвищуються у встановленому підприємством порядку. В умовах заборгованості із заробітної плати першому керівнику товариства зарплата за відпрацьований час виплачується одночасно з виплатою всім іншим категоріям працівників товариства.

Компенсація працівникам втрати частки заробітної плати у зв'язку з порушенням строків її виплати проводиться відповідно до індексу зростання цін у порядку, встановленому чинним законодавством. За умови відсутності

в товаристві заборгованості із заробітної плати і збільшення встановленого чинним законодавством прожиткового мінімуму працівникам ТОВ «Пирятинський сирзавод», виходячи з фінансових можливостей компанії, можуть підвищуватися тарифні ставки(посадові оклади). Заробітна плата робітникам товариства виплачується двічі на місяць: до 10 та 28 чисел, або за об'єктивних причин вона може виплачуватись раз на місяць.

Отже, правильність вибору форм і систем стимулювання ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає в тому, щоб робітники були зацікавлені в результатах праці, підвищенні продуктивності праці, якості продукції.

## **Висновки до розділу 2**

Український ринок молочної продукції є динамічним і має значний потенціал для розвитку. Цей ринок налічує багато виробників, які активно працюють над вдосконаленням і розширенням свого асортименту. Молочні компанії зосереджують свої зусилля на інноваціях, підтримці сучасних харчових тенденцій, таких як еко-продукція, включення фруктів та злакових наповнювачів, а також на виробництві безлактозних продуктів. Ринок молочної продукції в Україні постійно розвивається, забезпечуючи широкий вибір споживачам. Ця галузь є висококонкурентною, залучаючи як вітчизняних виробників, так і світові молочні бренди. Вони пропонують широкий спектр продуктів, як традиційних, так і новаторських, і мають значні можливості для подальшого розвитку.

ТОВ «Пирятинський сир завод» є підприємством, заснованим у 1973 році в Полтавській області. Згодом воно увійшло до складу великого Київського холдингу «Молочний альянс». Розташоване воно у місті Пирятин по вул. Сумській, 1. Основні напрямки його діяльності включають перероблення молока та виробництво сиру, роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту, а також інші види оптової торгівлі та інші види послуг.

У рамках кваліфікаційної роботи було проведено аналіз рівня продуктивності праці ТОВ «Пирятинський сир завод» за період з 2016 по 2018 рр. Найбільша частка персоналу належить промислово-виробничому персоналу, кількість якого зростала протягом розглянутого періоду. Коефіцієнт прийому також змінювався, досягши найвищого значення у 2021 році і зменшившись у 2022 році.

Фонд оплати праці також зростав, але зазначається зниження цього показника у 2022 році порівняно з 2021 роком. Рентабельність трудових ресурсів зросла у 2021 році, але спостерігається збитковість у 2022 році. Продуктивність праці збільшилася як у 2021, так і у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Таким чином, проведений аналіз вказує на певні зміни у рівні продуктивності праці ТОВ «Пирятинський сир завод» протягом розглянутого періоду.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД»**

### **3.1. Програма діяльності підприємства щодо покращення системи мотивації персоналу на підприємстві**

Працівники є цінним активом підприємства – людським капіталом, і вони очікують належної та своєчасної економічної винагороди за свою продуктивну та якісну працю. Саме система матеріальної мотивації на підприємстві дозволить працівникам повністю реалізувати свій потенціал і зберегти талановитих та перспективних співробітників на підприємстві за визначених умов.

В Україні переважно керівники підприємств не розділяють систему трудової та матеріальної мотивації, при цьому застосовують більш спрощені форми мотивування. Розглянувши погляди науковців-практиків ми поділяємо їхню думку на те, що терміни «матеріальне стимулювання праці» десь знаходиться в межах «мотивація праці персоналу», проте ці терміни слід вважати не тотожними, при цьому не дивлячись на їх майже подібний напрямок у розвитку підприємства. Для того, щоб рекомендації щодо удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» було доречним його керівництво повинно застосувати підхід, який розроблюється і узгоджується з системою мотивацією працівників як стратегія організації праці та система матеріальних стимулів працівників як тактика організації праці на підприємстві.

Одним із поширених чинників, які власники підприємств можуть використовувати для задоволеності своїх потреб при матеріальній мотивації, є гроші (заробітна плата, преміювання, бонуси, надбавки тощо). Такий елемент матеріальної мотивації в більшості випадків є важливим і в повній мірі повинен задовольнити потреби персоналу підприємства.

Необхідно зрозуміти, що структура оплати праці роботодавця має суттєві відмінності від структури оплати праці працівника підприємства. Хоча якщо розглядати оплату праці працівника, то її можна вважати тотожній заробітній платі, а для роботодавця це прямі витрати на оплату праці, які завжди перевищують розміри нарахованої працівникам заробітної плати. Така структура витрат на оплату праці роботодавця повинна містити наступні елементи: заробітна плата, заохочувальні витрати, витрати на розвиток персоналу, відрахування в державні фонди соціального страхування. Тож великий розмір витрат припадає на матеріальне стимулювання персоналу підприємства, яке частково може пояснювати таку позицію власників підприємства про небажаність застосовувати та удосконалювати систему матеріальної мотивації, яка в своїй суті передбачатиме додаткові фінансові витрати підприємства.

Для поліпшення мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» рекомендується впроваджувати наступні заходи: встановлення системи оплати праці, що базується на вартості витраченої праці та оплаті результату праці. Для досягнення покращення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонується встановити прозору систему оплати праці, яка враховуватиме як результати праці кожного працівника, підрозділу та підприємства в цілому, так і мінімальну та максимальну заробітну плату.

Після проведеного аналізу виявлено значні недоліки в системі матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод». З метою поліпшення ситуації можна розглянути наступні напрямки вдосконалення матеріального стимулювання праці.

1. Один із способів покращення продуктивності праці включає розвиток більш мотиваційного механізму оплати праці.

Цей напрям включає в себе реформу системи заробітної плати, що дає персоналу можливість брати участь у прибутку підприємства. Такий підхід є важливим матеріальним стимулом для працівників.

Першочерговою рекомендацією є впровадження гнучкої системи оплати праці, де преміювання буде залежати від рівня прибутку.

Наприклад, у випадку перевиконання плану на 5-15%, працівник отримує премію, а при перевиконанні плану більше ніж на 20%, премія збільшується до 30%.

2. Рекомендується встановити додаткові виплати за шкідливі умови праці для працівників, незалежно від їх індивідуального кваліфікаційного розряду. Ці доплати повинні становити до 20% від максимального розряду робіт, що характеризуються шкідливими умовами праці на відповідній ділянці цеху. Розмір доплат буде залежати від результатів інструментального виміру умов праці під час атестації робочого місця та часу фактичної зайнятості працівника на цій робочій позиції.

3. Рекомендується встановити додаткові виплати за шкідливі умови праці для працівників, незалежно від їх індивідуального кваліфікаційного розряду. Ці доплати повинні становити до 20% від максимального розряду робіт, що характеризуються шкідливими умовами праці на відповідній ділянці цеху. Розмір доплат буде залежати від результатів інструментального виміру умов праці під час атестації робочого місця та часу фактичної зайнятості працівника на цій робочій позиції.

4. Рекомендується впроваджувати систему матеріальної мотивації, що включає надання винагород за тривалу службу на підприємстві (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Розміри винагороди за вислугу років у ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Категорії персоналу	За умови неперервного стажу роботи, надається винагорода за вислугу років	Винагорода за вислугу років виражається у відсотках від тарифної ставки
Керівники, спеціалісти, службовці	від 1 до 3-х років	6
	від 3-х до 5 років	8
	від 5 до 10 років	10
	від 10 до 15 років	15
	вище 15 років	20
Робітники	від 5 до 10 років	10
	від 10 до 15 років	13

*Джерело: складено автором за власними дослідженнями*

5. Молодим робітникам, які приймаються на підприємство після закінчення школи, професійно-технічного училища або після проходження професійного навчання на самому підприємстві, слід надати можливість отримати вищу освіту за рахунок підприємства і знизити норми виробітку на період тривалістю 6 місяців:

1-2 місяці – 50%;

3-4 місяці – на 30%;

5-6 місяці – на 20%.

6. Забезпечити такі пільги:

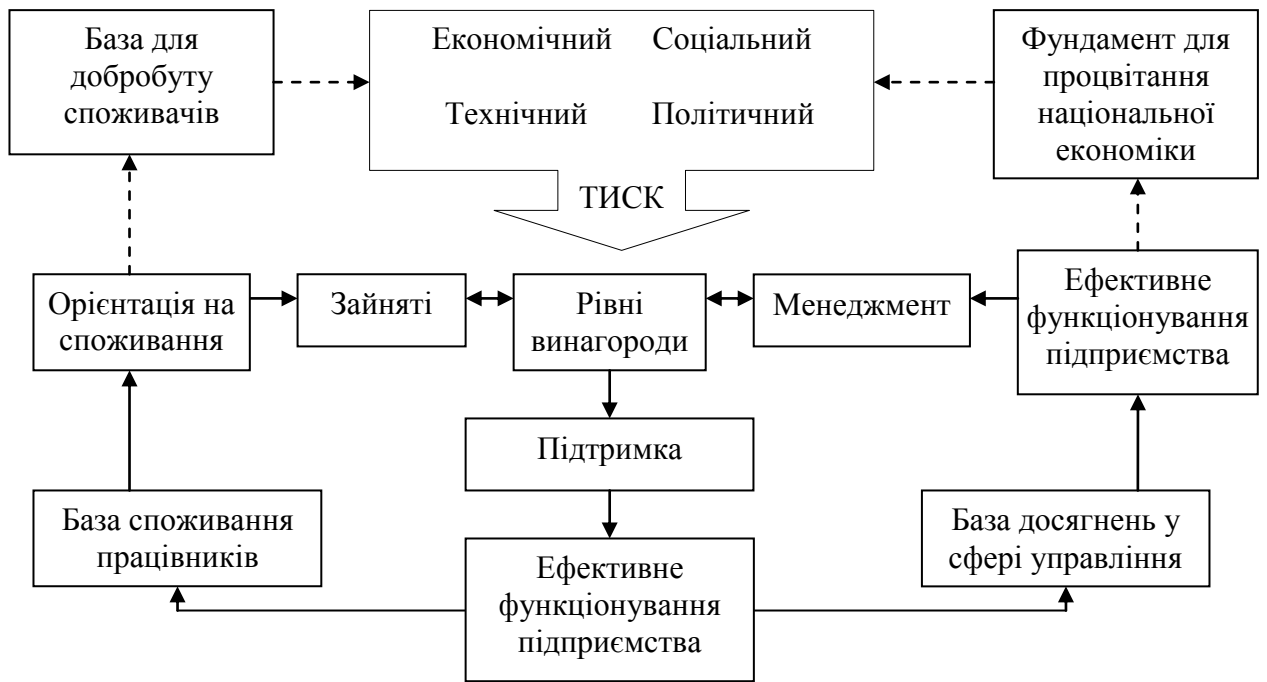
– працівникам, які мають звання «Ветеран підприємства» і досягли пенсійного віку, надавати щорічну відпустку в зручний для них час;

– виплачувати одноразову допомогу працівникам, які досягли пенсійного віку до ювілейних дат.

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» рекомендується впровадити систему стимулювання, яка би базувалась на кінцевих результатах виробництва, таких як економія, зниження витрат, збільшення виробітку та інші. Це означає, що участь у прибутку може бути перетворена на систему участі в результаті.

Схема, показана на рисунку 3.1, представляє процес, в якому винагорода визначається головним чином на основі результатів діяльності. Ця схема відображає взаємозв'язок між рівнями винагороди і ефективністю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Такий взаємозв'язок сприяє тому, щоб персонал спрямовував свою роботу на задоволення споживачів, а керівники орієнтувалися на кінцеві результати виробництва, враховуючи вимоги споживачів при конкурентних цінах і сприяючи економічному розвитку в цілому. Зрозуміло, що ця модель є ідеальною і реалізація її можлива за умови, що керівники враховують її при формуванні політики стимулювання, щоб забезпечити спільну спрямованість, сумісність і гнучкість. Ефективну систему участі у прибутках, залежну від продуктивності, можна розробити, впровадити і реалізувати



**Рис. 3.1. Схема винагородження за результатами діяльності у ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

*Джерело: складено автором за власними дослідженнями*

тільки за спільними зусиллями профспілок та керівництва ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Система оплати праці на ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинна бути гнучкою та відповідати змінним умовам економічного середовища, обсягу виробництва, якості продукції та забезпечувати стимулювання підвищення результативності та залучення кваліфікованих працівників. Вона повинна мати різноманітні механізми, що впливають на матеріальну мотивацію працівників, сприяють їх творчій ініціативі та підприємницькому мисленню, що є необхідним для успішного функціонування на ринку. Така система має сприяти зацікавленості всіх працівників у досягненні високих результатів, підвищенню їх особистої відповідальності за ефективність та прибутковість підприємства.

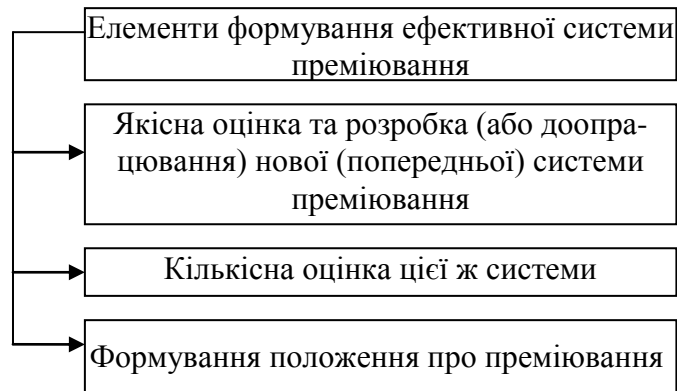
Виділяється важлива роль колективної і індивідуальної матеріальної зацікавленості в розв'язанні економічних завдань ТОВ «Пирятинський сирзавод» і його підрозділів. Встановлення зв'язку між задоволенням потреб

персоналу і ефективністю діяльності підприємства передбачає розподіл прибутку, враховуючи як колективні, так і індивідуальні результати праці.

Навіть при успішній системі преміювання на підприємстві, існує потенціал для покращення продуктивності праці та перевиконання норм, шляхом вдосконалення наявної системи матеріальної мотивації.

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» потрібно розробити і впровадити комплексний план, що охоплюватиме всі етапи впровадження, використання та підтримки системи матеріальної мотивації.

Ми вважаємо, що можливим підходом буде створення системи преміювання, яка включатиме різні компоненти, які показані на рисунку 3.2.



**Рис. 3.2. Формування системи преміювання у ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

*Джерело: складено автором за власними дослідженнями*

У процесі якісного оцінювання та розроблення системи преміювання необхідно провести перегляд попередніх положень про преміювання у ТОВ «Пирятинський сирзавод». Це включає перевірку узгодженості показників, умов, розміру заохочення та інших складових системи преміювання з виробничою діяльністю, яка потребує матеріальної мотивації. Крім того, на цьому етапі потрібно дослідити можливість використання сучасних систем матеріальної мотивації або їх окремих елементів. Якщо на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» вже впроваджено сучасну або додаткову преміальну систему, тоді формується проєкт положення про преміювання,

який буде доопрацьовуватися на наступних етапах. На етапі розроблення системи преміювання можна також проводити дослідження думок працівників, для яких конкретно формується система преміювання, шляхом анкетування та опитування. Це дослідження є важливим елементом, що здійснюється на етапі формування системи преміювання.

Важливо відзначити, що оцінка системи преміювання повинна виконуватись у наступній послідовності: спочатку проводиться оцінка економічної ефективності матеріального стимулювання для кожного відібраного показника преміювання під час якісного оцінювання; далі показники ранжуються на основі їх абсолютних значень ефективності; після цього обираються три показники з найбільшою економічною ефективністю, які стануть основою для умов преміювання (основних та додаткових).

Після проведення кількісного і якісного оцінювання системи преміювання, буде розроблене і схвалене положення про преміювання на підприємстві. Матеріальне стимулювання повинно здійснюватись за трьома основними показниками, які були визначені на етапі кількісного оцінювання. У положенні про преміювання будуть визначені умови видачі премії, її розмір, джерела фінансування, періодичність виплат та категорії працівників, на яких поширюється це положення. При розробці положення про преміювання будуть враховані результати дослідження і врахована думка працівників. Це положення буде встановлено на основі покращеної системи матеріальної мотивації, яка була оцінена якісно та кількісно.

Для успішної розробки та впровадження системи преміювання у ТОВ «Пирятинський сирзавод», важливо врахувати, що просте ведення документації та пояснювальна робота серед працівників не будуть достатніми. Ефективність преміальної системи залежить від її здатності швидко реагувати на різні економічні та виробничі ситуації. Гнучкість і динамічність системи матеріального стимулювання можуть бути досягнуті лише за умови регулярного і кваліфікованого оцінювання.

Ми вважаємо, що проведення оцінки ефективності всіх видів премій у

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є необхідною умовою, за винятком одноразового матеріального винагородження за внесок працівників.

Варто відзначити, що система матеріальної мотивації у формі преміювання не виконує свою стимулюючу функцію, якщо розмір премій становить менше 10% від основної заробітної плати. Існує проблема «порогу відчутності», коли матеріальне стимулювання не досягає рівня, що здатний стимулювати працівників. Ця проблема є широко поширеною у системах матеріального стимулювання, але наразі ще не знайдено ефективного рішення.

Після аналізу матеріальної мотивації у ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна встановити, що розмір премії оптимальною мірою повинен знаходитися в діапазоні від 10% до 50% від основної заробітної плати. Порівнюючи цей варіант з поточною системою преміювання, можна стверджувати, що запропонована пропорція є обґрунтованою і прийнятною.

Засновуючись на проведеному аналізі, можна розглянути сценарій, коли премія у ТОВ «Пирятинський сирзавод» обмежується до максимальної суми 10 одиниць. Цей випадок можливий лише за певних умов:

– такий вид преміювання можливий лише для одного показника, де частина премії може бути утримана у разі невиконання певних умов. Це може стосуватись незначного підвищення продуктивності праці, що обумовлено виробничими умовами та іншими факторами. Наприклад, розглянемо ситуацію преміювання за підвищення продуктивності праці. Зазвичай така система матеріального стимулювання має бути орієнтована на рівень 120%. При цьому верхня межа росту продуктивності праці знаходиться на рівні приблизно 135%. Такий ріст можливий лише для досвідчених працівників. Однак, якщо більшість працівників перевищують норми більше ніж на 25%, потрібно переглянути діючі норми. Таким чином, ефективним діапазоном премій у такому випадку буде 10-30%;

– ефективним розміром преміювання, при прямій залежності від зростання продуктивності праці, не є всього 1%. Однак, більшість

працівників (приблизно 90%) здатні досягати такого рівня зростання продуктивності праці. Хоча подолання «порогу відчутності» можливе за допомогою премії, вона не завжди забезпечує досягнення цього ефекту. Крім того, на підприємстві можливе утримання частини премії у разі порушень певних правил.

Для покращення ефективності преміювання у ТОВ «Пирятинський сирзавод» та подолання проблеми «порогу відчутності», можна розглянути такий підхід: працівник отримує премію в розмірі 10-50% від основної зарплати за поточний період, а решту частину премії переноситься на наступний місяць. Таким чином, в наступному місяці преміювання здійснюється на основі перенесеної частини премії з попереднього періоду, з дотриманням верхньої та нижньої межі.

Цей підхід може бути реалізований у двох варіантах:

- 1) використання відсоткового перенесення частини премії;
- 2) перенесення премії у грошовій формі.

Цей підхід сприяє загальному підвищенню ефективності системи преміювання; подоланню проблеми «порогу відчутності»; точнішому врахуванню покращень показників праці працівників; розширенню кількості додаткових показників преміювання без зниження ефективності в основних напрямках; обмеженню преміальних виплат на майбутній період шляхом чіткого прогнозування.

У світлі поточної економічної ситуації, рекомендується широко впроваджувати наступні системи преміювання у ТОВ «Пирятинський сир завод»: система преміювання за раціоналізаторство; система преміювання за освоєння новітньої техніки та технологій; система преміювання за економію матеріальних та енергетичних ресурсів; система преміювання за виконання особливо важливих завдань та інші. Впровадження таких систем стимулювання рекомендується з метою підвищення продуктивності та ефективності роботи на підприємстві.

У ТОВ «Пирятинський сир завод» рекомендується ефективно використовувати річні та разові преміювання з метою залучення персоналу до участі в прибутках підприємства. Ці премії слід насамперед спрямовувати на висококваліфікованих працівників та тих, хто має значний стаж роботи.

Для організації річного преміювання рекомендується створити окремий фонд матеріального заохочення для кожного підрозділу на ТОВ «Пирятинський сир завод». Розподіл цього фонду повинен здійснюватися автоматично на основі питомої ваги заробітної плати кожного працівника в загальному фонді оплати праці структурного підрозділу. Цей процес не повинен залежати від впливу вищого керівництва підприємства або підрозділу.

Ефективна система матеріальної мотивації у ТОВ «Пирятинський сир завод» сприятиме стимулюванню різних аспектів виробничо-господарської діяльності, зокрема:

- 1) підвищення продуктивності праці та якості продукції або виконання робіт;
- 2) раціональне використання енергії та матеріалів для забезпечення економічного режиму;
- 3) розробка, впровадження, використання енергозберігаючих та матеріалозберігаючих технологій;
- 4) поширення винахідницької діяльності та раціоналізаторських пропозицій.

Ці заходи сприятимуть зростанню ефективності та інноваційності на підприємстві, спонукатимуть працівників до активної участі у вдосконаленні процесів та досягненні кращих результатів.

Оптимізація системи матеріальної мотивації передбачає впровадження високих тарифних окладів, розробку ефективних форм заробітної плати та визнання працівників за їх внесок. Це досягається шляхом покращення нормування праці, перетарифікації робіт, уточнення кваліфікаційного рівня працівників, поліпшення умов праці та об'єктивної оцінки робочих місць.

Додатковими стимулами є доплати та надбавки, що враховують особисті якості працівника та його професійну майстерність. Такі заходи сприятимуть досягненню високих результатів та відповідній оплаті працівників підприємства.

Для розробки нових форм та систем заробітної плати слід акцентувати увагу на розширенні колективної оплати праці, зокрема в контексті бригадного розрахунку. Важливо використовувати сучасний досвід передових країн щодо колективної форми та організації оплати праці, який накопичений на рідних підприємствах галузі та інших компаніях.

У сучасній економічній практиці принцип матеріальної мотивації працівників є основним. Для його реалізації у ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно використовувати різноманітні форми та методи матеріальної мотивації, зокрема систему оплати праці. Однак, варто застосовувати принципи матеріальної мотивації, що відповідають ринковій економіці, оскільки вони відрізняються від принципів матеріальної мотивації в соціалістичній економіці.

Перехід на нові умови оплати праці у ТОВ «Пирятинський сир завод» потребує ретельної підготовки та прийняття заходів для поліпшення умов праці. Це включає зменшення обсягу важкої, ручної та монотонної праці на підприємстві і зниження чисельності працівників, які працюють в небезпечних умовах. Метою є поліпшення та оздоровлення умов праці.

Професійно-майстерний персонал ТОВ «Пирятинський сирзавод» має отримувати додаткові надбавки до заробітної плати. Ці надбавки пов'язані з високим рівнем ділових якостей, продуктивності праці та якості продукції. Для отримання таких надбавок працівник повинен володіти передовими методами та прийомами роботи, а також мати високу професійну підготовку.

Для нарахування надбавок за професійну майстерність у ТОВ «Пирятинський сирзавод» можуть використовуватись наступні критерії: стабільне якісне виконання робіт протягом певного періоду без браку, повернення продукції та досягнення високої якості; систематично досягати

показників праці, що перевищують середній рівень для працівників тієї ж професії; залучення до виконання робіт на важкому обладнанні, участь у ремонті та налагодженні обладнання; виконання суміжних операцій або суміщення професій.

У зв'язку з розвитком ринкових відносин, важливо шукати нові форми та вдосконалювати систему матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Заробітна плата стає основним елементом матеріального стимулювання, який може впливати на ефективність роботи підприємства. Від того, яким чином нараховується заробітна плата та надбавки, залежить ставлення працівників до роботи і успіх фірми.

Розробка системи заохочення, спрямованої на стимулювання працівників та підвищення продуктивності праці, є найбільш доцільним кроком для ТОВ «Пирятинський сирзавод».

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження системи матеріального стимулювання як першочергового заходу підвищення мотивації персоналу підприємства**

У сучасних умовах матеріальна мотивація працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» є недостатньо соціальною. Більшість працівників сприймає її як негарантовану соціальну виплату, яка допомагає вижити, але не дозволяє досягти процвітання.

Низький рівень оплати праці не стимулює персонал до досягнення високих результатів. Це призводить не лише до низької продуктивності, але й до неконкурентоздатної роботи персоналу.

Для вирішення даної проблеми у ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно постійно підвищувати рівень заробітної плати та ефективно покращувати систему матеріальної мотивації. Це можна досягти шляхом поєднання економічного стимулювання та соціального гарантування для

працівників підприємства.

Важливо створити нову систему матеріальної мотивації, яка забезпечуватиме прямий зв'язок між рівнем заробітної плати та отриманою матеріальною винагородою, що значно зростатиме у майбутньому. Це підсилить матеріальну мотивацію, сприятиме формуванню позитивного ставлення до роботи та дозволить працівнику повніше реалізувати свій трудовий потенціал і бути відповідно винагородженим.

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» рекомендується використовувати такі види премій:

- премія за виконання основних робочих обов'язків;
- премія за досягнення основних посадових обов'язків. Керівники структурних підрозділів ТОВ «Пирятинський сирзавод» щомісяця встановлюють індивідуальні нормативні плани для кожного співробітника у своєму підрозділі. Ці плани чітко визначають межі досягнення поставлених цілей та сприяють розвитку підприємства. Вони підлягають узгодженню з вищим керівництвом;
- премія за вірність компанії. Ця премія виплачується працівникам заводу за їх розуміння проблем і потреб підприємства, а також за надану допомогу в їх вирішенні;
- премія за довголітню службу. Ця премія нараховується в залежності від тривалості роботи та стажу на підприємстві;
- премія за особисте професійне зростання. Ця премія буде надаватися працівникам, які самостійно покращують свою кваліфікацію в рамках власної професії.

Після проведеного аналізу виявлено, що у ТОВ «Пирятинський сирзавод» застосовується стандартний підхід до преміювання, який базується на відсотковому визначенні премій від тарифної частини. Однак цей підхід не стимулює працівників до поліпшення якісних показників роботи і не ефективний з точки зору мотивації праці.

Проблемою даного підходу є те, що він не надихає працівників до виконання всіх вимог, за які нараховується премія. Наприклад, працівник може не виявляти лояльності до компанії, але втратить лише певну частку премії, передбачену для цього виду преміювання. Тому пропонується звернути увагу на метод об'єктно-орієнтованого преміювання. У методі об'єктно-орієнтованого преміювання використовується спеціально розроблена формула, що дозволяє визначити кінцевий рівень заробітної плати з урахуванням преміальних доплат:

$$Z = t \times (1+a) \times (1+b) \times (1+c) \times (1+d) \times (1+e) \quad (3.1)$$

У методі об'єктно-орієнтованого преміювання використовується формула для визначення розміру заробітної плати. У цій формулі враховуються такі коефіцієнти:

- коефіцієнт *a* визначає премію за виконання основних посадових обов'язків (від 0 до 0,5);
- коефіцієнт *b* враховує премію за виконання індивідуальних показників діяльності (від 0 до 1);
- коефіцієнт *c* відображає премію за прояв лояльності до компанії (від 0 до 0,1);
- коефіцієнт *d* враховує премію за самостійне підвищення кваліфікації (від 0 до 0,1);
- коефіцієнт *e* визначає премію за вислугу років (один відсоток за кожний відпрацьований рік).

Застосовуючи ці коефіцієнти до тарифу *t*, можна розрахувати кінцевий розмір заробітної плати *Z*.

Розглянемо приклад використання підходу до визначення показників на прикладі провідного спеціаліста відділу кадрів Чеснокової Ф.М. Згідно з поточною системою оплати праці, тарифний розмір (*t*) для цієї категорії працівників становить 10 201 грн. Коефіцієнт *a* встановлюється в залежності від виконання основних посадових обов'язків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків  
провідного спеціаліста відділу кадрів**

Назва показника	Значення показника
Необхідно вчасно та якісно скласти місячну звітність, здаючи її до 10 числа наступного місяця після звітного періоду	0,1
Необхідно проводити аналіз ефективності використання трудових ресурсів вчасно та з високою якістю. Цей аналіз повинен бути завершений до 15 числа місяця, наступного за звітним, і містити конкретні рекомендації для поліпшення ситуації	0,2
Необхідно забезпечувати своєчасне та якісне нарахування заробітної плати працівникам підприємства. Ця процедура повинна бути завершена до 5 числа місяця, наступного за звітним. Вона включає перевірку табелів обліку робочого часу, розрахунок додаткових видів преміювання та передачу відповідних документів в бухгалтерію	0,2
Всього	0,5
Примітка: варто зазначити, що у випадку порушення строків подання документів або виявлення помилок, приписок тощо, коефіцієнт преміювання буде встановлено на рівні 0	

*Джерело: складено автором на основі [44, с. 98]*

Значення коефіцієнта *b* залежить від індивідуальних показників діяльності, які встановлюються керівником відділу кадрів (табл. 3.3). Варто відзначити, що при розрахунку не враховуються причини невиконання цих показників.

Таблиця 3.3

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків  
провідного спеціаліста відділу кадрів**

Назва показника	Значення показника
Оптимізація чисельності працівників на 10%	0,5
Розробка дієвої системи нематеріальної мотивації для працівників основного виробництва	0,5
Всього:	0,5

*Джерело: складено автором на основі [44, с. 98]*

Значення коефіцієнта *c* встановлюється залежно від прояву лояльності працівника до ТОВ «Пирятинський сирзавод». При повній участі працівника в корпоративних заходах і свідомому бажанні працювати наднормово (за необхідності), коефіцієнт становить 0,1 (в інших випадках – 0). Значення

коефіцієнта  $d$ , що відображає преміювання за самостійне підвищення кваліфікації, визначається згідно з даними в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов'язків  
провідного спеціаліста відділу кадрів**

Назва показника	Значення показника
Наявність наукового ступеню відповідної професійної діяльності	0,1
Наявність професійної освіти відповідної професійної діяльності	0,05
Наявність курсів професійної перепідготовки відповідної професійної діяльності	0,03
Закінчення курсів підвищення кваліфікації відповідної професійної діяльності (не пізніше 5 років тому)	0,01
Всього:	0,19

*Джерело: складено автором на основі [44, с. 99]*

Значення коефіцієнта  $e$ , що відображає преміювання за вислугу років, збільшується на 0,01 за кожний відпрацьований рік. Розглянемо, яким буде розмір заробітної плати Чеснокової Ф.М. до введення нової системи оплати праці і після неї, враховуючи дані таблиць 3.5-3.6.

Таблиця 3.5

**Розрахунок розміру оплати праці за старої системи оплати праці**

Назва показника	Значення показника
Тариф	4 723
Премія (100%)	4 723
Всього	9 446

*Джерело: складено автором за власними дослідженнями*

Наразі провідний спеціаліст відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримує місячну заробітну плату у розмірі 10 201,0 грн., якщо виконує свої посадові обов'язки відповідно до норми.

Для визначення розміру заробітної плати провідного спеціаліста відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сир завод» із впровадженням нової системи матеріальної мотивації, яка ґрунтується на об'єктно-орієнтованому підході до преміювання, ми звертаємось до таблиці 3.5. У ній наведені дані, необхідні для розрахунку заробітної плати.

У результаті підстановки відповідних даних у формулу 3.1 отримуємо наступний розрахунок:

$$Z = 10201 \times (1+0,5) \times (1+1) \times (1+0,1) \times (1+0,1) \times (1+0,05) = 16365,20 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.6

### Розрахунок розміру оплати праці за нової системи оплати праці

Назва показника	Показник	Примітка
Премія за виконання посадових обов'язків	a = 0,5	Усі задачі згідно показників преміювання виконанні в повному обсязі
Премія за виконання індивідуальних планів роботи	b = 1	Усі задачі відповідно до індивідуального плану виконанні в повному обсязі
Премія за лояльність до компанії	c = 0,1	Активна участь в рекламних заходах
Преміювання за кваліфікацію	d = 0,1	Має науковий ступінь кандидата економічних наук
Премія за вислугу років	e = 0,05	Стаж роботи на підприємстві 5 років

Джерело: складено автором на основі [44, с. 98]

Отримані дані свідчать про збільшення рівня заробітної плати після впровадження нової системи оплати праці у ТОВ «Пирятинський сирзавод». Це вказує на підвищення мотивації працівників, оскільки їхні доходи зростають.

$$16365,20 / 9446 \times 100\% - 100\% = 73,25\%.$$

Це значне зростання рівня заробітної плати є важливим. Більш того, нова система оплати праці дозволяє ефективно впливати на «лояльну» поведінку працівників, що стосується дотримання критеріїв преміювання. Варто зауважити, що зростання розміру фонду оплати праці для провідного спеціаліста відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» прямо залежить від досягнення «важливих» показників для підприємства. Застосування нового методу оплати праці дозволить підвищити мотиваційний стимул для всіх працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Отже, для поліпшення матеріальної мотивації у ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно виконати такі завдання:

1) переглянути існуючі форми оплати праці і перейти до системи матеріальної мотивації, що базується на об'єктно-орієнтованому підході до преміювання, що було підтверджено розрахунками;

2) провести пояснювальну роботу серед персоналу, щоб роз'яснити працівникам всі позитивні та негативні наслідки дотримання «важливих» показників для фабрики;

3) розробити спеціальний програмний модуль для існуючої інформаційної системи «ІТ-Підприємство» на підприємстві, що дозволить автоматизувати процес визначення та розрахунку преміальних досягнень працівників.

Щоб знайти резерви для підвищення продуктивності праці на підприємстві, можна розглядати такі напрями: оптимізація структури персоналу, тобто вдосконалення розподілу та організації робочих місць і позицій на підприємстві; покращення якісного складу персоналу, зосереджуючись на залученні кваліфікованих працівників з багатим досвідом у певних категоріях; зменшення втрат робочого часу шляхом вдосконалення робочих процесів та ефективного управління часом працівників.

У нашому дослідженні ми розглянули систему матеріальної мотивації, які види премій буде використано у ТОВ «Пирятинський сирзавод», але необхідно виявити, як ефективно вони вплинуть на діяльність підприємства. Для цього використаємо систему Скенлона, яка визначає співвідношення між сукупними зарплатними витратами і обсягом реалізованої продукції. Вона використовується для оцінки ефективності використання робочої сили в підприємстві. Ця система дозволяє встановити, яку частку витрат на заробітну плату становить відношення до загального обсягу продукції, що була реалізована. Це може бути корисним інструментом для аналізу ефективності виробництва і заробітної плати на підприємстві.

Розрахунки за системою преміювання Скенлона здійснюються у наступній послідовності:

1) визначення загального обсягу реалізованої продукції підприємства за певний період;

2) розрахунок сукупних зарплатних витрат, які були здійснені підприємством за той самий період;

3) обчислення частки сукупних зарплатних витрат у загальному обсязі реалізованої продукції. Для цього суму зарплатних витрат ділять на обсяг реалізованої продукції і помножують на 100, щоб отримати відсоткове значення;

4) встановлення цільового значення для частки зарплатних витрат. Це може бути попередньо визначена нормативна величина або цільове значення, яке встановлюється підприємством;

5) порівняння отриманої частки зарплатних витрат з цільовим значенням. Якщо отримане значення вище або рівне цільовому, працівникам нараховується премія відповідно до встановленої системи преміювання;

6) розрахунок суми премії, яка нараховується кожному працівнику. Це може бути визначено як певний процент від їхньої заробітної плати або іншим способом, встановленим системою преміювання Скенлона.

Важливо зауважити, що конкретні деталі розрахунків і системи преміювання можуть варіюватися залежно від внутрішніх правил і політик підприємства.

1. У базовому періоді визначається частка фонду заробітної плати (Фзп) в обсязі реалізованої продукції підприємства. Ця частка позначається як «Ч» і обчислюється як співвідношення Фзп до загального обсягу реалізованої продукції (ЧД) у базовому періоді.

$$Ч_{Фзп/ЧД_0} = \frac{Фзп_0}{ЧД_0}, \quad (3.2)$$

де  $Ч_{Фзп/ЧД_0}$  визначається як співвідношення фонду заробітної плати (Фзп) до чистого доходу від реалізації продукції (ЧД) у базовому році. Фзп вимірюється в тисячах гривень, а ЧД представляє собою дохід, отриманий від продажу товарів, робіт або послуг, також в тисячах гривень. У цьому контексті, нижній індекс «0» вказує на значення базового року.

2. (Економія $_{Фзп}$ ) визначається шляхом обчислення різниці у витратах на оплату праці між звітним (плановим) періодом і базовим періодом. Ця економія вимірюється в грошових одиницях і може бути визначена за

допомогою певної формули.

$$\text{Економія}_{\Phi_{3П}} = \text{ЧД}_1 * \text{Ч}_{\Phi_{3П}/\text{ЧД}_0} - \Phi_{3П_1}, \quad (3.3)$$

де  $\text{Економія}_{\Phi_{3П}}$  визначається шляхом обчислення різниці у витратах на оплату праці між звітним (плановим, прогнозованим) роком і базовим роком. Ця економія вимірюється в грошових одиницях і може бути визначена за допомогою певної формули, де нижній індекс 1 вказує на значення звітного року.

3. Економія розподіляється у відповідних пропорціях, де 25% припадає на вигоду роботодавця, а 75% використовуються як фонд для преміальних виплат працівникам. З цього фонду, 20% направляються в резервний фонд, який використовується для оплати праці, а решта частка використовується для виплати премій.

Для обґрунтування впровадження системи Скенлона в систему преміювання працівників ПВП ТОВ «Пирятинський маслозавод», проведемо з групою експертів, складеної з 5 спеціалістів підприємства. Здійснено опитування, яке прогнозує приріст фонду заробітної плати працівників ПВП та чистого доходу від реалізації продукції за проектом. Результати опитування наведені у таблиці 3.7.

*Таблиця 3.7*

**Експертний прогноз приросту фонду заробітної плати та чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» внаслідок реалізації заходів**

Респонденти (спеціалісти фабрики)	1	2	3	4	5
Прогноз приросту фонду заробітної плати, %	8,60	8,95	9,30	9,85	10,20
Прогноз приросту чистого доходу від реалізації продукції, %	9,95	11,20	12,00	12,90	13,10

*Джерело: складено автором*

Здійснюємо перевірку надійності експертного прогнозу шляхом розрахунку середнього квадратичного відхилення за допомогою формули (3.2) і коефіцієнта варіації за формулою (3.3). Розрахунки середнього

квадратичного відхилення щодо прогнозу приросту фонду заробітної плати наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Розрахунок середнього квадратичного відхилення приросту фонду заробітної плати працівників ПВП підприємства**

Респонденти (спеціалісти фабрики)	1	2	3	4	5	$\Sigma$
Прогноз приросту продуктивності праці, %	8,60	8,95	9,30	9,85	10,20	-
$\bar{X}$ (ФЗП), %	9,38					
Відхилення	-0,78	-0,43	-0,08	0,47	0,82	
$\Delta X^2$ ( $\Delta$ ФЗП <sup>2</sup> )	0,608	0,184	0,006	0,221	0,672	1,691
Середнє квадратичне відхилення ( $\sigma$ (ФЗП))	$\sqrt{\frac{1,691}{5}} = 0,892$					-

*Джерело: складено автором*

Щодо приросту чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод», розраховано середнє квадратичне відхилення його прогнозних оцінок, яке наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Розрахунок середнього квадратичного відхилення приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства**

Респонденти (спеціалісти фабрики)	1	2	3	4	5	$\Sigma$
Прогноз приросту чистого доходу, %	9,95	11,20	12,00	12,90	13,10	-
$\bar{X}$ (ЧД), %	11,83					
Відхилення	-1,88	-0,63	0,17	1,07	1,27	
$\Delta X^2$ ( $\Delta$ ЧД <sup>2</sup> )	3,534	0,396	0,028	1,144	1,612	6,714
Середнє квадратичне відхилення ( $\sigma$ (ЧД)), формула (3.3)	$\sqrt{\frac{6,714}{5}} = 1,158$					-

*Джерело: складено автором*

За допомогою формули (3.2) здійснимо розрахунок коефіцієнта варіації з метою оцінки узгодженості думок експертів щодо прогнозу приросту фонду заробітної плати працівників ПВП та чистого доходу від реалізації продукції підприємства відповідно.

$$cv_{\sigma} = \frac{0,892}{9,38} * 100 = 9,5\%$$

$$cv_{\sigma} = \frac{1,158}{11,83} * 100 = 9,8\%.$$

Проведений аналіз показує, що коефіцієнт варіації не перевищує 33% як для прогнозу приросту фонду заробітної плати працівників ПВП, так і для чистого доходу від реалізації продукції підприємства. Це свідчить про узгодженість експертних оцінок та їх придатність для прогнозування. Для визначення найбільш вірогідного прогнозу застосовується метод стандартного розподілу вірогідностей, при цьому прогнозні оцінки розташовуються від найменшого до найбільшого у розрізі:

- фонду заробітної плати:

$$8,60 (П) \rightarrow 8,95 \rightarrow 9,30 (В) \rightarrow 9,85 \rightarrow 10,20 (О);$$

- чистого доходу від реалізації продукції:

$$9,95 (П) \rightarrow 11,20 \rightarrow 12,00 (В) \rightarrow 12,90 \rightarrow 13,10 (О).$$

Застосовуючи до песимістичного, вірогідного та оптимістичного прогнозів, ми можемо визначити прогноз приросту фонду заробітної плати працівників ПВП та чистого доходу від реалізації продукції підприємства за проектом відповідно.

$$\Delta X(\text{ФЗП})\%_{\text{проект}} = \frac{8,60 + 1*9,90 + 10,20}{4} = 7,175\%,$$

$$\Delta X(\text{ЧД})\%_{\text{проект}} = \frac{9,95 + 1*12,00 + 13,10}{4} = 8,762\%.$$

За допомогою наданих даних ми зможемо розрахувати приріст фонду заробітної плати працівників ПВП та чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» в проектному році у гривневому еквіваленті.

$$\Delta X(\text{ФЗП})_{\text{проект}} = 86170 * 7,175 \div 100 = 6182,7 \text{ тис. грн.},$$

$$\Delta X(\text{ЧД})_{\text{проект}} = 1753605 * 8,762 \div 100 = 153650,9 \text{ тис. грн.}$$

Їх величина за проектом буде становити:

$$\text{ФЗП}_{\text{проект}} = 86170 + 6182,7 = 92352,7 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{ЧД}_{\text{проект}} = 1753605 + 153650,9 = 1907255 \text{ тис. грн.}$$

Маючи обґрунтовані прогнозні оцінки, можемо встановити величину економії фонду заробітної плати та розмір преміальних виплат за планом

Скенлона для досліджуваного підприємства.

За допомогою обґрунтованих прогнозних оцінок, ми можемо визначити величину економії фонду заробітної плати та розмір преміальних виплат за планом Скенлона для досліджуваного підприємства, як показано в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Визначення економії фонду заробітної плати та розміру преміальних виплат працівникам ПВП за системою їх участі у прибутках ТОВ «Пирятинський сирзавод» (планом Скенлона)**

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Фонд заробітної плати працівників ПВП за проектом	92 352
2	Чистий дохід від реалізації продукції за проектом	1 907 255
3	Частка фонду заробітної плати працівників ПВП у чистих доходах від реалізації продукції в 2022 р.	$86\ 170 \div 1\ 753\ 605 = 0,049$
4	Сума економії фонду заробітної плати	$1\ 907\ 255 * 0,049 - 92\ 352,7 = 1102,795$
5	Винагорода роботодавця	$1102,795 * 0,25 = 275,7$
6	Фонд преміальних виплат працівникам	$1102,795 * 0,75 = 827,1$
7	Резервний фонд з оплати праці	$827,1 * 0,2 = 165,42$
8	Фонд преміальних виплат працівникам	$827,1 * 0,8 = 661,68$
9	Середньооблікова кількість ПВП (за прогнозом відповідає кількості 2022 р.)	654 осіб
10	Преміальні виплати у розрахунку на 1 працівника ПВП	1,01

*Джерело: складено автором*

За інформацією, наведеною в таблиці 3.10, можна зробити висновок, що розмір річної премії з прибутку підприємства на одного працівника промислово-виробничого персоналу становитиме 1,01 тис. грн.

На наступному етапі дослідження необхідно визначити, який вплив проект матиме на інші показники роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод». Зазначено, що величина чистого доходу від реалізації продукції фабрики становитиме 1 907 255 тис. грн. Щодо повних витрат підприємства, розмір яких в 2022 р. складав 1 408 452 тис. грн. (форма №2 «Звіт про фінансові результати»), то вони зростуть тільки в частині змінних витрат, а постійні витрати залишаться на рівні базового року. Величина змінних витрат підприємства в 2022 р. дорівнювала 91284 тис. грн. Їх приріст за проектом

відповідатиме приросту чистого доходу від реалізації продукції у відсотковому вираженні, а в абсолютному буде таким:

$$91284 * 8,762 \div 100 = 7998,30 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження плану Скенлона призведе до додаткового зростання витрат на заробітну плату, незважаючи на економію, яка буде виплачуватися у вигляді премій працівникам ПВП. Фонд заробітної плати працівників промислово-виробничого персоналу підприємства збільшиться на 6 182,7 тис. грн. Разом із приростом змінних витрат, повні витрати фабрики в проектному році збільшаться до:

$$1\ 408\ 452 + 7\ 998,30 + 6\ 182,7 = 1\ 422\ 633 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції фабрики буде дорівнювати:

$$153650,9 - 7998,30 - 6182,7 = 139469,9 \text{ тис. грн.}$$

Зважаючи на те, що в базовому році прибуток від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» становив 113548 тис. грн. згідно з фінансовою звітністю (форма № 2), у проектному році він збільшиться до:

$$113\ 548 + 139\ 469,9 = 253\ 017,9 \text{ тис. грн.}$$

Після оподаткування податком на прибуток за ставкою 18%, розмір чистого прибутку фабрики збільшиться на:

$$253017,9 * (100 - 18) \div 100 = 207474,7 \text{ тис. грн.}$$

Проект впровадження системи преміальних виплат, пов'язаних з участю працівників у прибутках підприємства, включає лише поточні витрати, а капітальні витрати не передбачені. Тому розмір початкових інвестицій становитиме 3% від 80% приросту змінних витрат, який відбудеться в результаті прогнозованого зростання чистого доходу від реалізації продукції за проектом. Цей розмір є нормативом для обігових коштів в проекті.

$$ПІ = 7998,30 * 0,03 * 0,8 = 191,96 \text{ тис. грн.}$$

За допомогою методики оцінки ефективності інвестиційних проектів, ми можемо обґрунтувати доцільність інвестування в запропонований проект впровадження плану Скенлона. Для цього проведемо розрахунок ряду

показників, що допоможуть оцінити його ефективність.

Чистий генерований грошовий потік:  $\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП} = 207747,7$  тис. грн.

Нинішню вартість майбутніх грошових потоків за проектом обчислимо як:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = 207747,7 * (0,89 + 0,80 + 0,71 + 0,51) = 604545,8 \text{ тис. грн.}$$

Зазначимо, що при розрахунку цього показника, аналогічно до першого проекту, використовується його життєвий цикл тривалістю 4 роки. Крім того, для кожного року враховуються коефіцієнти приведення з урахуванням ставки фінансування Національного банку України у розмірі 12%: « $\alpha_1 = 0,89$ », « $\alpha_2 = 0,80$ », « $\alpha_3 = 0,71$ », « $\alpha_4 = 0,51$ ».

Чисту нинішню вартість грошових потоків в проектному році визначимо як:

$$\text{ЧНВ} = 604545,8 - 191,96 = 604353,84 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період окупності інвестицій в проект буде становити:

$$T_{\text{д}} = 191,96 \div (604545,8 \div 4) = 0,1 \text{ року.}$$

Проектні індекси доходності ( $I_{\text{д}}$ ) та прибутковості ( $I_{\text{п}}$ ) сягнуть таких значень:

$$I_{\text{д}} = 604353,84 \div 191,96 = 3148,3 > 0,$$

$$I_{\text{п}} = 604545,8 \div 191,96 = 3149 > 1.$$

Узагальнимо отримані результати в таблиці 3.11.

Таким чином, можна зробити висновок, що інвестуючи 191,96 тис. грн. у проект, підприємство отримає чистий грошовий потік (приріст чистого прибутку) у розмірі 207747,7 тис. грн. Крім того, підприємство зможе накопичити нинішню вартість майбутніх грошових потоків в обсязі 604 545,8 тис. грн. та їх чисту нинішню вартість в обсязі 604 353,8 тис. грн. протягом 4 років.

Термін окупності інвестиційних вкладень у проект складатиме 0,1 року. Такий нетривалий термін пояснюється тим, що премія за планом Скенлона

**Показники економічної ефективності проєкту впровадження  
преміальних виплат за системою участі працівників ПВП  
ТОВ «Пирятинський сирзавод» у прибутках (планом Скенлона)**

№	Показники	Одиниці виміру	Величина
1	Початкові інвестиції в проєкт	тис. грн.	191,96
2	Приріст чистого прибутку (чистий генерований грошовий потік) за проєктом	тис. грн.	207 474,7
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за весь термін життєвого циклу проєкту	тис. грн.	604 545,8
4	Чиста нинішня вартість грошових потоків за проєктом	тис. грн.	604 353,8
5	Термін окупності інвестицій в проєкт (дисконтований)	років	0,1
6	Індекс доходності	коефіцієнт	3 148,3
7	Індекс прибутковості	коефіцієнт	3 149

*Джерело: складено автором*

буде виплачуватися один раз на рік, тому мотиваційний ефект від неї буде відчутним з певною затримкою та через довший період часу, на відміну від періодичних премій, які могли б дати більш швидке повернення інвестицій.

Індекси доходності та прибутковості проєкту знаходяться на прийнятних, хоча і невисоких рівнях. Перший індекс доходності становить 3148,3, другий – 3149. Це свідчить про те, що проєкт має доцільність інвестування коштів, але потенційний дохід від нього не є дуже високим.

Зміни основних показників діяльності підприємства у проєктному році внаслідок впровадження системи преміювання працівників ПВП за планом Скенлона зазначені в таблиці 3.12.

Впровадження проєкту преміальних виплат за системою участі працівників, ТОВ «Пирятинський сирзавод» у прибутках призведе до збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 8,76% і прибутку від її реалізації на 22,8%.

У підсумку можна зробити висновок, що запропонований проєкт удосконалення системи преміювання робітників за виконання виробничих завдань є економічно ефективним. Проєкт має короткий термін окупності і достатній рівень показників індексу доходності та прибутковості.

**Вплив проєкту впровадження преміальних виплат працівникам ПВП  
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за системою участі у прибутках (планом  
Скенлона) на основні показники його роботи**

№	Показники	Одиниці виміру	2022 р.	Проєкт	Відхилення	
					абсолютне	відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1753605	1907255	153650	108,76
2	Повні витрати	тис. грн.	1408452	1422633	14181	101,01
3	Чистий прибуток	тис. грн.	113548	139469,9	25921,9	122,8
4	Чиста маржа (частка чистого прибутку у доходах)	%	0,82	0,86	0,04	-

*Джерело: складено автором*

Проєкт є інвестиційно привабливим та матиме позитивний вплив на економічний стан підприємства, тому рекомендується його впровадження.

### **3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програм діяльності підприємства з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства**

Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з покращення системи мотивації персоналу є важливим етапом для досягнення успіху і підвищення ефективності роботи колективу. Основні кроки управлінсько-організаційного забезпечення виконання програми діяльності підприємства з покращення мотивації включають:

- 1) визначення стратегічних цілей системи мотивації персоналу;
- 2) розроблення програми системи мотивації;
- 3) виділення ресурсів для впровадження програми;
- 4) координацію та комунікацію між управлінням та відділами щодо вдосконалення мотивації;
- 5) моніторинг та оцінку результатів щодо програми системи мотивації

на підприємстві;

б) постійне корегування та вдосконалення програми системи мотивації на підприємстві.

Визначення стратегічних цілей підприємства щодо системи мотивації персоналу є важливим кроком для досягнення успіху і підвищення ефективності організації. Покращення рівня задоволеності працівників зазначена ціль спрямована на створення сприятливої та задоволеної робочої атмосфери, в якій працівники відчувають себе цінними та важливими та включає поліпшення умов праці, розвиток комунікаційної культури, надання можливостей для саморозвитку та професійного зростання. Мотивовані працівники мають вищу продуктивність. Стратегічна ціль полягає в створенні мотивуючої системи, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів, що призведе до збільшення продуктивності праці.

Втрата досвідчених та кваліфікованих працівників може негативно позначитися на підприємстві. Стратегічна ціль полягає в розробці мотиваційних заходів, які залучать, утримають і розвивають таланти для розвитку кар'єри, створення програм менторства та розвитку лідерства, а також конкурентні компенсаційні пакети, така ціль знизить плінність кадрів.

Розробка програми діяльності на основі стратегічних цілей розробити детальну програму дій, включаючи конкретні кроки та заходи, щоб покращити систему мотивації персоналу. Важливо враховувати особливості підприємства і його персонал.

Для успішної реалізації програми необхідно забезпечити належні ресурси, такі як фінансові, людські, матеріальні та інформаційні ресурси. Важливо приділяти достатню увагу фінансуванню програми та виділяти ресурси відповідно до потреб.

Ефективна координація та комунікація між різними рівнями управління і відділами підприємства є важливим елементом управлінсько-організаційного забезпечення. Це допомагає забезпечити взаємодію та спільну спрямованість усього колективу на досягнення цілей програми.

Після запровадження програми мотивації персоналу важливо проводити систематичний моніторинг та оцінку результатів. Це дозволить виявляти потенційні проблеми та коригувати стратегію, якщо необхідно. Моніторинг може включати збір даних про продуктивність, рівень задоволеності працівників, показники збереженості кадрів та інші важливі показники. Оцінка результатів допоможе зрозуміти, наскільки ефективно програма впливає на мотивацію персоналу та досягнення поставлених цілей.

Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми мотивації персоналу повинно бути піддане постійному вдосконаленню. На основі результатів моніторингу та оцінки слід розробляти заходи з удосконалення системи мотивації, а також адаптувати стратегію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Отже, ефективне управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності з покращення системи мотивації персоналу допомагає залучити, утримати та мотивувати персонал, що в свою чергу сприяє досягненню поставлених цілей підприємства та збільшенню його конкурентоспроможності.

### **Висновки до розділу 3**

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідний механізм, що охоплює всі етапи формування, використання та супроводження системи матеріальної мотивації. Розвиток підприємства неможливий без вирішення проблеми ефективної системи матеріального стимулювання праці. Дослідження та впровадження механізмів матеріального стимулювання допоможе сформувати ефективну політику щодо поліпшення матеріального стимулювання праці та трудових відносин. Відродження ефективної системи преміювання є шляхом до поліпшення матеріальної мотивації, яке потребує відновлення ролі стимулювання праці та систем додаткових матеріальних заохочень, що підтверджується сучасною господарською практикою.

Для покращення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» запропоновано наступні заходи:

- впровадження гнучкої системи оплати праці, зокрема, преміювання працівників на основі отриманого прибутку;
- встановлення доплат за шкідливі умови праці для працівників на підприємстві;
- запровадження надбавок за високу майстерність, поєднання посад, вислугу років та інші донарахування на підприємстві.

Ефективне управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності з покращення системи мотивації персоналу є ключовим фактором для залучення, утримання та мотивації персоналу, що в свою чергу сприяє досягненню поставлених цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система мотивації трудової діяльності включає комплекс взаємозв'язаних заходів, спрямованих на стимулювання працівників та трудовий колектив до досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства. Основу цієї системи складають мотиви, які виникають з потреб працівників, і стимули, що зовнішньо впливають на їхню трудову активність. Метою мотивації трудової діяльності є виявлення та впливання на мотиви та стимули, активізація працівників і спонукання їх до ефективної праці для досягнення поставлених цілей і завдань.

Як змістові, так і процесуальні теорії мотивації вносять важливий внесок у розуміння мотиваційних факторів та їх впливу на трудову активність працівників. Комбінування цих теорій може допомогти розробити ефективні стратегії мотивації на робочому місці, які враховують як потреби та мотиви працівників, так і процеси прийняття рішень та установку цілей.

Для побудови ефективної системи мотивації необхідно провести оцінку поточної системи, з'ясувати її переваги і недоліки. Для цього можна вивчити елементи матеріальної мотивації персоналу, такі як фонд оплати праці, середня заробітна плата, рівень диференціації заробітної плати. Важливим кроком є оцінка ефективності і результативності системи мотивації, а також здійснення опитування працівників. Ці заходи допоможуть виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації і забезпечити підставу для подальшого її вдосконалення.

Український ринок молочної продукції є динамічним і має значний потенціал для розвитку. Цей ринок налічує багато виробників, які активно працюють над вдосконаленням і розширенням свого асортименту. Молочні компанії зосереджують свої зусилля на інноваціях, підтримці сучасних харчових тенденцій, таких як еко-продукція, включення фруктів та злакових наповнювачів, а також на виробництві безлактозних продуктів. Ринок молочної продукції в Україні постійно розвивається, забезпечуючи широкий

вибір споживачам. Ця галузь є висококонкурентною, залучаючи як вітчизняних виробників, так і світові молочні бренди. Вони пропонують широкий спектр продуктів, як традиційних, так і новаторських, і мають значні можливості для подальшого розвитку.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є підприємством, заснованим у 1973 році у місті Пирятин Полтавської області. Згодом воно стало частиною великого Київського холдингу «Молочний альянс». Основною сферою діяльності підприємства є перероблення молока та виробництво сиру. Крім того, воно займається роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту, оптовою торгівлею та іншими видами діяльності. Розташування підприємства знаходиться за адресою: вул. Сумська, 1.

Проведений аналіз рівня продуктивності праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» за період 2016-2018 рр. показав наступне. Найбільша частина персоналу належить до промислово-виробничого сектору, зі зростанням від 616 осіб у 2020 році до 654 осіб у 2022 році. Коефіцієнт прийому збільшився у 2021 році до 13,4% і зменшився до 11,5% у 2022 році. Фонд оплати праці зрослий на 34,48% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зменшився на 34,50% у 2022 році. Рентабельність трудових ресурсів покращилася з -9081% у 2020 році до -14410% у 2021 році, але у 2022 році спостерігається збитковість на рівні -2462%. Продуктивність праці зросла на 42,39% у 2021 році до 2273,47 тис. грн., і ще на 9,39% у 2022 році до 2486,95 тис. грн.

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» дуже важливо мати механізм, який охоплює всі етапи формування, використання і підтримки системи матеріальної мотивації. Розвиток підприємства неможливий без вирішення проблеми побудови ефективної системи матеріального стимулювання праці. Дослідження і впровадження механізмів матеріального стимулювання допоможуть сформувати ефективну політику, спрямовану на поліпшення матеріального стимулювання праці і трудових відносин. Одним зі способів покращення матеріальної мотивації є відродження ефективної системи

преміювання, що можливе лише за умови відновлення відповідної ролі стимулювання праці та системи додаткових матеріальних заохочень, як це підтверджується сучасною господарською практикою.

Основні заходи для поліпшення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» включають:

- впровадження гнучкої системи оплати праці, зокрема, преміювання працівників залежно від отриманого прибутку;

- введення доплат за шкідливі умови праці для працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

- запровадження надбавок на підприємстві за високу майстерність, поєднання посад, вислугу років та інше.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса: ОКФА, 2008. 95 с.
2. Балабанова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011 468 с.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2006. 313 с.
4. Боднарук О.В. Основні функції заробітної плати в умовах формування ринкової економіки. *Вісник Донецького університету. Серія В: Економічні науки*. Випуск 1/1, 2012. С. 72-77.
5. Васильченко В.С., Гриненко А.М. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
6. Вачевська Н.Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1 (43). С. 177-187.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 502 с.
8. Гармідер Л.Д., Філатова С.О. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Донецьк: Вид-во ДУЕП, 2009. 516 с.
9. Григорчук І. Заробітна плата працівників народного господарства України. *Посередник*. 2019. № 3. С. 12.
10. Гринчуцький В., Заброцький В. Місце заробітної плати в системі соціально-трудова відносин перехідної економіки. *Наукові записки ТДПУ. Серія: Економіка*. 2018. № 13. С. 24-27.
11. Гурова К.Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнес інформ*. 2018. № 4. С. 102-104.
12. Данюк В.М., Петюха В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / За заг. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.
13. Дієсперов В.С. Актуальні проблеми оплати сільськогосподарської

праці. *Облік і фінанси АПК*. 2017. № 7. С. 51-58.

14. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 20.14. С. 188-193.

15. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці: Навчальний посібник. Львів, 2021. 220 с.

16. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 864 с.

17. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб. для студ. вузів. К.: Кондор, 2004. 432 с.

18. Живко З.Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 3. С. 271-278.

19. Завіновська Г.Т. Економіка праці. К.: КНЕУ, 2007. 304 с.

20. Запорожан Л., Барабан В., Запорожан М. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами. *Економічний аналіз*. 2018. Випуск 8. Частина 2. С. 155-157.

21. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) К.: Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с.

22. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2019. № 5. С. 81-85.

23. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29-33.

24. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

25. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. К.: Фірма «Праця». 2008. 192 с.

26. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

27. Крищенко К.І. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 6. С. 9.
28. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2000. 398 с.
29. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К., Кондор, 2003. 296 с.
30. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Менеджмент персоналу. К.: ЦУЛ, 2008. 299 с.
31. Кучер Л.Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 15.2. С. 256-261.
32. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2018. № 3 (7). С. 58-61.
33. Майорченко В., Калюжний В. Нова методологія регулювання заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Економіст*. 2017. № 11. С. 83-91.
34. Малів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Знання, 2006. 580 с.
35. Міценко Н.Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. *Науковий вісник*. 2015. Вип. 15.2. С. 268-271.
36. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 10. С. 189-195.
37. Парсяк В.Н. Матеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальнення та рекомендація. *Економіст*. 2019. № 1. С. 12-19.
38. Пельтек Л.В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка і підприємство. 2019. № 1. С. 159-164.

39. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів: РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24 (9).
40. Погорелов І.М. Економіка та організація праці / І.М. Погорелов, М.І. Погорелов, П.Г. Перерва, А.М. Колот, С.А. Мехович. Х.: Фактор, 2007. 640 с.
41. Радомський С.Й. Організація й оплата праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки. Навч. посіб. / С.Й. Радомський, В.М. Гончаров, О.В. Додонов, Д.А. Попов, О.Є.Шапран. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 264 с.
42. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 15/1. С. 58-62.
43. Сардак О.В. Пріоритети системи мотивації персоналу в процесі життєвого циклу підприємства. *Вісник ДонНУЕТ*, 2013. № 7. С. 96-102.
44. Теліщук Л.О. Заробітна плата і питання її трансформації. *Фінанси України*. 2018. № 6. С. 98-102.
45. Ткаченко А.М., Шляга О.В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Запоріжжя: ЗДІА, 2009. 475 с.
46. Толстікова О.В. Оцінка та мотивація трудової поведінки працівників промислових підприємств. *Управління розвитком: зб. наук. статей*. Харків: ХНЕУ, 2020. № 7. С. 66-69.
47. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
48. Чепурина І. Стимулювання працівників підприємства. *Діло*. 2011. № 25. С. 25-28.

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

### **Основні аспекти мотивації персоналу на підприємстві**

Олена Базака, Ірина Болотіна

*Національний університет харчових технологій, Київ, Україна*

**Вступ.** Сьогодні проблема мотивації працівника як особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної системи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

**Матеріали і методи.** Дослідження проблематики мотивації персоналу здійснювалося на основі застосування теоретичних методів дослідження, серед яких сходження від абстрактного до конкретного.

**Результати.** Мотивація персоналу – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу.

Мотивація є однією з головних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи колективу підприємства. Кожен гідний та поважний керівник намагається переконати працівників працювати краще та ефективніше, створити у них внутрішні спонукання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати отримання задоволення від результатів праці.

Методи мотивації працівників з кожним роком розвиваються і вдосконалюються. Мотивація набуває все більш вагомого значення на підприємстві. Адже можна поєднувати різні мотиваційні системи, вдосконалювати їх та додавати новизну.

Матеріальна мотивація сприяє економічному зростанню підприємства, адже чим цікавіша та оригінальніша ідея, тим краще її можна монетизувати на ринку, а для працівника – це матеріальна винагорода.

Матеріальна мотивація є прагненням достатку, більш високого рівня життя людини. А це залежить від особистого доходу, його структури, диференціації доходів і дієвості матеріальних стимулів, які використовуються на підприємстві.

Матеріальна мотивація включає в себе всі фінансові стимули, які використовує підприємство – заробітну плату, премії, бонуси, путівки та будь-які інші грошові заохочення.

Щодо нематеріальної мотивації – це всі нефінансові способи заохочення працівника – отримання підвищення, кращий кабінет, грамоти, додаткові відпустки тощо.

Трудова мотивація формується на підприємстві безпосередньо роботою, її змістом, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою як такою. У цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого – із самовираженням, самореалізацією працівника.

Грамотний керівник повинен чітко знати, що не всі підлеглі мотивовані однаково. Тому він повинен точно розпізнавати актуальні мотиви своїх співробітників і намагатися по можливості задовольнити потреби кожного.

**Висновки.** Отже, мотивація є сполучною ланкою між потребами і нормами. Вона дає можливість узгоджувати потреби між собою. Мотивація була і залишається важливим інструментом заохочення персоналу будь-якої організації до ефективної роботи.

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
2022 рік**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 146.00	983.00
первісна вартість	1001	8 379.00	8 385.00
накопичена амортизація	1002	6 233.00	7 402.00
Основні засоби	1010	98 612.00	85 683.00
первісна вартість	1011	314 951.00	323 315.00
знос	1012	216 339.00	237 632.00
Інші необоротні активи	1090	2 687.00	21 059.00
Усього за розділом I	1095	103 445.00	107 725.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	263 317.00	207 823.00
Виробничі запаси	1101	28 628.00	49 441.00
Незавершене виробництво	1102	14 116.00	3 730.00
Готова продукція	1103	220 463.00	154 405.00
Товари	1104	110.00	247.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 643.00	156 834.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 227.00	8 006.00
з бюджетом	1135	6 814.00	4 055.00
з нарахованих доходів	1140	2.00	18.00
із внутрішніх розрахунків	1145	92 810.00	110 861.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 110.00	1 122.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 871.00	113 022.00
Готівка	1166	163.00	112.00
Рахунки в банках	1167	40 708.00	112 910.00
Витрати майбутніх періодів	1170	93.00	142.00
Інші оборотні активи	1190	2 545.00	4 130.00
Усього за розділом II	1195	526 432.00	606 013.00
Баланс	1300	629 877.00	713 738.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350.00	13 350.00
Додатковий капітал	1410	28.00	7.00
Резервний капітал	1415	2 507.00	2 507.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 845.00	175 949.00
Усього за розділом I	1495	78 730.00	191 813.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	102 921.00	184 595.00
Усього за розділом II	1595	102 921.00	184 595.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	83 514.00	62 336.00
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	306.00	3 141.00
товари, роботи, послуги	1615	91 004.00	70 364.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 077.00	3 738.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 392.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 021.00	1 464.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 828.00	5 003.00
за одержаними авансами	1635	413.00	444.00
за розрахунками з учасниками	1640	3.00	3.00
із внутрішніх розрахунків	1645	255 896.00	175 517.00
Поточні забезпечення	1660	7 984.00	10 509.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3 180.00	4 811.00
Усього за розділом III	1695	448 226.00	337 330.00
Баланс	1900	629 877.00	713 738.00

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

2022 рік

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 753 605.00	1 404 740.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 526 469.00	1 340 406.00
Валовий: прибуток	2090	227 136.00	64 334.00
Інші операційні доходи	2120	80 013.00	25 298.00
Адміністративні витрати	2130	20 642.00	18 394.00
Витрати на збут	2150	70 542.00	50 276.00
Інші операційні витрати	2180	55 708.00	34 376.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	160 257.00	
збиток	2195	13 414.00	
Інші фінансові доходи	2220	746.00	2 063.00
Інші доходи	2240	5 063.00	5 031.00
Фінансові витрати	2250	38 557.00	31 010.00
Інші витрати	2270	5 086.00	4 927.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	122 423.00	
збиток	2295	42 257.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 875.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	113 548.00	
збиток	2355	42 257.00	

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Інший сукупний дохід	2445	-21.00	-21.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21.00	-21.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21.00	-21.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 527.00	-42 278.00

**Елементи операційних витрат**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн.</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн.</b>
Матеріальні затрати	2500	1 335 940.00	1 296 969.00
Витрати на оплату праці	2505	86 170.00	78 129.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884.00	18 681.00
Амортизація	2515	25 989.00	23 529.00
Інші операційні витрати	2520	91 388.00	75 576.00
Разом	2550	1 561 371.00	1 492 884.00

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
2021 рік**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи	1000	2 200.00	2 146.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	7 454.00	8 379.00
накопичена амортизація	1002	5 254.00	6 233.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	96 995.00	98 612.00
первісна вартість	1011	296 418.00	314 951.00
знос	1012	199 423.00	216 339.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	3 846.00	2 687.00
Усього за розділом I	1095	103 041.00	103 445.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	142 425.00	263 317.00
Виробничі запаси	1101	25 181.00	28 628.00
Незавершене виробництво	1102	15 369.00	14 116.00
Готова продукція	1103	101 529.00	220 463.00
Товари	1104	346.00	110.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	96 960.00	100 643.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	9 053.00	17 227.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	13 108.00	6 814.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 801.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	4.00	2.00
із внутрішніх розрахунків	1145	41 207.00	92 810.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 765.00	2 110.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	89 403.00	40 871.00
Готівка	1166	142.00	163.00
Рахунки в банках	1167	89 261.00	40 708.00
Витрати майбутніх періодів	1170	77.00	93.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	4 321.00	2 545.00
Усього за розділом II	1195	399 323.00	526 432.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	502 364.00	629 877.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350.00	13 350.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	49.00	28.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	2 507.00	2 507.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	106 352.00	62 845.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	122 258.00	78 730.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	89 329.00	102 921.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	89 329.00	102 921.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	93 424.00	83 514.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	696.00	306.00
товари, роботи, послуги	1615	79 426.00	91 004.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 134.00	1 077.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	1 092.00	1 021.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 900.00	3 828.00
за одержаними авансами	1635	3 590.00	413.00
за розрахунками з учасниками	1640	3.00	3.00
із внутрішніх розрахунків	1645	97 363.00	255 896.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	7 386.00	7 984.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 763.00	3 180.00
Усього за розділом III	1695	290 777.00	448 226.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	502 364.00	629 877.00

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

2021 рік

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 404 740.00	1 371 020.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 340 406.00	1 242 015.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	64 334.00	129 005.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	25 298.00	19 355.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	18 394.00	18 152.00
Витрати на збут	2150	50 276.00	47 107.00
Інші операційні витрати	2180	34 376.00	18 872.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	64 229.00
збиток	2195	13 414.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	2 063.00	1 306.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Інші доходи	2240	5 031.00	84.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	31 010.00	27 995.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	4 927.00	22.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	37 602.00
збиток	2295	42 257.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	37 602.00
збиток	2355	42 257.00	0.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	-21.00	-21.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21.00	-21.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21.00	-21.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-42 278.00	37 581.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Матеріальні затрати	2500	1 296 969.00	1 130 194.00
Витрати на оплату праці	2505	78 129.00	72 072.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 681.00	16 377.00
Амортизація	2515	23 529.00	30 098.00
Інші операційні витрати	2520	75 576.00	60 657.00
Разом	2550	1 492 884.00	1 309 398.00