

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Ковалевич Анни Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: **Мобілізація резервів підвищення продуктивності праці
підприємства**

Науковий керівник д.е.н., професор
(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Васильчак С.В.
(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від _____ р. № _____

Завідувач кафедри _____
(підпис)

В.М. Радько, к.е.н., доцент
(ініціали, прізвище, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг – 2026

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

29 березня 2012 року № 384

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Ковалевич Анні Вікторівні

1. Тема роботи **Мобілізація резервів підвищення продуктивності праці підприємства**

науковий керівник роботи Васильчак С.В., д.е.н., професор,

затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» березня 2026 р. № 193-ст (д/ф)

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретико-методичні основи підвищення продуктивності праці на підприємстві

Розділ 2 Економічний аналіз продуктивності праці в умовах діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Розділ 3 Планування заходів щодо мобілізації резервів підвищення продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти мобілізації резервів підвищення продуктивності праці.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо виявлення і мобілізації резервів підвищення продуктивності праці підприємства на прикл ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

4. Дата видачі завдання 03.04.2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р.	
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р.	
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р.	
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р.	

Завдання підготував науковий керівник _____
(підпис)

Васильчак С.В. _____
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобува _____

(підпис)

Ковалевич А.В. _____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ковалевич А.В. Мобілізація резервів підвищення продуктивності праці підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти мобілізації резервів підвищення продуктивності праці підприємства та розроблено комплекс заходів щодо її зростання на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Обґрунтовано роль продуктивності праці як ключового показника ефективності використання трудових ресурсів, що визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність до стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади продуктивності праці, її економічну сутність, чинники формування та підходи до оцінювання. Встановлено, що продуктивність праці є інтегральним показником ефективності використання трудового потенціалу та залежить від організаційних, техніко-технологічних, соціально-економічних і управлінських факторів.

У другому розділі проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2025 роки. Виявлено зниження ефективності використання основних засобів, наявність простоїв обладнання, перевитрат ресурсів та нестабільність фінансових результатів, що негативно впливає на рівень продуктивності праці.

У третьому розділі розроблено комплекс організаційно-технічних, цифровізаційних, логістичних, мотиваційних та антикризових заходів, спрямованих на інтенсифікацію використання робочого часу та підвищення ефективності виробничих процесів. Результати прогностичних розрахунків підтверджують доцільність запропонованих рішень, реалізація яких сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню витрат та покращенню фінансових результатів підприємства.

Ключові слова: продуктивність праці, резерви підвищення продуктивності, ефективність діяльності, робочий час, організація праці, цифровізація, мотивація персоналу, виробничі процеси, ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Економічна сутність продуктивності праці та її роль у системі ефективності виробництва	10
1.2. Класифікація чинників з позиції виявлення резервів підвищення продуктивності праці	16
1.3. Методика оцінки та обґрунтування підвищення продуктивності праці на підприємстві	26
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та перспектив його розвитку	42
2.2. Динамічний та факторний аналіз продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та виявлення резервів її підвищення	56
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО МОБІЛІЗАЦІЇ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	71
3.1. Обґрунтування комплексу організаційно-технічних заходів з інтенсифікації використання робочого часу та модернізації процесів	71
3.2. Оцінка прогнозованих економічних результатів та соціальної ефективності запропонованих управлінських рішень	83
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, які охоплюють усі сфери господарської діяльності. В умовах посилення глобальної конкуренції, структурних змін у національній економіці та необхідності післявоєнного відновлення особливого значення набуває підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Одним із ключових індикаторів такої ефективності виступає продуктивність праці, яка безпосередньо відображає рівень віддачі від використання трудового потенціалу.

Забезпечення сталого економічного зростання України та підвищення її конкурентоспроможності на світових ринках неможливі без системного зростання продуктивності праці на підприємствах. Саме вона визначає здатність економічних суб'єктів створювати додану вартість, впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції та послуг, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас аналіз сучасних тенденцій свідчить про те, що рівень продуктивності праці в Україні залишається недостатнім і суттєво поступається показникам розвинених країн.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах повномасштабної війни, яка призвела до значних втрат людського капіталу, масштабної міграції населення, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, а також порушення сталих економічних зв'язків. Такі чинники істотно ускладнили функціонування підприємств, знизили стабільність виробничих процесів і загострили потребу у пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності праці. У цих умовах підприємства змушені максимально раціонально використовувати трудові, матеріальні та фінансові ресурси, а також впроваджувати сучасні управлінські та технологічні рішення.

У сучасних економічних умовах особливого значення набуває проблема мобілізації резервів підвищення продуктивності праці. Під цим поняттям розуміють сукупність невикористаних або недостатньо використаних

можливостей підприємства щодо зростання результативності праці шляхом удосконалення організації виробництва, впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації управлінських процесів та раціонального використання робочого часу. Виявлення та реалізація таких резервів є важливою передумовою забезпечення довгострокової ефективності підприємства.

Теоретичні та методологічні основи дослідження продуктивності праці сформовані у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток наукових підходів до організації праці та управління її ефективністю зробили Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Гант, Г. Емерсон, Ф. і Л. Гілбрети, які заклали основи класичної школи наукового менеджменту. Вагомим є внесок Г. Беккера, який розвинув концепцію людського капіталу, довівши визначальну роль інвестицій у освіту, професійний розвиток і здоров'я працівників у формуванні економічного зростання. Окремо слід відзначити дослідження С. Г. Струмліна, який одним із перших науково обґрунтував вплив освіти на продуктивність праці та результати виробництва.

Серед українських науковців значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили Д. П. Богиня, В. Ф. Беседін, О. А. Грішнова, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, Л. С. Лісогор, О. В. Макарова та інші дослідники. У їхніх працях розкрито питання розвитку людського потенціалу, функціонування ринку праці, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та формування сучасної моделі економічного розвитку, орієнтованої на знання та інновації.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо виявлення і мобілізації резервів підвищення продуктивності праці підприємства на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Відповідно до поставленої мети визначено такі основні завдання:

- розкрити економічну сутність продуктивності праці та її роль у системі ефективності виробництва;

- систематизувати чинники впливу та резерви підвищення продуктивності праці;
- дослідити сучасні методичні підходи до її оцінювання;
- здійснити аналіз рівня продуктивності праці на підприємстві;
- виявити основні резерви її зростання та розробити комплекс практичних заходів щодо їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти мобілізації резервів підвищення продуктивності праці.

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання економічних процесів, що забезпечують системний підхід до вивчення продуктивності праці та резервів її підвищення. У процесі виконання роботи застосовувалися методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу — для розкриття економічної сутності продуктивності праці та її складових; порівняння — для оцінки динаміки показників у різні періоди; індукції та дедукції — для формування логічних висновків на основі узагальнених даних.

Окремо використано економіко-статистичні методи, зокрема групування, середніх величин та відносних показників, що дозволило оцінити рівень і динаміку продуктивності праці на підприємстві. Для виявлення впливу окремих факторів на зміну результативності праці застосовано факторний аналіз, який дав змогу визначити внесок кожного чинника у загальну зміну показника. Також використовувався графічний метод для наочного відображення тенденцій розвитку продуктивності праці та її структурних змін.

У межах дослідження застосовано системний підхід, що дозволив розглядати продуктивність праці як складну багаторівневу категорію, яка формується під впливом взаємопов'язаних економічних, організаційних, технічних і соціальних чинників. Крім того, використано елементи порівняльного аналізу для зіставлення фактичних показників діяльності

підприємства з можливими резервами їх підвищення.

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань продуктивності праці, управління персоналом та ефективності виробництва. Важливе місце займають нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини, організацію праці та функціонування підприємств у ринкових умовах.

Емпіричну основу роботи формують статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні огляди ринку праці та галузеві дослідження. Окремо використано внутрішню інформацію підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод», зокрема фінансову звітність, дані щодо чисельності персоналу, фонду оплати праці, обсягів виробництва та показників ефективності використання трудових ресурсів.

Додатково залучено матеріали наукових конференцій, монографії, періодичні фахові видання та електронні ресурси, що дозволило забезпечити комплексність і актуальність проведеного дослідження.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкриваються теоретико-методичні основи продуктивності праці та резервів її підвищення. У другому розділі здійснюється аналіз діяльності підприємства та оцінка рівня продуктивності праці. У третьому розділі обґрунтовуються практичні заходи щодо мобілізації резервів її зростання та оцінюється їх економічна ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність продуктивності праці та її роль у системі ефективності виробництва

Упродовж усієї історії розвитку економічної думки представники різних шкіл, течій і наукових підходів сходилися в одному: праця посідає ключове місце серед чинників економічного поступу. Цю ідею образно підкреслюють і біблійні рядки: «У поті лица твого будеш їсти свій хліб», що акцентують на визначальній ролі людських зусиль у створенні матеріальних благ. Саме людина виступає носієм і втіленням праці, вона є активним суб'єктом господарської діяльності, уособленням трудового потенціалу як держави загалом, так і нації зокрема.

У такому ракурсі дослідження економічних проблем, оцінка сучасного стану господарства та визначення перспектив його зростання неможливі без ґрунтового аналізу продуктивності трудового потенціалу. Попри те, що це питання привертає дедалі більшу увагу науковців, у фаховій літературі досі не вироблено єдиного, загальновизнаного підходу до його обчислення та інтерпретації. Відтак сама спроба сформулювати чітке визначення і запропонувати методику розрахунку свідчить про прагнення до наукового оновлення, про пошук нових концептуальних рішень у межах економічної науки, яка вже не обмежується традиційним понятійним інструментарієм і прагне розширити власні теоретичні горизонти [6].

Впродовж тривалого періоду в Україні економічна наука розвивалася в умовах домінування ідеологічно зумовлених підходів, що суттєво обмежувало глибину та об'єктивність наукових досліджень. Унаслідок цього методики обчислення продуктивності праці залишалися недосконалими, адже трудові ресурси фактично ототожнювалися з матеріально-сировинними чинниками

виробництва і розглядалися переважно як один із елементів виробничого процесу, без належного врахування їх людського, інтелектуального й соціального виміру. Такий підхід звужував розуміння сутності праці та її ролі в економічному розвитку [13].

Із часом під впливом структурних змін в економіці, активного впровадження наукових досягнень у виробничу сферу, а також подальшого розгортання науково-технічної революції постала об'єктивна необхідність перегляду застарілих підходів. Нові умови господарювання вимагали вдосконалення методів оцінювання продуктивності трудових ресурсів, врахування якісних характеристик робочої сили, її освітнього рівня, професійної підготовки та інноваційного потенціалу. У результаті в науковому просторі почали активно з'являтися публікації, присвячені проблематиці продуктивності населення і трудових ресурсів, що стало свідченням поступового оновлення економічної думки. Водночас цей процес і сьогодні певною мірою стримується впливом традиційних стереотипів мислення та інерцією старих концепцій.

Високий рівень продуктивності праці виступає визначальною якісною характеристикою ефективно функціонуючої ринкової економіки. Саме в умовах вільного руху капіталу та робочої сили створюються передумови для розширення ємності товарного ринку, ринку праці й фінансових ресурсів. Це, своєю чергою, забезпечує суб'єктам господарювання можливість накопичення основного капіталу, здійснення повноцінного відтворення робочої сили, залученої до економічної діяльності, формування інвестиційних та інноваційних фондів, а також розв'язання актуальних соціально-економічних завдань, що постають перед суспільством.

У сучасній економічній науці поняття продуктивності посідає провідне місце, адже воно у зосередженому вигляді відображає ефективність взаємодії всіх суб'єктів економічної системи та слугує базою для визначення її реального й потенційного розвитку. Саме через категорію продуктивності можна комплексно оцінити, наскільки раціонально використовуються ресурси, якою є

віддача від їх поєднання та які перспективи має економіка в довгостроковому вимірі [19].

Різноманітні аспекти цієї проблематики висвітлено в наукових працях вітчизняних дослідників, зокрема В. Онікієнка, С. Бандури, Д. Богині [6], О. Сологуба, І. Бондаря [16] та інших учених. Водночас трансформація соціально-економічного середовища, поява нових викликів і зміна умов господарювання зумовлюють потребу в подальшому поглибленні досліджень. Особливої уваги потребує виявлення та оцінювання реальних можливостей забезпечення ефективного й продуктивного використання людських ресурсів, передусім на регіональному рівні, з урахуванням цілей державної регіональної політики та принципів сталого розвитку.

Актуальність цієї проблеми зростає через посилення впливу глобальних факторів, які по-різному впливають на економіку різних країн. Особливо це стосується країн із трансформаційною економікою, які ще перебувають у процесі структурних змін і сильно залежать від зовнішніх ринків. У таких умовах зміни у світовій економіці — наприклад, коливання цін, кризові явища або зміни умов торгівлі — безпосередньо впливають на розвиток національної економіки та діяльність підприємств. При цьому такий вплив не завжди є позитивним і може не відповідати завданням зміцнення внутрішнього економічного потенціалу країни [28].

З огляду на це виникає необхідність комплексного аналізу наявних обмежень, виявлення внутрішніх резервів та визначення можливостей посилення потенціалу продуктивного використання людських ресурсів. Такий підхід має бути орієнтований на забезпечення належного рівня конкурентоспроможності національної економіки та досягнення високих темпів її економічного зростання у найближчій і середньостроковій перспективі [14].

У сучасних економічних дослідженнях поняття «продуктивність праці» трактується по-різному, що зумовлено багатоманітністю наукових підходів, методологічних позицій і теоретичних шкіл. У науковій літературі можна знайти значну кількість визначень, які акцентують увагу на різних аспектах

цього явища — від кількісного виміру результатів праці до якісної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити численні підходи до трактування як категорії «продуктивність» у широкому розумінні, так і більш вузького поняття «продуктивність праці». Узагальнення цих підходів, їх систематизація та порівняльна характеристика подані в табл. 1.1, що дозволяє глибше осмислити зміст досліджуваних категорій та виявити спільні й відмінні риси у позиціях різних авторів.

Таблиця 1.1

Трактування понять «продуктивність» та «продуктивність праці»

Науковець	Наукове трактування
Сінк Д. [5]	Продуктивність – це відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу
Комітет з продуктивності при Європейському агентстві з проблем продуктивності (1959р.) [27]	Продуктивність – це стан розуму, ставлення до світу, яку припускає безперервне удосконалення усього властивого йому. Це – переконаність у тому, що людина може виконувати роботу сьогодні краще, ніж учора, а завтра краще, ніж сьогодні. Зрештою, продуктивність передбачає безперервність зусиль, пов'язаних із пристосуванням економічної діяльності до умов, що постійно змінюються, застосуванням нових теорій та методів»
Макконелл К.Р. та Брю С.Л. [2]	Продуктивність праці – це загальний об'єм продукції, поділений на кількість витраченої на його виробництво праці; середній продукт праці чи виробіток одного працівника
Мочерний С.В. [29]	В економічній енциклопедії визначає продуктивність праці як ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг. Науковець визначає спосіб виміру цієї категорії як кількість продукції чи послуг, вироблених працівником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень), або кількість робочого часу, який затрачається на виробництво продукції чи надання послуг
Грішнова О.А. [10]	Продуктивність праці як узагальнюючий показник використання робочої сили, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат
Гринчуцький В.І. [9]	Продуктивність праці визначає як ефективність, результативність витрат праці й визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції, або виконаних робіт
Іванілов О.С. [18]	Продуктивність праці як плідність, ефективність діяльності людей у процесі створення матеріальних благ.
Н. Ю. Кубіній, В. В. Маргітич, В. В. Кубіній [23]	Продуктивність праці - базове поняття економічних відносин, виступає як економічна категорія, яка характеризує результативність, ефективність використання людського потенціалу
А. В. Ярчук [44]	Продуктивність праці - незалежно від форми господарювання є прямим фактором інтенсивного економічного зростання, який забезпечує реалізацію потенційної мети людського суспільства – досягнення високих темпів його сталого функціонування і розвитку
О. Ю. Крюкова [22]	Продуктивність праці - соціально-економічна категорія, в центрі якої знаходиться людина, вона відображає ефективність використання трудових ресурсів, на її рівень впливає інтенсивність, екстенсивність та техніко-технологічний стан, а в залежності від економічного рівня виміру вона поділяється на індивідуальну, виробничу, локальну та суспільну
М. В. Семикіна [35]	Продуктивність праці - показник продуктивності конкретної праці на мікроекономічному або індивідуальному рівнях, що уявляє собою відношення обсягу виробленої продукції (послуг) до витрат лише одного з факторів виробництва – живої праці, які можуть вимірюватись за годину, день, квартал, рік (людино-години, людино-дні, в річних розрахунках – середньооблікова чисельність персоналу) (вузький сенс); суспільна продуктивність праці, яка характеризує результативність виробничого процесу на макрорівні і уявляє собою відношення загального обсягу виробленої продукції та

Джерело: узагальнено автором за даними [2,5,9,10,18,22,23,27,29,35,44]

Проаналізовані підходи до тлумачення продуктивності праці свідчать про складність і багатогранність цього поняття, яке залишається дискусійним як за своїм змістом, так і за сутнісним наповненням. У наукових працях воно нерідко перетинається або навіть ототожнюється з такими категоріями, як «ефективність» та «продуктивність» у широкому значенні, що зумовлює певну термінологічну невизначеність. Водночас відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці доцільно розмежовувати споріднені, але не ідентичні поняття «продуктивність» і «продуктивність праці», оскільки перше має узагальнений характер і охоплює використання всіх ресурсів, тоді як друге зосереджується безпосередньо на результативності витрат живої праці.

Сучасні трансформації економічного й соціального середовища, зокрема поширення інноваційних технологій, цифровізація, зростання ролі людського капіталу та знань, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до оцінювання результатів праці. У цих умовах постає потреба формування нового концептуального бачення, яке б поєднувало збереження теоретичної значущості категорії «продуктивність праці» з оновленими методологічними інструментами її вимірювання.

Такий підхід має враховувати не лише кількісні показники виробітку, а й якісні характеристики праці, її інноваційний та інтелектуальний складники, що набувають дедалі більшого значення в сучасній економіці.

По-перше, розвинена ринкова економічна система спрямовує виробничу діяльність на максимально повне задоволення реальних потреб споживачів. У таких умовах виробники змушені безперервно оновлювати асортимент продукції, удосконалювати її якісні характеристики та підвищувати конкурентоспроможність. Водночас прагнення до отримання максимального прибутку спонукає суб'єктів господарювання до зниження витрат живої праці та підвищення загальної результативності виробництва. Крім того, рівень прибутковості підприємницької діяльності безпосередньо залежить від

відповідності виготовленої продукції реальному попиту на ринку. Сукупність таких факторів висуває нові вимоги до оцінювання результатів праці, що обумовлює необхідність застосування ширшої за змістом категорії порівняно з «продуктивністю праці». На наш погляд, такою категорією є «ефективність праці», яка дозволяє комплексніше відображати результати трудової діяльності.

По-друге, сучасний етап науково-технічного розвитку, що часто визначається як науково-технічна революція, забезпечує створення та впровадження різноманітних видів високоякісної продукції, зростання масштабів виробництва та одночасне зменшення трудових витрат на одиницю результату. Однак багатовимірний характер сучасного результату праці не завжди може бути повністю відображений у межах традиційної категорії «продуктивність праці», що зумовлює потребу у використанні більш узагальненого поняття — «ефективність праці». У сучасних умовах особливо зростає значення праці науковців, конструкторів, інженерно-технічних працівників і робітників, залучених до створення та випробування нових зразків техніки, обладнання й товарів широкого вжитку. Розширення інноваційної складової виробничого процесу ще більше підсилює необхідність застосування категорії «ефективність праці» для адекватного відображення реальних результатів трудової діяльності в сучасній економіці.

По-третє, у сучасному суспільстві спостерігається зростання частки та значущості праці, що здійснюється в нематеріальних сферах суспільного виробництва, де результати трудової діяльності набувають різних, часто специфічних і нематеріалізованих форм. На відміну від традиційного матеріального виробництва, такі результати не завжди мають фізично вимірюваний вираз, що ускладнює їхню кількісну оцінку. У зв'язку з цим, на нашу думку, визначення ефективності трудової діяльності в межах нематеріальної сфери доцільно здійснювати саме через категорію «ефективність праці», яка дозволяє врахувати багатовимірність і якісну природу отриманих результатів.

Отже, економічна сутність продуктивності праці полягає у відображенні ступеня результативності трудового процесу, який формується під впливом рівня раціональності використання трудових ресурсів та характеру їхньої взаємодії із засобами виробництва. У системі загальної ефективності функціонування підприємства продуктивність праці відіграє ключову роль, оскільки вона безпосередньо впливає на динаміку обсягів виробництва, рівень витрат, собівартість продукції та її конкурентні позиції на ринку, а також на формування стабільних фінансово-економічних результатів діяльності [43].

Опанування теоретичних засад продуктивності праці та їх послідовне застосування на практиці є важливою складовою сучасного управлінського процесу. Це забезпечує підвищення ефективності прийняття рішень і сприяє формуванню умов для сталого та збалансованого розвитку підприємства в умовах динамічного й конкурентного середовища сучасної економіки.

1.2. Класифікація чинників з позиції виявлення резервів підвищення продуктивності праці

Чинники, що визначають рівень продуктивності праці, являють собою сукупність різноманітних рушійних сил і причин, які безпосередньо або опосередковано сприяють її зростанню. Їх прийнято систематизувати за різними ознаками: ступенем керованості, змістовним наповненням, а також за сферою виникнення та характером впливу на виробничі процеси. Поряд із чинниками важливе місце займають резерви підвищення продуктивності праці, під якими розуміють наявні, вже виявлені, але ще не реалізовані можливості її зростання. Причини їх невикористання можуть бути різними — організаційними, технологічними, фінансовими чи управлінськими. Для їхнього повного залучення на підприємствах формуються спеціальні програми управління продуктивністю, в яких визначаються види резервів, конкретні строки та заходи щодо їх виявлення і впровадження, плануються необхідні

витрати, а також очікуваний економічний результат від реалізації відповідних заходів [40].

Поряд із розкриттям сутності самої категорії «продуктивність праці» у науковій літературі сформовано достатньо ґрунтовну теоретичну базу для ідентифікації та аналізу основних чинників, що впливають на її рівень. Так, Б. Райзберг у «Сучасному економічному словнику» трактує поняття «чинник» як один із ключових ресурсів виробничої діяльності як окремого підприємства, так і економіки в цілому (зокрема земля, праця, капітал, підприємницькі здібності та інформація). Крім того, чинники розглядаються як рушійні сили економічних і виробничих процесів, що визначають кінцеві результати господарської діяльності. При цьому підкреслюється, що чинники виробництва виступають ресурсною основою виробничого процесу, від рівня та ефективності використання яких значною мірою залежать обсяги, структура та якість виробленої продукції [26].

У низці наукових досліджень чинники, що впливають на продуктивність праці, часто поділяють на внутрішні та зовнішні, що дозволяє більш системно підходити до аналізу їхньої природи та механізмів дії. Окремі автори, поряд із категорією продуктивності праці, також виокремлюють споріднені показники, такі як продуктивність матеріальних ресурсів, запасів, енергії, виробничого обладнання тощо, а також інтегральну (загальну) продуктивність, яка відображає ефективність використання всієї сукупності залучених у виробництво ресурсів. У зв'язку з цим при визначенні рівня продуктивності праці необхідно враховувати, що джерелом створення продукції виступає не лише жива праця, але й уречевлена праця, втілена в засобах виробництва, технологіях та матеріальних ресурсах.

Серед зовнішніх чинників зазвичай виділяють кілька основних груп. До першої належать економічні, демографічні та соціальні фактори, які формують загальні умови розвитку суспільства та ринку праці. Друга група охоплює ресурсну складову, зокрема забезпеченість робочою силою, земельними ресурсами, енергетичними носіями та сировинною базою. Третя група включає

інституційні умови функціонування економіки, державну політику та стратегічні пріоритети розвитку, а також рівень розвитку інфраструктури. Важливо підкреслити, що зовнішні чинники, як правило, мають неконтрольований для окремого підприємства характер і впливають на рівень та динаміку продуктивності праці переважно через систему макроекономічних та адміністративних важелів. Натомість внутрішні чинники є керованими та залежать від управлінських рішень на рівні підприємства [40].

На нашу думку, в умовах сучасного етапу розвитку економіки найбільш доцільною та практично орієнтованою є класифікація чинників зростання продуктивності праці за трьома укрупненими групами, а саме: соціально-економічні, матеріально-технічні та організаційно-економічні (див. табл. 1.2). Такий підхід дозволяє більш комплексно охопити ключові джерела впливу на продуктивність праці та забезпечити зручність їх подальшого аналізу і використання в управлінській практиці.

Таблиця 1.2

Класифікація чинників, що забезпечують зростання продуктивності праці

Групи чинників	Зміст
Соціально-економічні	рівень кваліфікації професійних знань; компетентність; відповідальність; професійна мобільність; дисциплінованість; трудова активність; соціально-психологічний клімат у колективі тощо.
Матеріально-технічні	модернізація обладнання; упровадження нових прогресивних технологій; підвищення рівня автоматизації виробництва; використання нового вигляду енергії і матеріалів
Організаційно-економічні	удосконалення структури управління; удосконалення систем управління виробництвом; поліпшення технічної і кадрової підготовки виробництва; впровадження передових методів і прийомів праці; впровадження прогресивних норм і нормативів праці; удосконалення системи матеріального стимулювання

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Згідно з сучасними науковими підходами, зокрема в межах «нової теорії зростання» (new growth theory), вирішальне значення для підвищення продуктивності праці та забезпечення економічного розвитку мають накопичення нових знань і впровадження інноваційних технологій. У цьому контексті особливий акцент робиться на необхідності спрямування інвестицій у науково-дослідні роботи та дослідно-конструкторські розробки, розвиток системи вищої освіти, професійної підготовки і перепідготовки кадрів, а також

формування більш адаптивних і гнучких організаційно-управлінських структур [44].

Підвищення рівня освіти та професійної кваліфікації працівників виступає лише одним із чинників зростання продуктивності праці. Не менш важливим є також технічне оснащення праці, тобто рівень забезпеченості виробництва сучасними засобами, технологіями та обладнанням, що безпосередньо впливає на ефективність трудового процесу. Крім того, певна частка приросту національного доходу досягається за рахунок збільшення чисельності зайнятих у сфері матеріального виробництва, що також слід враховувати при аналізі загальної динаміки економічного розвитку.

Отже, при оцінюванні ефективності економічної функції професійної освіти необхідно брати до уваги комплексний характер впливу всіх зазначених чинників, оскільки лише їх сукупна дія дає можливість об'єктивно визначити внесок освіти у підвищення продуктивності праці та економічне зростання в цілому.

Підвищення рівня освіти населення має відбуватися у тісному взаємозв'язку з розвитком матеріально-технічної бази виробництва, причому бажаним є певне випередження темпів інвестування саме в освітню сферу порівняно з вкладеннями у розширення та модернізацію виробничих потужностей. Такий підхід, на нашу думку, забезпечує більш збалансоване співвідношення між розвитком людського капіталу та станом матеріально-технічного забезпечення економіки. У результаті формуються передумови для прискорення науково-технічного прогресу, підвищення ефективності використання трудових ресурсів і посилення економічної ролі професійної освіти як ключового чинника розвитку [41].

Важливим чинником майбутнього соціально-економічного розвитку також виступають моделі поведінки населення, які сприяють переходу до економіки знань, зростанню продуктивності праці та підвищенню загальної якості життя. У сучасних умовах особливого значення набуває формування нової системи компетентностей, характерних для суспільства знань. До них

передусім належать готовність і здатність до безперервного навчання протягом усього життя, постійного професійного вдосконалення, перенавчання та самоосвіти. Не менш важливими є професійна мобільність, відкритість до нових знань і змін, розвиток критичного мислення, а також уміння приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Крім того, сучасне суспільство потребує формування навичок розумного ризику, креативності та підприємницького мислення, здатності ефективно працювати як самостійно, так і в команді в умовах високої конкуренції. Окреме значення має володіння іноземними мовами як інструментом комунікації в умовах глобалізації, зокрема вміння використовувати англійську мову для професійного та міжкультурного спілкування. У сукупності ці компетентності формують основу для адаптації людини до вимог економіки знань та забезпечують її конкурентоспроможність на сучасному ринку праці [26].

Безпечний і збалансований розвиток навколишнього природного середовища значною мірою визначається таким вагомим фактором, як зростання продуктивності праці, оскільки саме він опосередковано впливає на раціональність використання ресурсів і загальний рівень економічного розвитку. Водночас на уповільнення темпів підвищення продуктивності праці суттєво впливає демографічна ситуація, зокрема процеси старіння населення, які в Україні набули особливої гостроти та мають виражений структурний характер.

Окремою проблемою є значна міграція працездатного населення, адже велика частина економічно активних громадян змушена працювати за межами країни. Це, у свою чергу, призводить до поступового зниження якісних і кількісних характеристик трудового потенціалу, погіршуючи його відтворення та ефективність використання. Крім того, рівень продуктивності праці перебуває у прямій залежності від доступності та раціонального використання природно-ресурсної бази, яка формує матеріальну основу виробничої діяльності.

Погіршення екологічного стану та несприятливі демографічні тенденції

спричиняють прискорене старіння населення, зниження загального рівня його працездатності, а також зростання витрат на охорону здоров'я і медичне забезпечення. У сукупності ці процеси послаблюють трудовий потенціал держави та негативно впливають на динаміку зростання продуктивності праці.

У зв'язку з цим забезпечення сприятливих екологічних умов життєдіяльності людини, збереження та відновлення якості довкілля, а також ефективне управління природно-ресурсним потенціалом набувають стратегічного значення. Саме ці напрями стають ключовими передумовами підвищення продуктивності праці та досягнення довгострокового сталого соціально-економічного розвитку країни [40].

Не менш значущим чинником зростання продуктивності праці виступає створення належних соціальних умов життєдіяльності людини, оскільки саме вони істотно впливають на формування її ціннісних орієнтацій, свідомості та поведінкових моделей. Під соціальними умовами життя слід розуміти комплекс факторів, які визначають характер розвитку особистості, її місце в суспільстві та роль у соціально-економічних процесах. До таких умов належать відносини в сім'ї, особливості соціального оточення в трудовому колективі, взаємодія в неформальних групах, культурне середовище, умови повсякденного життя та інші аспекти соціалізації.

Саме сукупність цих чинників значною мірою визначає успішність інтеграції індивіда в суспільство, рівень реалізації його інтелектуального та професійного потенціалу, ефективність використання набутих знань і навичок, а також загальну продуктивність праці. У ширшому контексті ці процеси впливають на якість людського капіталу та перспективи розвитку нації в цілому.

Таким чином, наведені положення підтверджують, що на сучасному етапі розвитку суспільства ключовими детермінантами підвищення продуктивності праці залишаються науково-технічний прогрес, рівень освіти й культури населення, забезпечення екологічної рівноваги та формування сприятливих соціальних умов життєдіяльності. Вони одночасно виступають і базовими

рушійними силами людського розвитку. В умовах переходу від індустріальної до інтелектуальної економіки пріоритетного значення набуває формування якісно нового людського капіталу, якому притаманні такі характеристики, як ініціативність, творчий підхід до вирішення завдань, інноваційність мислення та розвинені лідерські якості.

У науковій літературі значна кількість дослідників пропонує власні підходи до класифікації чинників продуктивності праці на рівні підприємства, що зумовлено передусім специфікою поставлених завдань, метою дослідження та особливостями аналізованого економічного контексту (див. табл. 1.3). Доцільність розроблення різних класифікацій пояснюється необхідністю глибшого розуміння природи продуктивності праці, її структурних характеристик, а також виявлення сутності взаємозв'язків і взаємозалежностей між окремими факторами, що формують її рівень і динаміку.

Таблиця 1.3

Класифікація чинників, що впливають на продуктивність праці на підприємстві в працях вітчизняних вчених

Група чинників	Автор	Визначення
Техніко-технологічні	О. М. Івахненко [19]	матеріально-технічні; організаційно-економічні й управлінські; природні; суспільно-економічні; соціально-психологічні (умови праці і відпочинку)
Організаційно-управлінські	І. В. Дворник [11, с. 247-248]	організаційно-економічні; техніко-економічні соціально-економічні; природно-кліматичні
Економічні та стимулюючі	Н. М. Махначова, І. Ю. Семенюк [26, с. 305]	матеріально-технічні; економічно-правові та нормативні; соціально-психологічні; організаційно-економічні і структурні; матеріально-стимулюючі
Соціально-психологічні	В. М. Гончаров [8, с. 34]	внутрішньовиробничі; галузеві і міжгалузеві; регіональні; загальнодержавні
Зовнішні (макроекономічні, природні)	С. Е. Кучіна, Р. Г. Майстро [24, с. 38].	підвищення технічного рівня виробництва; поліпшення організації виробництва та праці; зростання об'єму виробництва; структурні зміни у виробництві; вплив природних умов

Джерело: побудовано автором на основі [8, 11, 19, 24, 26]

Отже, на процес управління продуктивністю праці впливають як зовнішні (екзогенні), так і внутрішні (ендогенні) чинники, які визначають інтенсивність та результативність її зміни. Саме поєднання цих груп факторів формує загальний рівень ефективності трудових процесів на підприємстві. На наш погляд, у межах зазначеного поділу доцільно виокремлювати більш

деталізовані, взаємопов'язані групи чинників, що дозволяють повніше розкрити особливості їх дії в умовах сучасного ринкового середовища та забезпечити більш обґрунтоване управління продуктивністю праці.

Екзогенні чинники управління продуктивністю праці охоплюють широкий комплекс зовнішніх умов і впливів, що формуються поза межами підприємства, але суттєво визначають рівень та динаміку продуктивності. До них насамперед належать правові фактори, які включають систему юридичних норм і регуляторних обмежень: Конституцію України, міжнародні договори, чинні закони, а також підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють економічну діяльність [40].

Важливе місце посідають військово-політичні чинники, які сьогодні набули особливої актуальності. Вони охоплюють наслідки збройного конфлікту з росією, рівень політичної стабільності або нестабільності в державі, ступінь економічної свободи, а також рівень корумпованості державних інституцій. Саме ці фактори значною мірою формують загальне інституційне середовище, у якому функціонує економіка, та безпосередньо впливають на продуктивність праці.

До природних чинників належать особливості ресурсного забезпечення території, зокрема наявність і розміщення корисних копалин та інших природних ресурсів, природно-кліматичні умови, а також екологічна ситуація. Окремо враховується рівень екологічної безпеки виробничих процесів, стан довкілля та вплив господарської діяльності на природні системи.

Економічні фактори включають макроекономічні показники та тенденції розвитку: рівень і динаміку інфляції, структурні зрушення в економіці, стан фінансово-кредитної та податкової системи, темпи зростання або спаду виробництва, інвестиційну активність, стан національної ринкової кон'юнктури та розвиток інфраструктури.

Соціально-культурні чинники охоплюють рівень зайнятості населення, динаміку безробіття, демографічні процеси (чисельність, структуру та міграційний рух населення), рівень освіти, а також зміни соціальних і

культурних потреб суспільства. Важливу роль відіграють також традиції, звичаї як елементи неформальних правил поведінки, національний менталітет і загальний рівень соціального розвитку [40].

Технологічні чинники пов'язані з розвитком науково-технічного прогресу, масштабами інноваційних досліджень у сфері економіки, рівнем сучасності та технологічності обладнання, а також загальним станом науково-технічного потенціалу країни. Вони визначають можливості модернізації виробництва та впровадження інновацій.

З урахуванням умов повномасштабного вторгнення росії особливої ваги набуває виокремлення саме військово-політичного чинника як самостійного виду екзогенних впливів, який доцільно застосовувати замість узагальненого поняття «політичний фактор» у традиційному його трактуванні.

Ендогенні чинники управління продуктивністю праці можна умовно поділити на кілька взаємопов'язаних груп, кожна з яких відображає внутрішні можливості підприємства щодо підвищення результативності трудової діяльності.

1) Соціально-економічні чинники. До цієї групи належать фактори, що пов'язані з економічними результатами діяльності підприємства та системою стимулювання персоналу. Йдеться про збільшення обсягів реалізації продукції, розширення асортименту товарів і послуг, удосконалення системи оплати праці та мотиваційних механізмів, а також запровадження моделей участі працівників у прибутках і капіталі підприємства. У ширшому розумінні сюди входять фінансово-інвестиційні аспекти управління продуктивністю, а також елементи, що пов'язані з маркетинговою активністю та ринковою орієнтацією підприємства.

2) Організаційно-управлінські чинники. Ця група охоплює внутрішню систему управління підприємством, включаючи вдосконалення організаційної структури, оптимізацію процесів управління та форм організації праці. Важливе значення має впровадження інноваційних технологій управління, розвиток ресурсозберігаючих, екологічно орієнтованих та енергетично

ефективних підходів, а також оновлення основних засобів і модернізація структурних підрозділів. У межах цієї групи також доцільно враховувати інституційні аспекти, що включають як формалізовані норми й регламенти, які регулюють процеси підвищення продуктивності праці, так і неформальні відносини в колективі (неформальні групи, неофіційний контроль, вплив лідерів думок тощо).

3) Персональні (кадрові) чинники. До них належать характеристики трудового потенціалу персоналу підприємства: рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників, освітній рівень, здатність до творчої та інноваційної діяльності. Важливу роль відіграє також соціально-психологічний клімат у колективі, рівень трудової дисципліни та ефективність системи матеріального і нематеріального стимулювання праці, що впливає на мотивацію працівників і їхню продуктивність [40].

4) Техніко-технологічні чинники. Ця група включає рівень технічного оснащення виробництва, ступінь впровадження сучасних технологій, новітнього обладнання та прогресивних матеріалів. Сюди відносять механізацію, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів, модернізацію технологічних операцій, а також підвищення якості продукції. У сукупності ці фактори визначають технологічний рівень підприємства і його потенціал зростання продуктивності праці.

Запропонована система класифікації має певною мірою умовний і відкритий характер, оскільки межі між окремими групами чинників є досить відносними. Так, за потреби правові фактори можуть розглядатися у взаємозв'язку з військово-політичними, або ж виділятися з природного блоку екологічні складові як самостійний напрям, а в межах соціально-культурних чинників - окремо акцентуватися демографічна компонента. Подібна гнучкість спостерігається і щодо ендогенних факторів: зокрема, персональні (кадрові) чинники можуть бути інтегровані із соціально-економічними, тоді як із організаційно-управлінської групи доцільно виокремлювати інституціональний компонент як окремий напрям аналізу [26].

Запропонований підхід до класифікації факторів управління продуктивністю праці на рівні підприємства відображає сучасні реалії економічного та ширшого суспільного розвитку, включаючи процеси цифрової трансформації економіки, активне впровадження роботизації у виробничі процеси, а також суттєвий вплив військової агресії з боку росії на функціонування та розвиток української економічної системи. Оскільки чинники виступають рушійними силами, що безпосередньо визначають напрям і темпи зростання продуктивності праці, управління цим процесом слід розглядати як безперервну, динамічну та цілеспрямовану діяльність, орієнтовану на досягнення конкретних результатів.

Для ефективної реалізації такого управління необхідним є чітке структурування та послідовне проходження взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системність прийняття управлінських рішень. У цьому контексті процес управління продуктивністю праці на українських підприємствах має базуватися на методологічно обґрунтованому, поетапному підході, який передбачає послідовну реалізацію заходів щодо її підвищення. Такий підхід розглядається як ключова передумова забезпечення стійкої ефективності функціонування підприємства та його довгострокової конкурентоспроможності.

1.3. Методика оцінки та обґрунтування підвищення продуктивності праці на підприємстві

Підвищення продуктивності праці виступає одним із пріоритетних завдань будь-якого підприємства, яке орієнтується на зміцнення своїх ринкових позицій та зростання конкурентоспроможності. У зв'язку з цим на рівні кожного суб'єкта господарювання доцільно формувати спеціальну програму підвищення продуктивності, до розроблення якої мають бути залучені керівники та працівники всіх управлінських рівнів. Важливим є також її

послідовне впровадження на всіх етапах виробничого процесу, що забезпечує комплексний характер змін.

У межах такої програми підприємство разом із керівництвом самостійно визначає стратегічні цілі, ключові проблемні зони та пріоритетні напрями вдосконалення діяльності. На основі цього формуються відповідні плани та заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування господарюючого суб'єкта, оптимізацію внутрішніх процесів та зміцнення його конкурентних переваг [30].

Загальна мета програми підвищення продуктивності полягає у забезпеченні тісного взаємозв'язку між створенням дієвої системи вимірювання продуктивності та практичними управлінськими діями, спрямованими на покращення результатів діяльності організації. Це досягається через системні зміни в різних елементах організаційної структури, зокрема в управлінні персоналом, організаційній побудові, корпоративній культурі та технологічному забезпеченні виробництва. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити стале зростання ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

До загальних цілей формування та впровадження програми управління продуктивністю праці на підприємстві насамперед належать: забезпечення максимально ефективного використання наявних людських ресурсів, скорочення та мінімізація втрат у процесі виробництва, а також створення дієвої системи оцінювання продуктивності праці. Останнє передбачає чітке визначення критеріїв, меж та ключових показників, за якими здійснюється вимірювання результативності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому [32].

Поряд із цим у межах кожного конкретного підприємства виокремлюються більш спеціалізовані цілі програми, які відображають практичні потреби організації та особливості її функціонування. До таких цілей відносять підвищення рівня професійної підготовки працівників, розвиток їхніх управлінських навичок, практичного досвіду у сфері планування, організації та

розв'язання виробничих і управлінських завдань.

Важливим напрямом також є покращення внутрішніх комунікацій та взаємовідносин між членами трудового колективу, що сприяє формуванню більш згуртованої та ефективної команди. Окреме значення має створення сучасної та результативної інформаційної системи, яка забезпечує збір, обробку та аналіз даних щодо продуктивності праці.

Серед інших цілей слід відзначити зростання основних показників діяльності організації, підвищення загальної ефективності її функціонування, а також активізацію виробничої та управлінської діяльності підприємства. Важливим результатом реалізації програми є також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що безпосередньо впливає на мотивацію працівників і рівень їхньої продуктивності [36].

Крім того, створюється тісніший взаємозв'язок між існуючими системами бухгалтерського обліку, методами вимірювання продуктивності праці та механізмами регулярного контролю результатів діяльності підприємства. Така інтеграція дозволяє забезпечити більш точну та об'єктивну оцінку ефективності господарських процесів.

Важливою перевагою також є формування нових конкурентних орієнтирів, стандартів і нормативів, які стимулюють підприємство до постійного вдосконалення своєї діяльності. Це, у свою чергу, забезпечує безперервну увагу до проблеми підвищення продуктивності праці на всіх рівнях управління.

Окремо слід відзначити активізацію більш широкого та свідомого використання працівниками сучасних методів і технологій підвищення продуктивності праці, що позитивно впливає на загальну результативність роботи підприємства [32].

У вітчизняній методології традиційно виділяють два основні підходи до її оцінювання. Перший із них — це «виробіток», який передбачає визначення продуктивності праці через співвідношення результату виробництва продукції до одиниці витрачених трудових ресурсів. Другий підхід — «трудомісткість»,

що є оберненою характеристикою виробітку і відображає відношення витрат праці до отриманого результату виробництва. Водночас слід зазначити, що такий підхід не повністю відповідає класичним вимогам до показників продуктивності, оскільки в теоретично коректному вигляді вони повинні ґрунтуватися на співвідношенні результату до витрат, а не навпаки.

Методики розрахунку виробітку безпосередньо залежать від того, яким чином здійснюється відбір показників, що характеризують результати та витрати трудової діяльності. У науковій та практичній площині зазвичай виокремлюють три основні підходи до визначення середнього виробітку залежно від способу вимірювання обсягу виробленої продукції: натуральний метод; трудовий метод; вартісний метод.

В умовах ринкової економіки найбільшого поширення набуває саме вартісний підхід, оскільки він дозволяє зіставляти різноманітні результати діяльності та відповідні витрати праці у єдиній грошовій формі. Крім того, за умови більш детального структурування обсягу продукції зменшується вплив сторонніх виробничих факторів на точність оцінювання саме продуктивності праці, що підвищує об'єктивність розрахунків.

Сучасні дослідження у сфері вимірювання продуктивності праці також пропонують використання таких показників, як «фінансова продуктивність» або «рентабельність праці» [35]. За своїм змістом вони є близькими до підходів, що застосовуються в зарубіжній практиці, де ефективність праці визначається через зіставлення результатів виробництва із витратами живої праці. При цьому результати діяльності підприємства за певний період оцінюються у грошовому вираженні як сукупність вироблених товарів і наданих послуг, тоді як витрати включають витрати на оплату праці разом із нарахуваннями та можливими формами натуральної компенсації.

Узагальнено, у вітчизняній методології всі результати та витрати праці, що використовуються для оцінювання продуктивності, можуть бути систематизовані у вигляді, представленому на рисунку 1.1.

Головним недоліком підходів до вимірювання продуктивності праці у

вітчизняній практиці є те, що відповідні показники формувалися переважно на рівні державного управління або адміністративних органів, тобто застосовувався підхід «зверху вниз». У результаті такі показники залишалися малогнучкими, рідко переглядалися та не враховували швидкоплинний характер змін сучасного економічного середовища. Це, своєю чергою, призвело до того, що на значній кількості підприємств практика системного вимірювання продуктивності праці фактично була згорнута або втратила свою актуальність.

Натомість міжнародний досвід демонструє зовсім інший підхід, у межах якого підвищення продуктивності праці розглядається як ключовий елемент формування та зростання національного багатства. Саме тому для об'єктивного визначення рівня та динаміки зростання продуктивності праці доцільним є ґрунтовне вивчення сучасних зарубіжних методик її вимірювання та оцінювання, які є більш адаптивними до умов ринкової економіки.

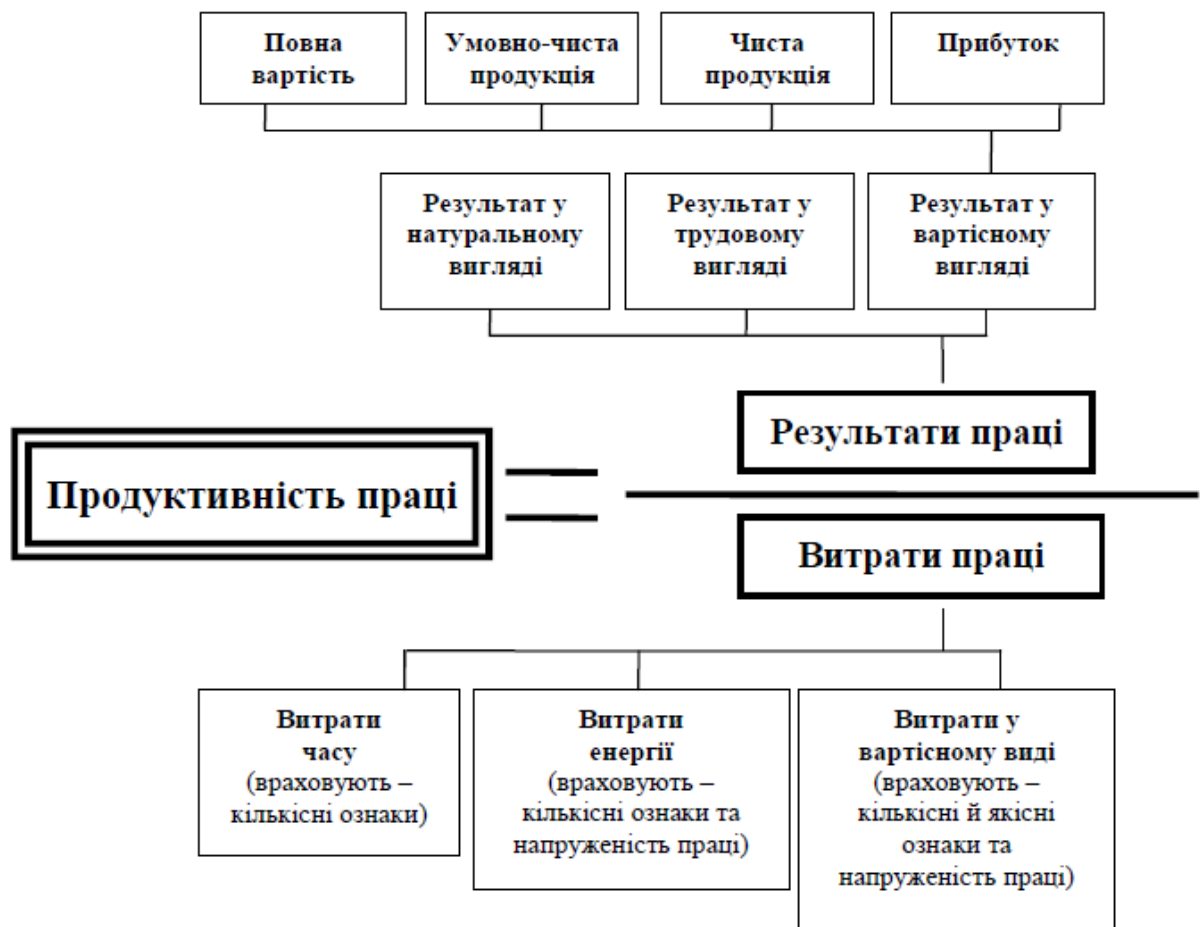


Рис. 1.1. Вітчизняна система відбору показників результатів і витрат праці для оцінювання продуктивності праці

Джерело: побудовано автором на основі [34]

У зарубіжній практиці найбільш опрацьованими та такими, що широко використовуються, є три основні підходи до вимірювання продуктивності. Вони передбачають пошук відповідних характеристик результатів і витрат праці, а також інтеграцію показників, що дають змогу більш об'єктивно оцінити стан функціонування конкретного підприємства в умовах певного ринкового середовища [42, 43, 44], а саме:

- нормативний підхід;
- багатofакторна модель оцінювання продуктивності;
- багатокритеріальний метод.

Передусім доцільно розглянути нормативний підхід до вимірювання продуктивності, ключовою особливістю якого є активна участь працівників у процесі формування оцінок. Вперше дана методологія була досліджена в Університеті штату Огайо у 1976 році під керівництвом докторів Вільяма Моріса та Джорджа Сміта. У межах роботи Національного наукового фонду США вони займалися розробленням нових систем оцінювання продуктивності для адміністративних та комп'ютерно-інформаційних служб.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи колективного експертного узгодження, як метод номінальних груп і Дельфійський метод. Обидва інструменти використовуються для формування узгоджених експертних оцінок щодо показників продуктивності в межах конкретної організаційної системи.

Дельфійський метод є близьким за своєю логікою до методу номінальної групи, однак на практиці його найчастіше використовують саме в процесі анкетування та експертних опитувань.

Нормативний метод вимірювання продуктивності праці являє собою організований процес, у межах якого за активної участі працівників визначаються відповідні показники (або їхні замітники), коефіцієнти та/або індексні характеристики продуктивності. На основі цього формується

комплексна система її вимірювання, оцінювання, контролю, планування та подальшого підвищення [39].

Застосування такого підходу на початковому етапі може передбачати певне спрощення вимог до точності та жорсткості побудови системи вимірювання, а також деяке подовження строків її розроблення. Водночас ключова перевага методу полягає в тому, що він забезпечує залученість і підтримку працівників щодо процесів вимірювання, оцінки, контролю та вдосконалення продуктивності праці, що підвищує ефективність його впровадження.

Нормативний підхід є організаційним методом оцінювання продуктивності, який базується на активній участі персоналу та спрямований на поступовий розвиток і вдосконалення системи вимірювання.

Даний метод є найбільш доцільним для використання на рівні невеликих структурних підрозділів, таких як робочі групи або окремі відділи, а також у випадках, коли застосування децентралізованих або розподілених систем оцінювання продуктивності є виправданим або необхідним. У зв'язку з цим його можна розглядати як децентралізований підхід до вимірювання продуктивності праці.

Партисипативна природа нормативного методу сприяє тіснішому поєднанню процесів вимірювання та оцінювання з плануванням, контролем і заходами щодо підвищення продуктивності. Окрім використання у розробленні систем оцінювання продуктивності, цей підхід також застосовується у стратегічному плануванні, довгостроковому вирішенні управлінських проблем та інших аналітичних процесах.

При використанні нормативного підходу для більших об'єктів аналізу, таких як завод, служба або компанія, зазвичай застосовують вибіркові дослідження, метод Дельфі або поєднання різних систем оцінювання.

Коли в теорії та практиці використовують поняття «загальна продуктивність», «сукупна факторна продуктивність» або «багатофакторне вимірювання продуктивності», йдеться про узгоджену, інтегровану та

агреговану систему оцінювання, яка відома як багатофакторна модель вимірювання продуктивності. Основою такої моделі є зважування показників із використанням цін на продукцію та ресурси, а також подальше обчислення відповідних індексів.

Багатофакторна модель не передбачає активного залучення працівників до процесу збору вихідної інформації. По суті, вона виступає як інструмент підтримки управлінських рішень, який ґрунтується на даних організаційної системи щодо обсягів виробництва, цін на продукцію (товари та/або послуги) і витрат ресурсів [32].

Такий підхід має переважно макрорівневий характер оцінювання, тому він найчастіше застосовується для середніх і великих структурних одиниць — відділень, підприємств або заводів.

Багатофакторна модель вимірювання продуктивності базується переважно на офіційній звітності та передбачає мінімальну участь персоналу в процесі формування даних. Процедура реалізації має характер управління «зверху вниз» і передбачає використання переважно індексів та коефіцієнтів для оцінювання продуктивності праці.

У межах цієї моделі інформація формується таким чином, щоб автоматично відповідати формалізованим критеріям визначення продуктивності. Це забезпечує створення цілісної, інтегрованої та узгодженої системи вимірювання, яка дозволяє отримувати зіставні результати оцінювання.

Дану модель доцільно застосовувати для вирішення широкого кола управлінських і аналітичних завдань. Зокрема, вона дозволяє отримати узагальнений інтегральний показник продуктивності підприємства, здійснювати систематичний аналіз та відстеження динаміки її змін, а також формувати фінансову звітність. Крім того, її використовують для оцінювання впливу структурних зрушень у промисловості на рівень прибутковості, визначення ефективності окремих управлінських і виробничих заходів (таких як упровадження систем контролю якості, мотиваційних програм,

технологічних інновацій) [32].

Багатокритеріальний підхід до вимірювання продуктивності, який також відомий як матриця цілей, дає змогу одночасно оцінювати як загальну результативність діяльності (більш широке поняття), так і безпосередню продуктивність (як співвідношення випуску продукції до витрат ресурсів). Окрім цього, він дозволяє сформувати узагальнений інтегральний індекс продуктивності, що відображає комплексний стан діяльності організаційної системи.

Даний метод має свої витоки в теорії аналізу багатокритеріальних рішень і тісно пов'язаний як із нормативним, так і з іншими описаними вище підходами, а також опирається на методологічні засади вітчизняних моделей вимірювання продуктивності. Використовуючи перелік показників, сформований за допомогою нормативного підходу, процедура застосування багатокритеріального методу включає кілька основних етапів:

1. визначення та впорядкування критеріїв, за якими здійснюється оцінювання продуктивності;
2. встановлення відносної значущості кожного з обраних критеріїв;
3. поєднання (інтеграція) показників продуктивності з їх ваговими коефіцієнтами значущості.

Завдяки цьому багатокритеріальний метод дозволяє сформувати наочну, структуровану та дієву систему вимірювання й оцінювання продуктивності праці, яка може ефективно використовуватися як інструмент узгодження планів її підвищення з процесом вимірювання та аналізу результатів.

Відповідно до класичного трактування, продуктивність праці визначається як співвідношення обсягу продукції (товарів та/або послуг), виробленої організаційною системою за певний проміжок часу, до обсягу витрат ресурсів (праці, енергії, капіталу, матеріалів тощо) за той самий період. Таким чином, у межах цього підходу можуть формуватися різні типи показників продуктивності залежно від обраної системи вимірювання.

Усі розглянуті методи вимірювання продуктивності праці відрізняються

насамперед підходами до збору та обробки вихідної інформації, а також тим, яку роль у цьому процесі відіграють учасники розроблення системи оцінювання. Так, нормативний метод передбачає можливість залучення окремих учасників до формування переліку вимірників, які будуть включені до системи оцінювання продуктивності. Натомість багатofакторна модель, як правило, визначає набір показників централізовано, тобто система сама задає, які саме вимірники використовуватимуться. Багатокритеріальний підхід пропонує загальну концептуальну схему формування показників продуктивності, тоді як вітчизняні методики здебільшого базуються на вже сформованому, обмеженому наборі стандартних показників. Вибір конкретного методу певною мірою здійснюється аналітиком самостійно, однак він залежить насамперед від визначеного рівня деталізації та глибини збору інформації.

Значний внесок у формування та розвиток методичних підходів до економічного аналізу продуктивності праці належить працям Г.В. Савицької [14], у яких продуктивність праці трактується як узагальнений індикатор ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Відповідно до її концепції, оцінювання рівня продуктивності доцільно здійснювати через систему взаємопов'язаних показників, зокрема середньорічного, середньоденного та середньогодинного виробітку одного працівника. Застосування такого підходу дає змогу всебічно охарактеризувати результативність трудової діяльності з урахуванням реального використання фонду робочого часу та особливостей структури персоналу.

Методологічною особливістю підходу Г.В. Савицької [14] є поєднання узагальнюючої оцінки рівня продуктивності праці з поглибленим факторним аналізом причин її зміни. При цьому середньорічний виробіток одного працівника розглядається як результат взаємодії низки чинників, а саме: частки працівників у загальній чисельності персоналу, кількості відпрацьованих днів за рік, середньої тривалості робочого дня та середньогодинного виробітку. Така структура моделі створює аналітичну базу для розмежування екстенсивних та інтенсивних джерел зростання продуктивності праці. Для кількісного

визначення впливу кожного з факторів застосовуються метод ланцюгових підстановок і індексний метод, що відповідає загальноприйнятим підходам економічного аналізу.

Важливою складовою методики Савицької Г.В. є орієнтація аналітичного процесу не лише на фіксацію досягнутого рівня продуктивності, а й на виявлення та обґрунтування резервів її підвищення. Серед таких резервів розглядаються скорочення непродуктивних втрат робочого часу, удосконалення організації праці, оптимізація чисельності персоналу, підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, а також зростання кваліфікації та професійних компетентностей працівників. Таким чином, продуктивність праці постає як динамічний показник, тісно інтегрований із системою управління персоналом та організацією виробництва.

Ключовим елементом підходу Г.В. Савицької [14] виступає факторний аналіз, який дає змогу встановити причини змін рівня продуктивності праці та здійснити кількісну оцінку впливу окремих чинників. Зокрема, середньорічний виробіток одного працівника формується під впливом таких факторів:

- частка робітників у загальній чисельності персоналу;
- кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік;
- середня тривалість робочого дня;
- середньогодинний виробіток.

Узагальнена факторна модель має наступний вигляд:

$$\text{ППр} = \text{Ур} * \text{Д} * \text{Т} * \text{ППг} \quad (1.1)$$

Ур - питома вага робітників у загальній чисельності персоналу;

Д - середня кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік;

Т - середня тривалість робочого дня, год.;

ППг - середньогодинний виробіток одного робітника.

Відповідно до методичного підходу Г.В. Савицької [14], заключним етапом аналітичного дослідження є виявлення та оцінювання резервів

підвищення продуктивності праці. Такі резерви можуть формуватися внаслідок:

- зменшення втрат робочого часу;
- удосконалення організаційних форм праці та виробничих процесів;
- запровадження сучасних технологічних рішень, а також засобів механізації й автоматизації;
- підвищення рівня професійної підготовки та кваліфікації персоналу;
- раціоналізації (оптимізації) чисельності працівників.

Оцінювання резервів зростання продуктивності праці здійснюється через порівняння фактично досягнутих значень із нормативними або потенційно можливими рівнями, після чого визначається можливий приріст виробітку за рахунок їх реалізації.

Для встановлення ступеня впливу кожного окремого чинника використовуються метод ланцюгових підстановок або індексний метод, що є традиційними інструментами економічного аналізу та відповідає його класичним методологічним вимогам.

Окреме значення в системі оцінювання продуктивності праці має аналіз руху персоналу, оскільки стабільність кадрового складу прямо впливає на рівень виробітку, трудомісткість продукції та ефективність використання робочого часу. Надмірна плинність кадрів зазвичай спричиняє збільшення непродуктивних витрат праці, подовження періоду адаптації новоприйнятих працівників і втрату накопичених організаційних знань підприємства.

Для кількісної характеристики руху персоналу в економічному аналізі використовується система відносних показників [21]. Зокрема, коефіцієнт обороту кадрів за прийняттям розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (1.2)$$

де $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – кількість прийнятих працівників за період;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям розраховується як:

$$K_B = \text{Ч}_B / \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (1.3)$$

Ч_B – кількість звільнених працівників за аналізований період.

Зазначені показники дають змогу охарактеризувати загальний рівень інтенсивності руху персоналу на підприємстві, однак вони не розкривають причин вибуття працівників, що є суттєвим з точки зору ефективного управління продуктивністю праці.

Одним із найважливіших індикаторів стабільності кадрового складу виступає коефіцієнт плинності кадрів. Згідно з методичними рекомендаціями з економічного аналізу, він розраховується як співвідношення кількості працівників, які були звільнені з негативних (небажаних для підприємства) причин, до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період:

$$K_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{пл}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (1.4)$$

де $\text{Ч}_{\text{пл}}$ – кількість працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або через невідповідність займаних посад.

Підвищення значення цього показника зазвичай розглядається як негативна тенденція, що може свідчити про недоліки в системі мотивації персоналу, проблеми в організації праці або несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. У довгостроковій перспективі такі зміни здатні стримувати зростання продуктивності праці [21].

Для більш повного аналізу рівня руху персоналу додатково застосовується коефіцієнт стабільності кадрів, який характеризує частку працівників, що безперервно працювали на підприємстві протягом усього досліджуваного періоду:

$$K_{\text{ст}} = \text{Ч}_{\text{пост}} / \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (1.5)$$

де Чпост – кількість працівників, які перебували у штаті підприємства протягом усього року.

Високий рівень цього показника свідчить про стабільність кадрового складу підприємства та формування сприятливих умов для накопичення професійного досвіду працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на зростання середньогодинного виробітку.

Згідно з підходом Г.В. Савицької [14], збільшення плинності персоналу спричиняє скорочення ефективного фонду робочого часу та зниження середнього рівня продуктивності праці, що підтверджує необхідність включення показників, пов'язаних із рухом кадрів, до системи факторного аналізу трудової результативності.

В умовах ринкової економіки, що характеризується швидкими технологічними змінами, зростанням частки нематеріальних складових у собівартості продукції, збільшенням питомої ваги управлінського та інфраструктурного персоналу, ускладненням продукції за структурою та формою, а також підвищенням значущості якісних показників із відповідними шкалами вимірювання, виникає потреба у застосуванні динамічних систем оцінювання продуктивності, які тісно інтегровані з іншими механізмами контролю та підвищення ефективності виробництва.

У цьому контексті доцільним є першочергове використання багатофакторного методу як інструменту підтримки прийняття управлінських рішень у сфері продуктивності праці. Для підвищення результативності цієї системи, посилення залученості персоналу, децентралізації процесу вимірювання та більш точного добору релевантних показників, доцільно також застосовувати багатокритеріальний і нормативний підходи.

Нормативна методика, за умови участі працівників підприємства, дає можливість визначати пріоритетні показники продуктивності як на рівні організації в цілому, так і на рівні окремих працівників чи найменших структурних одиниць. У свою чергу, багатокритеріальний підхід дозволяє формувати або добирати широкий спектр показників відповідно до загальної

логіки побудови системи оцінювання продуктивності, а його ключовою особливістю є механізм агрегування різнорідних показників в єдиний інтегральний індекс.

Поєднання зазначених методик створює ґрунтовну основу для формування комплексної системи вимірювання, оцінювання, контролю, планування та підвищення продуктивності праці. Водночас такий підхід сприяє зниженню опору персоналу під час впровадження відповідних управлінських змін і підвищує ефективність їх реалізації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено комплексний аналіз теоретико-методологічних основ управління продуктивністю праці, що дозволило сформулювати такі узагальнені висновки.

1. Визначено економічну сутність та багатовимірний характер продуктивності праці. Показано, що в умовах інтенціональної економіки праця виступає не лише базовим виробничим ресурсом, а й складним соціально-економічним явищем. Продуктивність праці розглядається як ключовий індикатор ефективності, що відображає здатність підприємства трансформувати людський потенціал у додану вартість конкурентного рівня. Встановлено її основні функції: економічну (забезпечення конкурентоспроможності), управлінську (узгодження цілей працівників і підприємства), соціальну та культурно-трансформаційну.

2. Узагальнено фактори впливу на продуктивність праці. Доведено, що її рівень формується під дією внутрішніх (ендогенних) і зовнішніх (екзогенних) чинників. До внутрішніх віднесено техніко-технологічне оновлення, цифрову трансформацію виробництва та вдосконалення мотиваційних механізмів. Окремо виділено соціально-економічні фактори, серед яких провідну роль відіграють розвиток людського капіталу та корпоративної культури в сучасних умовах.

3. Обґрунтовано сутність резервів зростання продуктивності праці як невикористаних можливостей економії живої праці. Запропоновано їх поділ за трьома групами: технічні (автоматизація та впровадження інновацій), організаційні (удосконалення логістики, робочих місць і планування процесів) та соціально-економічні (підвищення мотивації й розвиток творчої активності персоналу). Наголошено, що їх виявлення має базуватися на системному аналізі та порівнянні з кращими практиками (бенчмаркінгу).

4. Проаналізовано сучасні підходи до вимірювання продуктивності праці, що зумовлює доцільність поєднання різних підходів: натурального (для

однорідного виробництва), вартісного (для узагальнення результатів діяльності підприємства) та трудового (для аналізу трудомісткості й виявлення «вузьких місць» у виробничих процесах).

5. Сформовано концептуальні засади для подальшого прикладного дослідження. Підтверджено, що ефективне управління продуктивністю праці потребує інтегрованого підходу, який поєднує точність аналітичних розрахунків із гнучкими інструментами управління людськими ресурсами, що створює основу для розробки практичних рекомендацій у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Тернопільський молокозавод» та перспектив його розвитку

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на переробленні молока та виробництві широкого асортименту молочної продукції. Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства відповідно до чинного законодавства України. Юридична адреса товариства: 46010, Україна, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, буд. 28. Така організаційно-правова форма забезпечує можливість поєднання корпоративного управління з гнучкістю господарської діяльності в умовах конкурентного середовища.

Історія становлення підприємства бере початок у середині XX століття, коли в місті Тернополі було створено виробничі потужності з перероблення молока для забезпечення населення регіону основними продуктами харчування. У процесі економічних трансформацій, що відбувалися в Україні наприкінці XX століття, підприємство пройшло етапи реорганізації та адаптації до ринкових умов господарювання. У 2000 році було здійснено державну реєстрацію юридичної особи у формі приватного акціонерного товариства, що ознаменувало новий етап розвитку, пов'язаний із модернізацією виробництва, впровадженням сучасних технологій контролю якості та розширенням асортименту продукції. Подальший розвиток підприємства характеризується технічним переоснащенням виробничих ліній, упровадженням міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів та активним формуванням власної торговельної марки, що сприяло зміцненню його позицій на внутрішньому ринку.

Основним видом економічної діяльності товариства відповідно до Класифікації видів економічної діяльності є КВЕД 10.51 — перероблення молока, виробництво масла та сиру. Зазначений напрям визначає галузеву спеціалізацію підприємства та охоплює виробництво пастеризованого молока, кисломолочних продуктів, вершкового масла, сирів та інших похідних молочної сировини. Окрім основної діяльності, підприємство здійснює супутні види господарської діяльності, що забезпечують повний виробничо-збутовий цикл. До них належать оптова торгівля молочними продуктами (КВЕД 46.33), роздрібна торгівля продуктами харчування в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.11), вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41), складування та зберігання продукції (КВЕД 52.10), а також інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29). Наявність таких видів діяльності свідчить про вертикальну інтеграцію бізнес-процесів та прагнення підприємства до підвищення ефективності логістики і контролю за реалізацією готової продукції.

Підприємство здійснює виробництво продукції під власною торговою маркою Молокія, яка позиціонується на національному ринку як бренд натуральної молочної продукції. Асортимент охоплює широкий спектр товарів щоденного споживання, зокрема пастеризоване та ультрапастеризоване молоко різної жирності, кефір, ряжанку, йогурти, закваски, сметану, вершки, кисломолочний сир, тверді та плавлені сири, вершкове масло, а також десертні молочні продукти. Виробничий процес базується на сучасних технологіях перероблення сировини з дотриманням санітарно-гігієнічних норм і стандартів контролю якості, що забезпечує відповідність продукції вимогам внутрішнього ринку та сприяє формуванню позитивної репутації підприємства серед споживачів.

Організаційна побудова ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ієрархічно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень та узгодженість між виробничими і забезпечувальними процесами. На верхньому рівні управління перебувають

загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні орієнтири розвитку підприємства, затверджують ключові фінансові та інвестиційні рішення, а також здійснюють загальний нагляд за діяльністю виконавчих органів.

Оперативне управління зосереджене в руках виконавчого органу — генерального директора (або дирекції), який відповідає за щоденне функціонування підприємства, організацію виробничих процесів, ресурсне забезпечення та реалізацію затвердженої стратегії. Під його керівництвом функціонують основні структурні підрозділи, кожен з яких виконує спеціалізовані функції.

Виробнича складова представлена цехами з перероблення молочної сировини, де здійснюється повний технологічний цикл виготовлення продукції — від приймання сировини до пакування готових виробів. Важливу роль відіграє підрозділ контролю якості, який забезпечує дотримання технологічних регламентів і стандартів безпечності харчових продуктів шляхом лабораторних та технологічних перевірок.

Фінансово-економічний блок включає бухгалтерську службу, планово-економічний відділ і аналітичні підрозділи, що відповідають за формування фінансової звітності, бюджетування та оцінку ефективності діяльності підприємства. Комерційна функція реалізується через відділ збуту та маркетингу, який забезпечує просування продукції на ринку, формування клієнтської бази та розвиток бренду.

Логістичні та складські підрозділи відповідають за організацію зберігання та транспортування продукції, забезпечуючи безперервність постачання до споживачів. Допоміжні служби, зокрема кадровий, юридичний та технічний відділи, створюють умови для стабільного функціонування виробничої системи та підтримують її інфраструктуру.

У цілому організаційна структура підприємства характеризується функціональною спеціалізацією підрозділів та їх взаємодією в межах єдиного виробничо-господарського комплексу, що сприяє ефективному управлінню та стабільності діяльності.

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є стабільно функціонуючим суб'єктом господарювання молочної галузі, який поєднує історичні традиції виробництва з сучасними підходами до управління, технологічного забезпечення та організації збуту, що формує його конкурентні переваги на національному ринку харчової продукції.

Подальший аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно здійснювати на основі оцінки обсягів виготовленої та реалізованої продукції у натуральному вимірі (тоннах), що дозволяє об'єктивно охарактеризувати масштаби виробництва та рівень збутової активності підприємства. Дослідження динаміки виробництва у фізичних показниках дає можливість визначити тенденції зміни виробничих потужностей, ступінь їх завантаженості та ефективність використання сировинних ресурсів. Аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр. наведено в додатку А та рис. 2.1.

Аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023–2025 роки свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства як у натуральному, так і у вартісному вимірах. Сукупний обсяг реалізованої продукції має стійку тенденцію до зростання: у 2024 році порівняно з 2023 роком приріст становив 4968 тонн, а у 2025 році відносно 2024 року ще 3268 тонн. Це вказує на поступове розширення виробничих потужностей та стабільне зростання попиту на продукцію підприємства.

У грошовому вираженні спостерігається ще більш виражена позитивна динаміка. Загальна виручка зросла з 4109714 тис. грн у 2023 році до 4920315 тис. грн у 2024 році (+810 601 тис. грн), а у 2025 році досягла 5 639 034 тис. грн (+718 719 тис. грн до попереднього року). Це свідчить не лише про зростання фізичних обсягів реалізації, але й про підвищення середньої ціни продукції або зміну структури продажів у бік більш маржинальних товарів.

Структурний аналіз асортименту демонструє домінування цільномолочної продукції, частка якої зросла з 58,9% у 2023 році до 63,9% у

2024 році та стабілізувалася на рівні 63,7% у 2025 році.

У натуральному вимірі цей сегмент також демонструє стабільне зростання (з 55 653 тонн до 62 340 тонн за два роки), що підтверджує його ключову роль у формуванні доходів підприємства. З фінансової точки зору це є позитивним сигналом, оскільки дана категорія продукції зазвичай характеризується стабільним попитом та відносно швидким оборотом.

Рис. 2.1. Динаміка обсягів реалізації продукції

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр., тонн

Джерело: розроблено автором з використанням [31]

Виробництво масла демонструє більш волатильну динаміку. У 2024 році обсяги дещо скоротилися (–85 тонн), однак у 2025 році спостерігається зниження ще на 45 тонн у натуральному вимірі, при цьому у грошовому вираженні відбувається суттєве зростання (з 897 433 тис. грн до 1 373 870 тис. грн). Це може свідчити про підвищення цін реалізації або зростання частки продукції з більшою доданою вартістю. Таким чином, попри фізичне скорочення, фінансовий результат у цьому сегменті є позитивним.

Сегмент казеїну та сухого знежиреного молока характеризується неоднорідною динамікою. У 2024 році відбулося зниження обсягів виробництва на 280 тонн, що може бути пов'язано зі зміною попиту або оптимізацією виробничої структури. Водночас у 2025 році спостерігається суттєве відновлення обсягів (+1 959 тонн), однак частка в загальній структурі реалізації продовжує знижуватися (з 16,1% до 11,9%). Це свідчить про відносне послаблення ролі даного сегмента у портфелі продукції підприємства.

Загалом структурні зміни в асортименті свідчать про поступову переорієнтацію підприємства на збільшення частки цільномолочної продукції як основного драйвера доходів. Водночас зростання виручки у всіх сегментах вказує на ефективне управління ціноутворенням та адаптацію до ринкових умов.

У підсумку можна зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє стабільне зростання виробничо-збутової діяльності, позитивну динаміку доходів та часткову структурну трансформацію асортименту в бік більш масових і стабільно попитних продуктів. Це свідчить про загалом ефективну ринкову стратегію та достатній рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ринок молока-сировини в Україні формується під впливом обмеженої кількості великих сільськогосподарських виробників, серед яких вагому роль відіграють ТОВ «Кищенці», ТОВ «Дзензелівське», ТОВ «Агропродсервіс» та ТОВ «НВА Перлина Поділля». Саме ці підприємства забезпечують значну частку надходження незбираного молока на переробні потужності, формуючи базу для функціонування молокопереробної галузі.

Цінова кон'юнктура на ринку сирого молока є нестабільною та залежить від комплексу макро- і мікроекономічних факторів. Ключовим чинником виступає собівартість виробництва, яка безпосередньо визначається витратами на корми, енергоносії та паливно-мастильні матеріали. Підвищення вартості електроенергії та логістичних ресурсів автоматично транслюється у зростання виробничих витрат, що впливає на кінцеву ціну сировини. Додатковим фактором є сезонність виробництва, яка зумовлює коливання пропозиції молока протягом року.

Важливу роль у формуванні ринкових цін відіграє інтегрованість України у світовий аграрний ринок. Зміни цін на біржові молочні продукти, зокрема масло та сухе молоко на ринках Європейського Союзу, безпосередньо впливають на внутрішню вартість сировини. У періоди зниження світових цін спостерігається відповідний тиск на закупівельні ціни вітчизняного ринку.

Окремим чинником є рівень платоспроможного попиту населення. Обмежена купівельна спроможність стримує можливість суттєвого підвищення роздрібних цін на молочну продукцію, що, у свою чергу, обмежує ціновий простір для виробників сировини та переробних підприємств.

Фінансове забезпечення підприємств галузі, як правило, базується на поєднанні власних і кредитних ресурсів. Підвищення фінансової стійкості можливе за рахунок нарощування обсягів виробництва, збільшення частки власного оборотного капіталу, модернізації технологічної бази та загального покращення макроекономічного середовища. При цьому інноваційна активність у досліджуваному сегменті залишається обмеженою, що підвищує значення ефективного використання наявних виробничих потужностей.

Реалізація молочної продукції здійснюється через великі національні торговельні мережі, зокрема АТБ, NOVUS, METRO Cash & Carry та компанії групи Fozzy Group, а також через власні канали збуту. Цінова політика виробників у цілому орієнтується на середньоринковий рівень, що зумовлено високою конкуренцією та чутливістю споживачів до вартості харчових продуктів.

Конкурентне середовище на ринку характеризується високою інтенсивністю. Серед ключових конкурентів виділяються національні виробники «Яготинське», Яготинський маслозавод та МК «Галичина», а також інші великі та регіональні переробні підприємства. Конкуренція посилюється за рахунок розширення асортименту продукції, впровадження інноваційних технологій виробництва та активної маркетингової політики. Частка основних виробників на ринку молочної продукції України у 2025 році наведена в таблиці 2.1.

Таким чином, підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що функціонує під торговою маркою Молокія, займає сильну середньо-верхню позицію на національному ринку. Його конкурентне становище визначається стабільною присутністю у роздрібних мережах, високою впізнаваністю бренду та розвиненою регіональною дистрибуцією, особливо у західних областях України.

Водночас ринок залишається конкурентним, оскільки значна частка (понад 50%) припадає на численних регіональних виробників, що створює постійний тиск на цінову політику та рентабельність великих підприємств. У

таких умовах конкурентна перевага формується не стільки за рахунок масштабів, скільки завдяки ефективності виробництва, брендингу та якості продукції.

Таблиця 2.1

**Частка основних виробників на ринку молочної продукції України
у 2025 році**

Підприємство / бренд	Орієнтовна частка ринку, %	Характеристика позиції
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» / Молокія	5–8%	Сильні позиції у Західному регіоні, стабільна частка у сегменті фасованої молочної продукції
«Яготинське»	12–15%	Один із лідерів національного ринку, широка дистрибуція
Lactalis Ukraine	10–13%	Потужний міжнародний гравець, сильні позиції у преміум-сегменті
МК «Галичина»	6–9%	Сильні регіональні позиції, активний розвиток бренду
Інші національні та регіональні виробники	55–65%	Висока фрагментованість ринку, значна кількість середніх і малих виробників

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Основу ринкової стратегії підприємства становить диверсифікований асортимент, що включає молоко, кисломолочну продукцію, йогурти, сметану, масло та сири. Значна увага приділяється якості продукції, технологічному оновленню виробництва та розвитку бренду, що забезпечує стабільний рівень конкурентоспроможності. У зв'язку з цим доцільним є подальше застосування інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та зовнішнє середовище його діяльності (табл. 2.2).

Загальний висновок за результатами SWOT-аналізу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, зумовлених воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та значними коливаннями на ринку сировини і споживчого попиту.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

S – Strengths (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
Впізнаваний бренд Молокія, сформована лояльність споживачів	Висока залежність від постачання молочної сировини
Широкий асортимент молочної продукції (молоко, кисломолочні продукти, масло, сири)	Значна частка витрат на енергоносії та логістику
Розвинена система збуту через національні торговельні мережі	Висока конкуренція у масовому сегменті продукції
Впровадження сучасних технологій та систем контролю якості	Потреба постійних інвестицій у модернізацію виробництва
Відповідність стандартам безпечності харчових продуктів	Обмежена цінова гнучкість через ринкову конкуренцію
O – Opportunities (можливості)	T – Threats (загрози)
Розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю	Коливання цін на молочну сировину
Розвиток експорту на ринки ЄС та інших країн	Високий рівень конкуренції з національними та міжнародними виробниками
Впровадження енергоефективних та автоматизованих технологій	Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення
Розвиток сегменту HoReCa та B2B-продажів	Зростання вартості енергоносіїв і логістики
Посилення позицій у преміальних та функціональних продуктах	Ризики макроекономічної нестабільності (фактор війни)

Джерело: власна розробка автора

Ключові конкурентні переваги підприємства формуються завдяки впізнаваному бренду Молокія, диверсифікованому асортименту продукції, розвиненій системі збуту та впровадженню сучасних технологій виробництва і контролю якості. Це дозволяє утримувати стійкі позиції на ринку навіть за умов кризових змін у зовнішньому середовищі.

Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема залежність від постачання сировини, висока частка витрат на енергоносії та логістику, а також потреба у постійних інвестиціях у модернізацію виробництва, підвищують вразливість підприємства до зовнішніх шоків.

Перспективи розвитку підприємства пов'язані з розширенням асортименту продукції з високою доданою вартістю, розвитком експортних напрямів, підвищенням енергоефективності та впровадженням автоматизації виробничих процесів. Реалізація цих заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Основними загрозами залишаються воєнні ризики, інфляційні процеси,

коливання цін на сировину, зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції з боку вітчизняних і міжнародних виробників. У цих умовах стратегічний розвиток підприємства потребує підвищення адаптивності та ефективного управління ресурсами.

Проведення SWOT-аналізу дозволило окреслити внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства, а також визначити його стратегічні переваги, обмеження та ризики функціонування в конкурентному середовищі. Отримані результати формують необхідну аналітичну базу для подальшого поглибленого дослідження. У цьому контексті наступним етапом є аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2025 рр., що дасть змогу більш детально оцінити ефективність його функціонування (дод. Б).

Результати фінансово-економічного аналізу діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2025 рр. свідчать про складний і неоднорідний характер розвитку підприємства, що відбувався під впливом воєнного стану, інфляційного тиску, коливань цін на молочну сировину, зростання тарифів на енергоносії та загального зниження купівельної спроможності населення. У досліджуваному періоді підприємство демонструвало зростання масштабів діяльності, однак це супроводжувалося суттєвими фінансовими викликами.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 3526358 тис. грн у 2022 р. до 5443352 тис. грн у 2025 р., що становить приріст понад 1,9 млрд грн або більше 54 %. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2024 р., коли виручка збільшилася на 20,06 %. Така динаміка свідчить про розширення обсягів реалізації та частково про інфляційне підвищення відпускних цін. Проте зростання доходів не супроводжувалося адекватним контролем витрат.

Собівартість реалізованої продукції зростала випереджальними темпами у 2023–2024 рр. (21,23 % та 25,95 % відповідно), що спричинило скорочення валового прибутку та суттєве погіршення фінансового результату (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу і собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Якщо у 2022 р. підприємство отримало 181710 тис. грн чистого прибутку, то у 2024 р. зафіксовано чистий збиток, що свідчить про втрату фінансової рівноваги в умовах витратного тиску (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку (збитку) ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції зріс із 0,81 грн до 0,90 грн у 2024 р., що перевищує бажаний нормативний орієнтир для підприємств харчової промисловості (0,80–0,85 грн) (рис. 2.5). Це означає звуження маржі та зниження операційної ефективності. У 2025 р. відбулося незначне зниження показника до 0,89 грн, що може свідчити про запровадження заходів із оптимізації витрат, однак рівень витратності залишається підвищеним.

Рис. 2.5. Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Суттєві структурні зміни відбулися в активах підприємства. У 2024 р. вартість основних засобів зросла більш ніж удвічі, що свідчить про масштабні інвестиції в оновлення або розширення виробничих потужностей (рис. 2.6). Така стратегія має довгостроковий позитивний потенціал, проте в короткостроковому періоді призвела до зниження фондівіддачі з 9,55 до 4,71

грн/грн та зростання фондоємності, що є закономірним наслідком введення нових активів до моменту повного завантаження виробничих потужностей. У 2025 р. показники частково покращилися, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання оновленої матеріально-технічної бази.

Негативні тенденції спостерігаються у сфері ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,19 у 2022 р. до 0,65 у 2025 р. при нормативному значенні 1,0–2,0, що свідчить про дефіцит оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

**Рис. 2.6. Динаміка основних засобів ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за 2023-2025 рр.**

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився до 0,41 (норматив 0,7–1,0), а абсолютної ліквідності — до 0,01 (норматив 0,2–0,25), що характеризує низький рівень миттєвої платоспроможності. Зростання дебіторської та особливо кредиторської заборгованості у 2023–2024 рр. свідчить про напруженість розрахункової дисципліни та використання відстрочок платежів як інструменту фінансування оборотного капіталу.

Фінансова стійкість також зазнала погіршення: коефіцієнт автономії знизився з 0,49 до 0,35 у 2024 р. (при рекомендованому значенні не менше 0,5), що означає зростання залежності від позикового капіталу (рис. 2.7). Частка позикових коштів істотно збільшилася, особливо у 2024 р., коли обсяг позикового капіталу зріс більш ніж на 50 %. Це підвищує фінансові ризики, зокрема в умовах високих процентних ставок та економічної нестабільності. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом знизився до рівня менше 1, що свідчить про часткове фінансування довгострокових активів за рахунок позикових ресурсів, що не відповідає принципам фінансової рівноваги.

**Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнтів поточної ліквідності та автономії
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр.**

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Показники рентабельності демонструють суттєве погіршення у 2023–2024 рр. Рентабельність активів (ROA) знизилася з 14,26 % до від’ємного значення, а рентабельність власного капіталу (ROE) — з 34,66 % до –8,76 %, що негативно характеризує ефективність використання ресурсів та інвестиційну привабливість підприємства. У 2025 р. спостерігається часткове покращення, однак показники залишаються нижчими за докризові значення.

**Рис. 2.7. Динаміка рентабельності власного капіталу та активів
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр.**

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Загалом можна констатувати, що у 2022–2023 рр. підприємство функціонувало відносно стабільно, у 2024 р. пережило фазу фінансового напруження, пов’язану із зростанням витрат та активною інвестиційною політикою, а у 2025 р. розпочався процес поступового відновлення. Позитивною ознакою є зростання виручки та модернізація виробничої бази, однак ключовими проблемами залишаються недостатній рівень ліквідності, висока залежність від позикового капіталу та нестабільність прибутковості. Подальший розвиток потребує зміцнення власного капіталу, підвищення операційної ефективності, оптимізації структури зобов’язань та відновлення нормативних параметрів фінансової стійкості з урахуванням збереження зовнішніх ризиків воєнного періоду.

**2.2. Динамічний та факторний аналіз продуктивності праці
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та виявлення резервів її підвищення**

Аналіз трудових ресурсів є важливою складовою комплексного

дослідження діяльності підприємства, оскільки саме персонал формує виробничий потенціал, забезпечує безперервність технологічних процесів та впливає на кінцеві фінансово-економічні результати. В умовах посилення конкуренції на ринку молочної продукції ефективність використання трудових ресурсів набуває особливого значення, адже вона безпосередньо визначає рівень продуктивності праці, собівартості продукції та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2025 рр. наведено в таблиці 2.3. Аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2025 рр. (рис. 2.8) свідчить про загальну тенденцію до поступового зростання чисельності працівників після тимчасового скорочення у 2023 році. У 2022 році на підприємстві працювало 1245 осіб, у 2023 році чисельність зменшилась до 1184

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2025 рр., осіб

Категорія персоналу	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2025 рік		Відхилення 2023-2022 рр., ос.	Відхилення 2024-2023 рр., ос.	Відхилення 2025-2024 рр., ос.
	+/-	питома вага, %	+/-	питома вага, %	+/-	питома вага, %	+/-	питома вага, %			
Виробничі робітники	920	74,0	852	72,0	878	71,0	917	70,0	-68	26	39
Фахівці	218	17,5	213	18,0	229	18,5	249	19,0	-5	16	20
Керівники	84	6,7	83	7,0	87	7,0	92	7,0	-1	4	5
Обслуговуючий персонал	23	1,8	36	3,0	42	3,4	52	4,0	13	6	10
Усього	1245	100	1184	100	1236	100	1310	100	-61	52	74

Джерело: розроблено автором за даними [31]

осіб (–61 особа), однак уже у 2024 році вона зросла до 1236 осіб (+52 особи), а у 2025 році досягла 1310 осіб (+74 особи), що перевищує базовий рівень 2022 року.

Рис. 2.8. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

У структурі персоналу домінують виробничі робітники, частка яких у 2022 році становила 74,0%, проте поступово зменшувалася до 70,0% у 2025 році. Це супроводжується змінами у їх чисельності: у 2023 році спостерігалось скорочення на 68 осіб, у 2024 році — зростання на 26 осіб, а у 2025 році — подальше збільшення на 39 осіб. Зниження питомої ваги виробничого персоналу свідчить про певну модернізацію виробничих процесів та підвищення продуктивності праці.

Частка фахівців демонструє стійку тенденцію до зростання: з 17,5% у 2022 році до 19,0% у 2025 році. У чисельному вимірі у 2023 році спостерігалось незначне скорочення на 5 осіб, однак у наступні роки відбулося зростання (на 16 осіб у 2024 році та на 20 осіб у 2025 році), що свідчить про посилення ролі інженерно-технічного та управлінського забезпечення виробництва.

Чисельність керівників залишалася відносно стабільною протягом усього періоду, коливаючись у межах 83–92 осіб, а їх питома вага — на рівні 6,7–7,0%. Незначні зміни в цій категорії не вплинули суттєво на загальну структуру управління підприємством, що свідчить про стабільність організаційної системи.

Найбільш динамічні зміни спостерігаються в категорії обслуговуючого персоналу, чисельність якого зросла з 23 осіб у 2022 році до 52 осіб у 2025 році, а питома вага — з 1,8% до 4,0%. Це пов'язано з розширенням допоміжних процесів, логістичних функцій та обслуговуючих підрозділів.

Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр. наведена на рис.2.9.

Рис. 2.9. Динаміка структури персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

У цілому структура персоналу підприємства залишається типовою для молокопереробної галузі, однак характеризується поступовим зменшенням частки виробничих робітників та зростанням частки фахівців і обслуговуючого персоналу. Це свідчить про трансформацію трудового потенціалу в напрямі підвищення технологічності, ускладнення виробничих процесів та підвищення ефективності управління.

Аналіз персоналу за статевою ознакою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Гендерна структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2025 рр.

Рік	Усього персоналу	Жінки, осіб	Жінки, %	Чоловіки, осіб	Чоловіки, %
2022	1245	580	46,6	665	53,4
2023	1184	560	47,3	624	52,7
2024	1236	792	64,1	444	35,9
2025	1310	840	64,1	470	35,9

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Гендерна структура персоналу підприємства у 2022–2025 роках демонструє суттєву трансформацію, пов’язану як із внутрішніми змінами в організації виробництва, так і з зовнішніми факторами впливу.

У 2022–2023 роках у структурі персоналу переважали чоловіки: їх частка становила 53,4% та 52,7% відповідно. Це пояснюється тим, що на підприємстві значну частину зайнятості займали виробничі та технічні професії, де

традиційно більшу роль відіграє чоловіча робоча сила (обслуговування обладнання, логістика, ремонтні роботи).

У 2024 році відбувається різка структурна зміна: частка жінок зростає до 64,1%, тоді як частка чоловіків знижується до 35,9%. Ця зміна зумовлена впливом воєнного стану в Україні, зокрема:

- мобілізацією значної частини чоловіків до Збройних сил України;
- дефіцитом чоловічої робочої сили на ринку праці;
- вимушеним заміщенням вакантних посад жінками;
- адаптацією підприємства до кадрових обмежень.

У 2025 році структура залишається стабільною, що свідчить про закріплення нової моделі зайнятості.

Гендерна структура персоналу підприємства зазнала суттєвих змін: якщо у 2022–2023 роках переважали чоловіки, то починаючи з 2024 року сформувалася нова тенденція домінування жінок. Основною причиною є вплив воєнного стану та мобілізаційні процеси, що призвели до скорочення чоловічої робочої сили. Підприємство успішно адаптувалося до цих змін, забезпечивши безперервність виробничих процесів.

Таким чином, проведений аналіз чисельності та структури персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволив виявити основні тенденції змін трудового потенціалу підприємства у 2022–2025 рр., зокрема структурні трансформації за категоріями персоналу та гендерною ознакою під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Разом з тим, кількісна та структурна характеристика персоналу не дає повного уявлення про ефективність використання трудових ресурсів. Для комплексної оцінки необхідно дослідити показники руху кадрів, рівень їх стабільності та економічну результативність праці.

У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу:

- плинності кадрів та коефіцієнтів руху персоналу;
- фонду оплати праці та його динаміки;
- рівня середньої заробітної плати;

- показників продуктивності праці.

Дослідження зазначених показників дозволить оцінити ефективність кадрової політики підприємства, рівень мотивації персоналу, вплив змін чисельності працівників на фінансові результати діяльності та визначити резерви підвищення продуктивності праці.

Аналіз руху та плинності кадрів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2025 рр. наведено в табл. 2.5.

Аналіз показників руху та плинності кадрів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2025 рр. свідчить про зміну фаз кадрової стабільності підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2023 році середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 61 особу (-4,9%) порівняно з 2022 роком, що стало наслідком перевищення кількості звільнених працівників (190 осіб) над прийнятими (145 осіб). Зниження коефіцієнта прийому з 14,5% до 12,2% підтверджує стриману кадрову політику, тоді як коефіцієнт плинності зріс до 13,5%, що вказує на певну нестабільність трудового колективу.

Таблиця 2.5

**Аналіз руху та плинності кадрів ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за 2022-2025 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1245	1184	1236	1310	-61	+52	+74
Прийнято працівників, осіб	180	145	210	260	-35	+65	+50
Звільнено працівників, осіб	205	190	158	175	-15	-32	+17
Коефіцієнт прийому, %	14,5	12,2	17,0	19,8	-2,3	+4,8	+2,8
Коефіцієнт звільнення, %	16,5	16,0	12,8	13,4	-0,5	-3,2	+0,6
Коефіцієнт плинності, %	12,8	13,5	10,4	11,2	+0,7	-3,1	+0,8

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Починаючи з 2024 року ситуація суттєво покращується: чисельність персоналу зросла на 52 особи, а у 2025 році - ще на 74 особи, що свідчить про

відновлення та розширення кадрового потенціалу. Кількість прийнятих працівників у 2024 році збільшилась на 65 осіб, а у 2025 році - ще на 50 осіб, що зумовило зростання коефіцієнта прийому до 17,0% та 19,8% відповідно. Одночасно у 2024 році спостерігалось суттєве скорочення кількості звільнених працівників (-32 особи), що сприяло зниженню коефіцієнта звільнення до 12,8% та плинності кадрів до 10,4%, тобто до економічно прийняттого рівня для виробничих підприємств. У 2025 році відбулося незначне зростання звільнень (+17 осіб), проте загальний рівень плинності залишився контрольованим (11,2%) і не перевищив критичних меж.

Загалом динаміка показників свідчить про те, що у 2022-2023 роках підприємство переживало період кадрової напруженості, тоді як у 2024-2025 роках відбулося відновлення стабільності, активізація найму персоналу та покращення утримання працівників. Це характеризує кадрову політику підприємства як адаптивну та таку, що забезпечує підтримання виробничої безперервності й подальший розвиток трудового потенціалу.

Аналіз фонду оплати праці та середньої заробітної плати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2025 рр. наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фонду оплати праці та середньої заробітної плати

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2025 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Фонд оплати праці, тис. грн	323663	416733	526322	632552	+93070	+109589	+106230
Темп зростання ФОП, %	—	128,7	126,3	120,2	—	—	—
Середньомісячна зарплата, грн	21664,19	29330,87	35485,57	40238,68	+7666,68	+6154,70	+4753,11
Темп зростання середньої ЗП, %	—	135,4	121,0	113,4	—	—	—

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Фонд оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022-2025 роках демонструє стійку висхідну динаміку: з 323 663 тис. грн у 2022 році до 632 552 тис. грн у 2025 році, що фактично означає зростання майже вдвічі (+95,5%). При цьому темпи приросту поступово знижуються: у 2023 році ФОП

зріс на 28,7%, у 2024 році - на 26,3%, а у 2025 році - на 20,2%, що свідчить про поступову стабілізацію витрат на персонал після періоду різких змін (рис. 2.10).

Рис. 2.10. Динаміка фонду оплати праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Середньомісячна заробітна плата також має стабільну позитивну динаміку: з 21 664 грн у 2022 році до 40 239 грн у 2025 році, що відповідає загальному зростанню на 85,8%. Найбільш суттєве підвищення спостерігалось у 2023 році (+35,4%), що ймовірно було реакцією на інфляційні процеси та загальну макроекономічну нестабільність. У наступні роки темпи зростання зарплат поступово знижуються (21,0% у 2024 році та 13,4% у 2025 році), що може свідчити про досягнення певної рівноваги на ринку праці та перехід підприємства до більш контрольованої політики оплати праці.

Порівняльний аналіз динаміки ФОП і середньої заробітної плати показує, що у 2023 році зростання зарплат випереджало зростання фонду оплати праці, що вказує на підвищення вартості праці та, ймовірно, посилення конкуренції за працівників. У 2024–2025 роках ситуація змінюється: темпи зростання ФОП перевищують темпи зростання середньої заробітної плати, що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу, розширенням виробничих потужностей або зростанням додаткових виплат (премій, соціальних компенсацій).

Узагальнюючи, фінансовий аналіз свідчить, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пройшло етап різкого зростання витрат на оплату праці та перейшло до фази структурної стабілізації. З одного боку, це позитивно характеризує здатність компанії адаптуватися до макроекономічних умов та забезпечувати зростання доходів працівників. З іншого боку, суттєве накопичення витрат на персонал потребує подальшого контролю за продуктивністю праці, оскільки зростання ФОП повинно бути збалансоване відповідним зростанням ефективності виробництва та фінансових результатів підприємства.

Для повноцінної оцінки ефективності використання трудових ресурсів недостатньо лише аналізу витратної частини, оскільки зростання оплати праці повинно бути економічно обґрунтованим і підтверджуватися відповідним підвищенням результативності роботи персоналу. У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз продуктивності праці, який дозволить оцінити, наскільки ефективно ПрАТ «Тернопільський молокозавод» конвертує витрати на персонал у виробничі та фінансові результати, а також визначити наявність або відсутність дисбалансу між зростанням фонду оплати праці та обсягами створеної доданої вартості. Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр. наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
за 2022-2025 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Обсяг виробництва продукції, тонн	61456	62623	67591	70859	1167	4968	3268
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	3526358	4038979	4849354	5443352	512621	810375	593998
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	1245	1184	1236	1310	-61	52	74
Продуктивність праці в обсягах виробленої продукції, т./особу	49,30	52,89	54,69	54,09	3,53	1,79	-0,59
Продуктивність праці в чистому доході від реалізації продукції, тис. грн. / особу	2832,4	3411,3	3923,4	4155,2	578,8	512,1	231,8

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Продуктивність праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2025 рр. характеризується загальною позитивною, але нерівномірною динамікою як у натуральному, так і у вартісному вираженні. У натуральному вимірі (тонн на одного працівника) продуктивність зросла з 49,36 т/особу у 2022 р. до 52,89

т/особу у 2023 р., що було зумовлено одночасним незначним зростанням обсягів виробництва та скороченням середньооблікової чисельності працівників. У 2024 р. зростання продовжилося до 54,69 т/особу, однак темпи були вже помірнішими через збільшення штату працівників, що частково компенсувало приріст виробництва. У 2025 р. спостерігається незначне зниження до 54,09 т/особу, що свідчить про досягнення межі ефективності використання трудових ресурсів за існуючих умов організації виробництва та розширення персоналу (рис. 2.11).

Рис. 2.11. Динаміка продуктивності праці в обсягах виробленої продукції та в чистому доході ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [31]

У вартісному вираженні продуктивність праці демонструє більш стійку висхідну динаміку: з 2832,4 тис. грн/особу у 2022 р. до 3411,3 тис. грн/особу у 2023 р., що відображає суттєве зростання виручки на фоні оптимізації чисельності працівників. У 2024 р. показник зріс до 3923,4 тис. грн/особу, що було забезпечено значним приростом чистого доходу від реалізації продукції при відносно стабільній чисельності персоналу. У 2025 р. продуктивність досягла 4155,2 тис. грн/особу, продовжуючи зростання, однак із деяким уповільненням темпів, що свідчить про поступове насичення ефекту від підвищення доходів.

Таким чином, загальна тенденція продуктивності праці підприємства полягає у стабільному зростанні її вартісного показника та стабілізації натурального показника на відносно високому рівні. Це свідчить про перехід підприємства від етапу швидкого підвищення ефективності за рахунок організаційних змін до етапу поступового, більш інерційного зростання, де подальше підвищення продуктивності вимагатиме технологічної модернізації та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для більш глибокого розуміння причин змін продуктивності праці недостатньо лише її динамічного аналізу, оскільки він відображає лише кінцевий результат без розкриття внутрішніх причин його формування. У зв'язку з цим доцільним є проведення факторного аналізу, який дозволяє визначити, за рахунок яких саме чинників — зміни обсягів виробництва, чисельності персоналу, структури доходів та організації праці — відбулися коливання продуктивності праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Такий підхід забезпечує більш обґрунтовану оцінку ефективності використання трудових ресурсів і дає можливість виявити ключові резерви подальшого підвищення продуктивності.

В таблиці 2.10. узагальнено факторний аналіз продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та резерви її підвищення за 2022-2025 рр.

Таблиця 2.10

**Факторний аналіз продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» та резерви її підвищення за 2022-2025 рр.**

Фактор	Характер впливу на продуктивність праці	Прояв у 2022–2025 рр.	Наслідок для підприємства	Резерви підвищення продуктивності праці
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва продукції	Позитивний	Зростання з 61 456 т до 70 859 т	Підвищення натуральної продуктивності, однак не пропорційне зростанню персоналу	Нарощування виробництва за рахунок модернізації обладнання та автоматизації процесів
Середньооблікова чисельність працівників	Негативний/ стримуючий при надмірному зростанні	Коливання: 1245 → 1184 → 1236 → 1310 осіб	У 2025 р. зниження продуктивності через зростання штату	Оптимізація чисельності персоналу, усунення дублювання функцій
Виручка від реалізації продукції	Сильний позитивний	Зростання з 3,53 млрд до 5,44 млрд грн	Зростання вартісної продуктивності праці	Підвищення частки високомаржинальної продукції, розвиток бренду
Структура виробництва	Нейтрально-позитивний	Ймовірне розширення асортименту та переробки	Підвищення доходу без суттєвого зростання обсягів	Оптимізація асортименту на користь продукції з високою доданою вартістю

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
Рівень організації праці	Помірно стримуючий	Ознаки уповільнення зростання продуктивності у 2025 р.	Зниження темпів росту ефективності праці	Впровадження сучасних систем управління виробництвом (LEAN, KPI)
Технічний рівень виробництва	Потенційно позитивний	Дані не змінюються, але вплив є ключовим фактором	Обмеження зростання натуральної продуктивності	Модернізація обладнання, автоматизація ліній
Мотивація персоналу	Невизначений/ потенційний фактор	Непрямо впливає через коливання чисельності та продуктивності	Може пояснювати нестабільність ефективності	Впровадження систем преміювання за результат
Використання робочого часу	Потенційно позитивний резерв	Не відображено у вихідних даних	Можливі втрати ефективного часу	Скорочення простоїв, оптимізація змінності роботи

Джерело: власна розробка автора

Факторний аналіз свідчить, що зростання продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2025 рр. забезпечувалося переважно за рахунок збільшення обсягів виробництва та зростання виручки, тоді як вплив чисельності персоналу мав нестабільний характер і у 2025 році почав стримувати ефективність. Основними резервами підвищення продуктивності праці є технічна модернізація виробництва, оптимізація чисельності персоналу, підвищення рівня організації праці, впровадження сучасних управлінських підходів та зростання частки продукції з високою доданою вартістю.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний економічний аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з акцентом на оцінку ефективності використання трудових ресурсів та продуктивності праці у 2022–2025 рр. У межах дослідження розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства, особливості його функціонування в умовах конкурентного

середовища молочної галузі, а також проведено аналіз виробничо-збутових, фінансово-економічних та кадрових показників.

Встановлено, що підприємство є стабільним учасником ринку молочної продукції України, який функціонує під торговою маркою «Молокія» та характеризується розвиненою виробничою базою, широким асортиментом продукції та налагодженою системою збуту. У 2023–2025 рр. спостерігається загальна позитивна динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції, а також суттєве зростання чистого доходу, що свідчить про розширення ринкової присутності підприємства та адаптацію до умов зовнішнього середовища.

Водночас фінансово-економічний аналіз виявив наявність дисбалансів у розвитку підприємства. Зростання собівартості продукції випереджало темпи збільшення виручки, що призвело до зниження прибутковості та формування збитку у 2024 р. Крім того, встановлено погіршення показників ліквідності та фінансової стійкості, а також зростання залежності від позикового капіталу. Незважаючи на це, у 2025 р. спостерігаються ознаки часткового відновлення фінансових результатів.

Аналіз трудових ресурсів показав поступове зростання середньооблікової чисельності працівників після тимчасового скорочення у 2023 р., а також зміну структури персоналу в напрямі зростання частки фахівців і обслуговуючого персоналу при зменшенні питомої ваги виробничих робітників. Гендерна структура персоналу суттєво трансформувалася під впливом воєнного стану, що призвело до переважання жінок у складі працівників з 2024 р. Крім того, у 2024–2025 рр. відбулося покращення показників руху кадрів та зниження рівня плинності, що свідчить про стабілізацію кадрової політики підприємства.

Фонд оплати праці та середня заробітна плата демонструють стійке зростання протягом усього досліджуваного періоду, що відображає як інфляційні процеси, так і підвищення вартості робочої сили. Разом з тим, це формує додаткове навантаження на витрати підприємства та підсилює необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз продуктивності праці засвідчив її загальне зростання у вартісному вимірі та відносну стабілізацію у натуральному. Це свідчить про перехід підприємства від етапу інтенсивного зростання ефективності за рахунок організаційних факторів до етапу її поступового уповільнення, коли подальше підвищення продуктивності потребує глибших структурних змін.

Факторний аналіз дозволив встановити, що ключовими чинниками зміни продуктивності праці виступають обсяги виробництва, чисельність персоналу та зростання виручки, тоді як додатковий вплив мають рівень організації праці, технічна оснащеність виробництва, мотивація персоналу та використання робочого часу. Визначено основні резерви підвищення продуктивності праці, зокрема: модернізація виробничого обладнання, автоматизація процесів, оптимізація чисельності персоналу, вдосконалення системи управління працею, впровадження сучасних мотиваційних механізмів та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Таким чином, результати другого розділу свідчать, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має достатній виробничо-економічний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує посилення уваги до підвищення операційної ефективності та збалансування темпів зростання витрат і результатів діяльності. Отримані висновки формують аналітичну основу для подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО МОБІЛІЗАЦІЇ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Обґрунтування комплексу організаційно-технічних заходів з інтенсифікації використання робочого часу та модернізації процесів ПРАТ «Тернопільський молокозавод»

Управління продуктивністю праці на підприємстві доцільно розглядати як невід'ємну частину загальної системи менеджменту організації. Воно охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських функцій, серед яких важливе місце займають планування, організація, мотивація персоналу, регулювання діяльності та контроль досягнутих результатів. Ефективне управління продуктивністю праці передбачає послідовне виконання кожного з цих етапів, оскільки вони забезпечують узгодженість дій працівників із стратегічними та оперативними цілями підприємства. Відповідно, процес управління продуктивністю праці реалізується через певну логічну послідовність дій, що включає визначення цілей, розроблення заходів щодо підвищення ефективності праці, організацію їх виконання, стимулювання персоналу та оцінювання отриманих результатів (табл. 3.1).

В умовах сучасної економіки питання підвищення продуктивності праці набуває особливого значення. Глобальні тенденції розвитку свідчать про поступовий перехід до економіки знань, де ключовими факторами конкурентоспроможності стають інформація, інтелектуальний капітал і високий рівень професійних компетенцій працівників. Значна увага приділяється також екологічній складовій виробництва, яка передбачає раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та впровадження принципів сталого розвитку.

Крім того, важливим напрямом підвищення продуктивності праці є

цифровізація бізнес-процесів та активне використання інноваційних технологій. Автоматизація виробництва, застосування сучасних інформаційних систем, штучного інтелекту, роботизованих комплексів і технологій аналізу даних сприяють оптимізації трудових процесів, скороченню витрат часу та ресурсів, а також підвищенню якості продукції та послуг. У результаті підприємства отримують можливість ефективніше використовувати свій трудовий потенціал, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стаке економічне зростання в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1

Етапи функціонального управління продуктивністю праці на підприємстві

Назва етапу	Стисла характеристика
1 етап – вимірювання та оцінка	на основі зібраних відомостей щодо якісних і кількісних показників продуктивності праці та результатів фінансово-економічної діяльності підприємства здійснюються їх аналіз, оцінювання і вимірювання. Проводиться визначення та розрахунок наявних фінансових і матеріальних ресурсів, обсяг яких є обмеженим
2 етап – планування	плануються заходи з контролю показників продуктивності праці на підприємстві, визначаються напрями її зростання, проводиться аналіз резервів підвищення продуктивності праці та формується план їх використання на основі інформації, отриманої на першому етапі
3 етап – організація	здійснюється безпосереднє впровадження запланованих заходів з підвищення продуктивності праці з визначенням відповідальних за їх виконання. Організовується робота з інформування та підготовки персоналу підприємства до впровадження цілей і завдань процесу управління продуктивністю праці
4 етап – мотивація	розробляється система мотивації працівників до підвищення продуктивності праці через удосконалення механізмів оплати праці з урахуванням інтенсивності роботи, методів нормування праці та формування ефективної системи надбавок за досягнення запланованого рівня продуктивності на підприємстві тощо
5 етап – контроль	здійснюються регулювання та контроль виконання заходів, передбачених планом (програмою) підвищення продуктивності праці на підприємстві. Також на завершальному етапі проводиться оцінка отриманих результатів і винагорода персоналу за досягнення показників підвищення продуктивності праці
6 етап – вимірювання та оцінка впливу цих заходів	здійснюється аналіз і оцінювання фактичного впливу визначених заходів на підвищення продуктивності праці, формуються висновки щодо подальшої роботи в сфері управління продуктивністю праці на підприємстві

Джерело: розроблено автором з використанням [34, 36]

Ситуація потребує активізації впровадження інноваційних технологій на

українських підприємствах, зокрема у сфері управління продуктивністю праці, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності та посиленню конкурентних позицій в умовах воєнного стану в Україні. Такі інновації належать до техніко-економічної групи ендогенних факторів, оскільки забезпечують зростання продуктивності праці завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу, новітніх технологій, обладнання та матеріалів. Водночас оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій мають супроводжуватися активною участю персоналу (вплив людського фактора). Також відзначається зростання ролі організаційних і маркетингових інновацій у діяльності зарубіжних підприємств порівняно з технологічними, що часто пов'язано з нижчими ризиками та витратами. У зв'язку з цим підкреслюється значення впливу інновацій на організаційно-управлінські та соціально-економічні чинники управління продуктивністю праці.

Загалом інноваційні технології є важливим чинником підвищення продуктивності праці на підприємстві, оскільки на основі науково-технічного прогресу сприяють модернізації систем управління та мотивації, впровадженню ресурсозберігаючих рішень, покращенню умов праці та відпочинку, а також оновленню виробничих процесів і продукції.

Отже, впровадження інноваційних технологій, насамперед у межах цифрової економіки та згрупованих у певні блоки, на нашу думку, здатне забезпечити зростання продуктивності праці на підприємствах в умовах військового вторгнення росії в Україну (табл. 3.2).

Варто зазначити, що більшість сучасних інноваційних технологій мають універсальний характер і можуть застосовуватися в різних сферах діяльності підприємства залежно від поставлених цілей і завдань. Зокрема, такі рішення, як штучний інтелект, Інтернет речей, а також різноманітні цифрові програмні продукти, можуть ефективно використовуватися у всіх визначених функціональних блоках.

Отже, впровадження інноваційних технологій у контексті дії екзогенних та ендогенних факторів доцільно відображати в межах інноваційно-факторної

моделі управління продуктивністю праці на підприємстві (рис. 3.1).

Таблиця 3.2

Сучасні інноваційні технології у сфері управління продуктивністю праці на підприємстві

Назва блоку	Види
1 блок – «Виробнича та маркетингова сфери»	- бізнес-моделі у виробництві (МаaS-платформи, C2M-стратегія, експериментальний краудсорсинг та ін.); - маркетингові інновації (мобільний маркетинг, Performance-маркетинг, D2C-модель в рекламі та ін.); - використання «індустріального інтернету речей»; - інші інноваційні технології.
2 блок – «Управлінська сфера»	- використання нових програмних комплексів для управління на підприємстві (наприклад, нових модифікацій ERP-системи, MES-системи); - використання технологій «штучного інтелекту» (Machine learning, Computer Visio, Big Data та ін.); - використання криптихнологій у процесі управління (Blockchain); - інші інноваційні технології.
3 блок – «Сфера розвитку персоналу»	- системи дистанційного навчання (LMS) працівників (Open edX, SendPulse EDU, Moodle, ISpring Learn, Docebo та ін.); - форми залучення персоналу (гігекономіка, рекрутингові платформи типу Workday, Careerify, Lever, Saba тощо); - програми щодо забезпечення благополуччя та розвитку персоналу (Well-being, Sensing, Box Battle та ін.); - інші інноваційні технології.
4 блок – «Технологічна сфера»	- автоматизація та роботизація (маніпулятор - Fanuc LR Mate 200iC/5H, колаборативний робот -Hanwha HCR 12, робот - FANUC 410iB/300 та ін.); - використання адитивних технологій (3D-принтери, селективне лазерне плавлення (SLM), пряме лазерне нанесення металу (DLMD) та інші); - екологічні та енергозберігаючі технології (мережеві накопичувачі енергії, інновації у сфері зелених технологій (greentech) тощо); - інші інноваційні технології.

Джерело: розроблено автором з використанням [41,42]

У цій моделі інновації структуровано на чотири блоки, кожен з яких спрямований на забезпечення управління продуктивністю праці відповідно до ключових ендогенних факторів: соціально-економічного, організаційно-управлінського, персонального та техніко-технологічного. Основною умовою ефективного впровадження інноваційних технологій є орієнтація не на короткострокові результати, а на досягнення стратегічних, довгострокових

цілей розвитку підприємства.

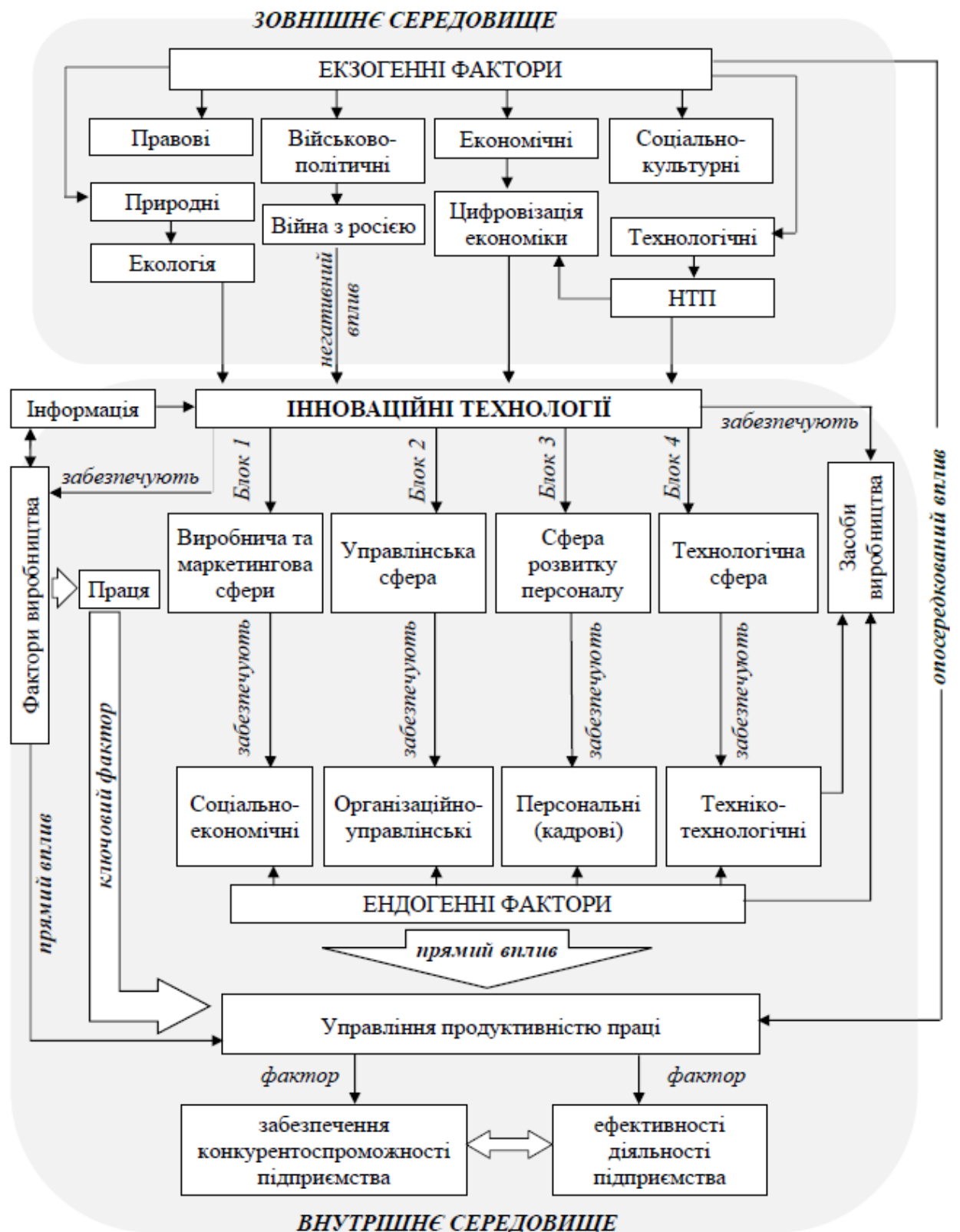


Рис. 3.1. Інноваційно-факторна модель управління продуктивністю праці на підприємстві

Джерело: розроблено автором за даними [20]

У процесі поглиблення цифровізації всіх сфер діяльності підприємств інформаційні та цифрові технології дедалі ширше інтегруються в систему управління. У зв'язку з цим у структуру інноваційно-факторної моделі включено інформаційний фактор, який відіграє ключову роль у впровадженні інноваційних рішень та підвищенні ефективності управління продуктивністю праці на підприємстві.

Для оцінювання персоналу доцільно використовувати метод «360 градусів», який дає змогу отримати комплексне та максимально об'єктивне уявлення про професійні й особистісні компетенції працівника. Сутність цього підходу полягає в тому, що оцінювання здійснюється не одним джерелом, а кількома учасниками процесу: безпосереднім керівником, колегами по роботі, а також самим працівником шляхом самооцінки.

Такий метод широко застосовується під час формування кадрового резерву, визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу, прийняття рішень щодо внутрішніх переміщень працівників, а також для комплексного аналізу рівня кваліфікації за різними критеріями. Отримані результати дозволяють виявити сильні та слабкі сторони працівників і сформулювати ефективні заходи щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Крім того, метод «360 градусів» є корисним на етапі вибору та обґрунтування системи мотивації, оскільки забезпечує більш повну та об'єктивну інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень щодо стимулювання персоналу та доцільності впровадження тих чи інших мотиваційних інструментів [17].

Процедура оцінювання за методом «360 градусів» включає кілька послідовних етапів, які визначаються метою проведення оцінки. Для аналізу якості персоналу використовуються відповідні критерії, а також типові анкети з питаннями для кожної групи показників, що систематизовано в додатку Д та Е.

У межах дослідження було проаналізовано оцінювання якості персоналу, проведене на підприємстві ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Отримані результати дозволили узагальнити рівень розвитку компетенцій працівників та

особливості їх професійної діяльності за різними критеріями оцінювання.

На основі зібраних даних були розраховані середньозважені показники, які відображають узагальнену оцінку якості персоналу. Ці результати систематизовано у вигляді таблиці 3.3, де подано основні підсумкові значення за різними категоріями опитаних.

Таблиця 3.3

**Оцінювання якості персоналу на ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за різними категоріями опитаних**

№ з/п	Критерії оцінювання персоналу	Коло опитаних		
		Керівник	Колеги по роботі	Власне працівник
1	Класифікаційний критерій	0,65	0,65	0,8
2	Поведінковий критерій	0,75	0,6	0,85
3	Особистісний критерій	0,8	0,75	0,9
4	Критерій ефективності	0,6	0,78	0,75

Джерело: розроблено автором з використанням [17, 31]

З позиції керівництва, найбільш проблемним є критерій ефективності, який становить 0,60 бала. Це свідчить про потребу підвищення результативності роботи персоналу та скорочення строків виконання завдань. У зв'язку з цим доцільно посилити мотиваційні механізми, зокрема через запровадження доплат і преміювання за якісне та продуктивне виконання роботи.

З точки зору колег по роботі, слабкою стороною є поведінковий критерій (0,65 бала). Це вказує на необхідність покращення психологічного клімату в колективі, врегулювання міжособистісних і виробничих конфліктів, а також підвищення дисципліни та пунктуальності окремих працівників.

Самооцінка працівників загалом є високою за кваліфікаційними, особистісними та поведінковими характеристиками, що частково пояснюється суб'єктивністю сприйняття. Водночас вони також відзначають недостатній рівень ефективності (0,75 бала), що може бути пов'язано з недосконалою системою мотивації, яка впливає на якість і продуктивність їхньої праці.

При цьому всі групи респондентів найвищі оцінки надали особистісному

критерію: керівник - 0,8 бала, колеги - 0,75 бала, працівники - 0,9 бала. Це свідчить про наявність у колективі відповідальних, ініціативних і достатньо мотивованих працівників, що є позитивним ресурсом для розвитку підприємства та підвищення продуктивності праці.

Загалом такі результати підтверджують, що ефективний кадровий потенціал є важливою передумовою зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. За умови усунення виявлених проблем підприємство може суттєво покращити результати своєї діяльності.

Наступним етапом після оцінювання персоналу є вибір і впровадження відповідних методів мотивації - як для окремих працівників, так і для всього колективу. Саме мотивація є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, оскільки працівники мають бути зацікавлені в результатах своєї роботи. Окрім заробітної плати, важливу роль відіграють інші матеріальні та нематеріальні стимули.

Матеріальна мотивація може включати як обов'язкові соціальні гарантії (оплата лікарняних, відпусток, медичне та пенсійне страхування), так і додаткові стимули у вигляді добровільного соціального пакета (компенсації за шкідливі умови праці, додаткові пільги тощо).

Нематеріальні стимули охоплюють кар'єрне зростання, ротацію кадрів, публічне визнання досягнень, подяки, залучення до корпоративних проєктів, а також різні форми соціального заохочення - навчання, стажування, оздоровлення, обмін досвідом.

Ефективна система мотивації має формуватися з урахуванням можливостей підприємства та поступово розширюватися разом із його розвитком, комбінуючи різні підходи. Важливо також впроваджувати ефективне управління робочим часом, яке передбачає аналіз його використання, планування, структурування робіт, гармонізацію трудових відносин, профілактику конфліктів і контроль виконання процесів.

Основними напрямками підвищення продуктивності праці є впровадження науково-технічного прогресу та автоматизації, покращення якості продукції,

раціональне використання робочого часу, оптимізація збутової політики та посилення мотивації персоналу.

У підсумку, управління продуктивністю праці є складним і багаторівневим процесом, який вимагає узгодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від правильно сформованої системи мотивації та регулярного оцінювання персоналу, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати результативність діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання, особливо в період воєнного стану в Україні, питання підвищення продуктивності праці на підприємствах харчової промисловості набуває критичного значення. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це пов'язано з необхідністю забезпечення безперервності виробництва, стабільності постачання сировини, оптимізації витрат часу та ресурсів, а також підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Управління продуктивністю праці на підприємстві розглядається як комплексна система, що включає етапи вимірювання, планування, організації, мотивації, контролю та оцінки ефективності впроваджених заходів. Реалізація цих етапів дозволяє узгодити діяльність персоналу зі стратегічними цілями підприємства та забезпечити раціональне використання робочого часу.

В умовах війни особливого значення набувають:

- безперебійність виробничих процесів;
- цифровізація управління;
- мінімізація простоїв;
- енергетична та ресурсна автономність;
- підвищення гнучкості виробництва.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу організаційних, технічних, мотиваційних, логістичних, цифрових заходів та антикризових заходів, що забезпечать інтенсифікацію праці та модернізацію виробничих процесів молокозаводу.

Комплекс організаційно-технічних заходів з інтенсифікації використання робочого часу та модернізації процесів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Комплекс організаційно-технічних заходів з інтенсифікації
використання робочого часу та модернізації процесів
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

№ з/п	Характеристика заходу (з урахуванням діяльності підприємства та умов війни)	Очікувані вигоди	Економічний ефект
1. Організаційні заходи			
1.1.	Запровадження адаптивного графіку змінності персоналу з урахуванням комендантської години, ризиків обстрілів та логістичних збоїв	Підвищення безперервності виробництва, зниження простоїв змін	Економія робочого часу 8–12%
1.2.	Оптимізація внутрішніх виробничих маршрутів (приймання молока – лабораторний контроль – охолодження – переробка)	Скорочення непродуктивних операцій і часу переміщення	Підвищення продуктивності на 5–8%
1.3.	Впровадження електронного обліку робочого часу та контролю змін (HRM-система)	Підвищення трудової дисципліни, прозорість обліку праці	Скорочення втрат часу 5–7%
2. Техніко-технологічні заходи			
2.1.	Впровадження системи передиктивного обслуговування обладнання (predictive maintenance)	Зниження аварійних зупинок виробничих ліній	Зменшення простоїв на 8–12%
2.2.	Посилення контролю «холодного ланцюга» (датчики температури та вологості в реальному часі)	Зменшення псування сировини та готової продукції	Скорочення втрат сировини на 3–6%
3. Логістичні заходи			
3.1.	Диверсифікація постачальників молока та оптимізація маршрутів збору сировини	Стабільність постачання навіть при перебоях	Зниження ризику простоїв на 10–15%
3.2.	Використання цифрового планування транспортування (GPS-моніторинг, оптимізація маршрутів)	Скорочення витрат пального та часу доставки	Економія логістичних витрат 8–10%
4. Цифровізаційні заходи			
4.1.	Розширення використання ERP-системи (облік сировини, виробництва, складу)	Оптимізація управління запасами і ресурсами	Скорочення адміністративних витрат 10–14%
4.2.	Використання аналітики попиту (Big Data) для планування виробництва молочної продукції	Зменшення надлишкових запасів і втрат	Економія складських витрат 7–10%
5. Мотиваційні заходи			
5.1.	Запровадження KPI-системи оцінювання праці та преміювання за результат	Підвищення зацікавленості працівників у результатах	Зростання продуктивності на 10–15%
5.2.	Розширення соціального пакета (страхування, медична підтримка, додаткові виплати в умовах війни)	Підвищення стабільності персоналу, зменшення плинності	Зниження витрат на найм 5–8%
6. Антикризові заходи			
6.1.	Резервне енергозабезпечення (генератори, акумуляторні системи, альтернативні джерела енергії)	Безперервність виробництва під час відключень	Зменшення втрат виробництва до 15–20%

6.2.	Формування стратегічного запасу критичної сировини та пакувальних матеріалів	Стійкість до перебоїв постачання	Зниження ризику зупинки виробництва 10–18%
------	--	----------------------------------	--

Джерело: узагальнено автором

Представлений комплекс організаційно-технічних заходів розроблено з урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») та деструктивних факторів воєнного стану. Економічний ефект у таблиці визначено на основі експертно-аналітичного підходу з використанням даних фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства за 2022–2025 роки. Розрахунок здійснено шляхом оцінки частки втрат робочого часу, простоїв обладнання, перевитрат сировини та логістичних витрат, які можуть бути скорочені внаслідок впровадження запропонованих заходів. Відсоткові значення сформовано як прогнозний діапазон потенційного підвищення ефективності на основі узагальнення наукових джерел та практики впровадження подібних рішень у харчовій промисловості.

Фінансово-економічний аналіз підприємства за 2022–2025 роки виявив дві ключові проблеми: хронічне випередження темпів зростання собівартості над виручкою (через що витрати на 1 грн реалізованої продукції досягали 89–90 коп.) та різке падіння фондівіддачі основних засобів після їхнього масштабного оновлення у 2024 році (з 9,55 грн/грн у 2023 р. до 4,71 грн/грн у 2024 р.). Це свідчить про наявність значних внутрішніх простоїв обладнання, втрат робочого часу та неоптимального використання сировини, що й призвело до чистих збитків підприємства. Запропонована програма реструктуризації процесів спрямована на активізацію саме внутрішніх резервів ефективності без залучення додаткових ризикованих кредитів.

Специфіка реалізації організаційних заходів полягає у переході від жорстких радянських графіків до динамічного управління людським капіталом. Запровадження адаптивного графіку змінності персоналу дозволяє синхронізувати роботу цехів із комендантською годиною, графіками відключень світла та безпековою ситуацією, формуючи мобільні міні-бригади

для підстраховки. Оптимізація внутрішніх виробничих маршрутів за принципами Lean Manufacturing (Бережливого виробництва) ліквідує мікропростой на етапі від приймання молока до його пастеризації, а впровадження HRM-системи з біометричними терміналами автоматизує контроль дисципліни, усуваючи паперову рутину й забезпечуючи прозорий облік нічних годин роботи.

У площині техніко-технологічної модернізації фокус зміщено на захист дорогої сировини від псування. Оскільки молокопереробка є безперервним циклом, аварійна зупинка будь-якого вузла веде до миттєвих збитків. Впровадження системи передиктивного обслуговування (Predictive Maintenance) за допомогою датчиків вібрації та шуму на нових лініях розливу дозволяє виявляти знос деталей до моменту їхньої поломки й проводити ремонти сумісно з плановими санітарними мийками. Посилення контролю «холодного ланцюга» через бездротові IoT-датчики температури забезпечує безперервний моніторинг у танках, камерах дозрівання сирів та рефрижераторах, миттєво сповіщаючи персонал про відхилення від технологічних норм.

Логістичний та цифровізаційний блоки вирішують завдання стабільності постачання та дистрибуції. Диверсифікація постачальників сировини створює динамічну карту заготівлі молока в кількох областях, що страхує завод у разі блокування окремих автошляхів. Цифрове планування транспортування за допомогою TMS-систем та GPS-моніторингу оптимізує маршрути молоковозів, автоматично розраховуючи паливну ефективність з урахуванням рельєфу та блокпостів. Це безпосередньо підтримується розширенням ERP-системи, яка миттєво пов'язує дані про обсяг і жирність прийнятого молока зі списанням заквасок та пакування, унеможливорюючи внутрішні втрати. Своєю чергою, використання аналітики Big Data прогнозує коливання споживчого попиту мереж на свіжу продукцію з урахуванням погоди, свят та сезону, що зводить до мінімуму повернення протермінованих товарів із супермаркетів.

Мотиваційні та антикризові заходи виступають гарантами стабільності в

умовах дефіциту кадрів та руйнування інфраструктури. Впровадження прозорої КРІ-системи прив'язує премії робітників до конкретних результатів — обсягу виробітку за зміну, економії пального водія та мінімізації браку тари операторами ліній. Розширення соціального пакета (медичне страхування, безкоштовні набори продукції, підтримка родин мобілізованих) знижує психологічну напругу та утримує дефіцитних технологів та інженерів. Нарешті, резервне енергозабезпечення через каскад потужних генераторів із системами автоматичного введення резерву гарантує автономність заводу під час блекаутів, а формування стратегічного запасу критичних матеріалів (імпортних заквасок, інгредієнтів, картонної тари) на 1,5–2 місяці вперед нівелює ризики митних затримок чи зупинки заводів-суміжників.

Запропонований комплекс заходів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» орієнтований на підвищення ефективності використання робочого часу, стабілізацію виробничих процесів та адаптацію підприємства до умов воєнної економіки.

Основний акцент зроблено на:

- мінімізації простоїв;
- цифровізації управління;
- стабільності постачання сировини;
- енергетичній автономності;
- підвищенні мотивації персоналу.

Реалізація заходів дозволить підприємству підвищити продуктивність праці, зменшити витрати та забезпечити стійкість функціонування навіть в умовах ризиків воєнного часу.

3.2. Оцінка прогнозованих економічних результатів та соціальної ефективності запропонованих управлінських рішень на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Управління продуктивністю праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах тривалого воєнного стану вимагає від менеджменту гнучких та фінансово виважених рішень, де збереження кадрового потенціалу є базовим пріоритетом. Основним деструктивним чинником у сфері управління персоналом стало зниження натуральної продуктивності праці у 2025 році на 0,59 тонн/особу при одночасному збільшенні чисельності працюючих до 1 310 осіб. За умов воєнного стану, дефіциту кваліфікованої робочої сили та мобілізаційних процесів, стратегія скорочення персоналу є неприпустимою, оскільки втрата унікальних фахівців операційного та логістичного рівнів загрожує повній зупинці безперервного циклу переробки молока. Відтак, розроблений комплекс організаційно-технічних заходів орієнтований на досягнення інтенсифікації використання вже наявного кадрового ресурсу (1 310 осіб) без його урізання чи розширення.

Головним важелем фінансової стабілізації стає ліквідація внутрішніх втрат робочого часу та оптимізація операційних витрат через технологічну модернізацію та цифровізацію. Впровадження адаптивного графіку змінності персоналу з урахуванням комендантської години та ризиків обстрілів безпосередньо усуває оплачувані простой змін, забезпечуючи прогнозовану економію робочого часу в межах 8–12%. Цей ефект посилюється впровадженням спеціалізованої HRM-системи електронного обліку робочого часу, яка мінімізує суб'єктивні втрати дисциплінарного характеру на 5–7%. Ці заходи можна вважати як інструмент прихованого нарощування потужності: не змінюючи кількість працівників, підприємство отримує більший корисний фонд часу їхньої безпосередньої роботи. Паралельно з цим, перепланування внутрішніх виробничих маршрутів - від приймання сировини, через лабораторний контроль та охолодження до безпосередньої переробки - ліквідує часові розриви у внутрішній логістиці, що забезпечує додатковий приріст продуктивності праці на 5–8% лише за рахунок усунення зайвих фізичних маніпуляцій.

Техніко-технологічний та логістичний блоки заходів виступають

основними провідниками зниження собівартості, що є критично важливим, оскільки витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2025 році перебували на критичній позначці 89 копійок. Перехід на рейки предиктивного обслуговування обладнання мінімізує аварійні зупинки ліній пастеризації та фасування, скорочуючи загальні технологічні простої на 8–12%.

Оскільки молочна сировина є швидкопсувною, посилення «холодного ланцюга» за допомогою інтеграції датчиків температури та вологості в реальному часі дозволяє знизити втрати та псування молока на 3–6%. У вартісному вираженні, враховуючи масштаби виробництва ПрАТ «Тернопільський молокозавод», це конвертується у збереження мільйонів гривень, які раніше списувалися як технологічний брак. Стабільність цього процесу підкріплюється диверсифікацією постачальників сировини та цифровим плануванням транспортування за допомогою GPS-моніторингу, що страхує завод від простоїв через дефіцит молока (ризик знижується на 10–15%) та оптимізує логістичні витрати на 8–10%. На загальногосподарському рівні розширення ERP-системи та підключення аналітики попиту (Big Data) дає змогу збалансувати складські запаси під реальні потреби ринку, знижуючи адміністративні та складські витрати на 10–14% та 7–10% відповідно.

Антикризові та мотиваційні рішення виконують роль стабілізаційного буфера. Формування стратегічного запасу пакувальних матеріалів та критичної сировини разом із впровадженням систем резервного енергозабезпечення (генераторів) нівелює ризики зупинки заводу під час блекаутів, зменшуючи потенційні втрати виробництва на 15–20%.

Соціально-мотиваційні заходи, що полягають у розширенні соціального пакета (медичне страхування, додаткові виплати в умовах війни), фінансово обґрунтовуються зниженням витрат на найм та адаптацію нових співробітників на 5–8% завдяки утриманню наявного кадрового ядра. Оскільки чисельність працюючих фіксується на рівні 1310 осіб, кумулятивний ефект від модернізації та інтенсифікації праці забезпечить обґрунтоване зростання вартісної продуктивності праці на 5,5% - з 4155,23 тис. грн до 4383,77 тис. грн на одну

особу. Це дозволить компанії наростити чистий дохід від реалізації на 5,5% або на 299387 тис. грн, сформувавши прогнозну виручку у розмірі 5742739 тис. грн. (табл. 3.5).

Економічне моделювання, відображене в таблиці, демонструє фінансово обережний та максимально реалістичний сценарій виходу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із кризи збитковості. Завдяки системному зниженню втрат сировини та енергії, темп приросту собівартості (+4,46%) вдасться утримати нижче темпу зростання чистого доходу (+5,50%), що забезпечить зниження витрат на одну гривню виручки до 87,8 копійок. З огляду на високий рівень закредитованості підприємства та зростання амортизаційних відрахувань після суттєвого розширення основних засобів у 2024 році (до 1029882 тис. грн), прогнозний чистий прибуток розрахований на рівні 12150 тис. грн. Такий помірний результат відображає реалії операційної діяльності під час війни, фіксує досягнення точки беззбитковості та перелом негативного фінансового тренду без застосування радикальних кадрових скорочень.

Таблиця 3.5

Прогнозні фінансово-економічні показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за умови збереження чисельності персоналу

Показники	2025 рік	2026 рік (прогноз)	Відхилення, (+/-)	Темп зміни, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	5443352	5742739	+299387	+5,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4826830	5042125	+215295	+4,46
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	616522	700 614	+84 092	+13,64
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,890	0,878	-0,012	-1,35
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-10539	12150	+22689	- (вихід із збитку)
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	1310	1310	0	100,00
Продуктивність праці, тис. грн. /	4155,23	4383,77	+228,54	+5,50

особу				
Рентабельність активів (ROA), %	-0,54	+0,62	+1,16	-

Джерело: узагальнено автором

Прогнозні показники у таблиці 3.5 сформовано на основі екстраполяції фактичних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства за 2022–2025 роки з урахуванням очікуваного ефекту від впровадження запропонованого комплексу організаційно-технічних заходів. Розрахунок здійснено шляхом коригування базових показників 2025 року на прогнозні темпи зростання виручки, продуктивності праці та зниження витрат на одиницю продукції, отримані в результаті скорочення простоїв, оптимізації використання робочого часу, зменшення логістичних і виробничих втрат.

У прогнозному році показник чистого доходу (виручки) від реалізації зростає з 5 443 352 тис. грн до 5 742 739 тис. грн, тобто на 299 387 тис. грн або на 5,5%. Таке збільшення є результатом помірного нарощування обсягів реалізації продукції за рахунок:

- підвищення продуктивності праці (скорочення втрат робочого часу та простоїв);
- більш стабільного виробничого процесу (зменшення перебоїв у постачанні та виробництві);
- оптимізації логістики та збуту продукції;
- кращого планування виробництва відповідно до попиту.

Прогнозований приріст у 5,5% є реалістичним і стриманим, оскільки враховує воєнні ризики, обмеження ринку та неможливість різкого розширення виробництва без значних інвестицій. Він відображає не експансійне зростання, а відновлювальну динаміку підприємства після періоду нестабільності.

Чистий прибуток визначено як різницю між прогнозною виручкою та собівартістю з урахуванням скорочення витрат, що дозволило змодельовати перехід підприємства від збиткової до прибуткової діяльності. Показники продуктивності праці розраховані як відношення чистого доходу до

середньооблікової чисельності працівників. Рентабельність активів (ROA) визначено на основі співвідношення чистого фінансового результату до середньорічної вартості активів.

Отримані результати мають прогностичний характер і відображають очікуваний ефект за умови збереження чисельності персоналу та поетапної реалізації запропонованих заходів.

Соціальна ефективність запропонованого комплексу рішень полягає у досягненні компромісу між фінансовою дисципліною підприємства та інтересами колективу. Збереження робочих місць для всіх 1 310 працівників в умовах загального макроекономічного спаду в країні є потужним фактором соціальної стабільності як для самого підприємства, так і для Тернопільського регіону загалом. Робота в умовах безпекових гарантій, які забезпечуються адаптивними графіками та енергетичною автономією, суттєво знижує рівень психологічної напруги в колективі. Автоматизація облікових процесів через HRM та ERP системи, разом із технологічним контролем «холодного ланцюга», звільняє персонал від виснажливого рутинного контролю, трансформуючи їхню діяльність у бік більш інтелектуального нагляду за процесами. Як наслідок, підприємство не лише відновлює позитивну рентабельність активів (ROA на рівні +0,62%), але й повністю капіталізує лояльність та внутрішню стійкість свого кадрового потенціалу, що гарантує стабільне функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи здійснено науково-методичне обґрунтування та розроблено практичний інструментарій щодо формування комплексної системи планування заходів із мобілізації резервів підвищення продуктивності праці в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах деструктивних чинників воєнного стану. Обґрунтовано, що функціональне управління продуктивністю праці є невід'ємною підсистемою загального менеджменту, яка має

реалізовуватися через логічну послідовність шести взаємопов'язаних етапів: від первинного вимірювання й оцінки до підсумкового аналізу впливу впроваджених рішень. З урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та переходу до економіки знань, розроблено модель, яка інтегрує передові інформаційні, технологічні, управлінські та соціально-економічні рішення для досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства та гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища.

На основі практичної апробації методу «360 градусів» здійснено комплексне оцінювання якості кадрового потенціалу молокозаводу за класифікаційним, поведінковим, особистісним критеріями та критерієм ефективності. Результати дослідження засвідчили наявність високого рівня ініціативності та відповідальності в колективі, про що свідчать найвищі оцінки особистісного критерію всіма групами респондентів (керівник - 0,8, колеги - 0,75, працівник - 0,9 бала). Водночас виявлено суттєві резерви для покращення результативності роботи, оскільки найбільш проблемними зонами за оцінками респондентів визначено критерій ефективності (0,6 бала) та поведінковий критерій (0,65 бала). Це підтвердило об'єктивну потребу у ліквідації внутрішніх втрат робочого часу та актуалізувало необхідність упровадження дієвих мотиваційних механізмів, удосконалення методів нормування праці й покращення загального психологічного клімату в трудовому колективі.

З метою подолання виявлених фінансово-економічних проблем підприємства - хронічного випередження темпів зростання собівартості над виручкою та падіння фондівіддачі після масштабного оновлення основних засобів - розроблено розгалужену багатовекторну програму організаційно-технічної модернізації без залучення ризикованих кредитів. У межах організаційного та техніко-технологічного блоків запропоновано перехід на адаптивні графіки змінності під мобільні міні-бригади для підстраховки, оптимізацію маршрутів цехів за принципами Lean Manufacturing, упровадження HRM-системи з біометричними терміналами для автоматизації контролю дисципліни, а також перехід до предиктивного обслуговування обладнання

(Predictive Maintenance) за допомогою датчиків вібрації та IoT-контролю «холодного ланцюга» в танках і рефрижераторах. Цифровізаційний, логістичний, мотиваційний та антикризовий блоки програми передбачають диверсифікацію заготівлі молока, розширення модулів ERP-системи та інтеграцію аналітики Big Data для точного прогнозування споживчого попиту мереж, запуск гнучкої KPI-системи преміювання за кінцевий результат (обсяг виробітку, економія пального, мінімізація браку тари), розширення пакету соціальних гарантій, а також посилення автономності заводу через каскад потужних генераторів із системами автоматичного введення резерву та формування стратегічного запасу імпортованих заквасок та інгредієнтів на 1,5–2 місяці вперед.

На основі прогнозного економічного моделювання доведено високу результативність запропонованих рішень за умови збереження наявного кадрового ядра (1 310 осіб). Реалізація програми забезпечить випереджаючі темпи зростання чистого доходу (+5,50%) над собівартістю (+4,46%), причому вартісна продуктивність праці зросте на 5,5% (з 4 155,23 тис. грн до 4 383,77 тис. грн на особу), що згенерує додаткову виручку в розмірі 299 387 тис. грн. Це дозволить знизити витрати на 1 грн реалізованої продукції до 87,8 коп., вивести підприємство з кризи збитковості до чистого прибутку в розмірі 12 150 тис. грн та забезпечити позитивну рентабельність активів ($ROA = +0,62\%$). Соціальний ефект рішень полягає у забезпеченні повної зайнятості та збереженні робочих місць, зниженні психологічної напруги через покращення умов безпеки й автономності виробництва, а також у мінімізації рутинної праці завдяки автоматизації процесів, що гарантує капіталізацію лояльності персоналу та довгострокову стійкість ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проведено комплексне теоретичне, аналітичне та прикладне дослідження проблем формування та використання резервів зростання продуктивності праці на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У результаті виконаного дослідження досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання, що дозволило сформулювати низку теоретичних і практичних висновків.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до визначення сутності продуктивності праці та встановлено, що в сучасних умовах вона є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства. Доведено, що продуктивність праці формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників та визначає рівень конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості підприємства. Визначено, що резерви підвищення продуктивності праці являють собою невикористані можливості економії живої та уречевленої праці, реалізація яких забезпечує зростання результативності діяльності без пропорційного збільшення ресурсних витрат. Обґрунтовано доцільність комплексного використання натурального, трудового та вартісного методів оцінювання продуктивності праці залежно від специфіки діяльності підприємства.

У другому розділі здійснено детальний аналіз господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2025 рр. та встановлено, що підприємство залишається одним із провідних виробників молочної продукції України під торговою маркою «Молокія». Аналіз показав позитивну динаміку виробничо-збутових показників і зростання обсягів реалізації продукції, що сприяло збільшенню чистого доходу підприємства. Водночас виявлено низку проблемних тенденцій, пов'язаних із випереджаючим зростанням собівартості продукції порівняно з доходами від реалізації, що негативно вплинуло на кінцеві фінансові результати та призвело до формування збиткової діяльності у 2024 році.

Дослідження трудового потенціалу підприємства засвідчило, що чисельність персоналу після скорочення у 2023 році поступово відновлювалася і у 2025 році становила 1 310 осіб. При цьому відбулися структурні зміни у складі працівників, пов'язані зі збільшенням частки спеціалістів та обслуговуючого персоналу. Аналіз руху кадрів підтвердив зниження рівня плинності персоналу та покращення кадрової стабільності підприємства у 2024–2025 роках.

Встановлено, що фонд оплати праці та середня заробітна плата працівників демонстрували стійку тенденцію до зростання протягом усього досліджуваного періоду. З одного боку, це сприяло підтриманню мотивації персоналу та підвищенню соціальної захищеності працівників, а з іншого — збільшувало навантаження на витрати підприємства та актуалізувало необхідність забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці.

Проведений аналіз продуктивності праці показав, що підприємство досягло позитивної динаміки її зміни у вартісному вимірі. Разом із тим виявлено поступове уповільнення темпів приросту продуктивності, що свідчить про вичерпання частини організаційних резервів та необхідність переходу до більш глибоких структурних змін. Факторний аналіз дозволив встановити, що найбільший вплив на зміну продуктивності праці мають обсяги виробництва, виручка від реалізації, чисельність працівників, рівень технічної оснащеності виробництва, організація праці та ефективність використання робочого часу.

У процесі дослідження було виявлено значні резерви підвищення продуктивності праці підприємства, серед яких особливе місце займають модернізація обладнання, автоматизація виробничих процесів, удосконалення системи управління персоналом, цифровізація облікових і виробничих операцій, оптимізація логістичних процесів та впровадження сучасних мотиваційних механізмів. Доведено, що комплексна реалізація зазначених заходів дозволить суттєво підвищити ефективність використання трудових ресурсів без скорочення персоналу.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо мобілізації резервів підвищення продуктивності праці на підприємстві в умовах воєнного стану. Запропоновано впровадження адаптивних графіків роботи, принципів Lean Manufacturing, HRM-системи з біометричними терміналами обліку робочого часу, технологій Predictive Maintenance для обслуговування обладнання, IoT-контролю виробничих процесів, а також розширення функціоналу ERP-систем і використання інструментів Big Data для прогнозування попиту на продукцію.

Практична апробація методу «360 градусів» дала можливість оцінити якість кадрового потенціалу підприємства. За результатами оцінювання найвищі показники отримав особистісний критерій: 0,80 бала за оцінкою керівника, 0,75 бала за оцінкою колег та 0,90 бала за самооцінкою працівників. Водночас найнижчими виявилися показники критерію ефективності (0,60 бала) та поведінкового критерію (0,65 бала), що підтвердило необхідність удосконалення системи мотивації, нормування праці та організації робочих процесів.

За результатами прогнозного економічного моделювання доведено високу результативність запропонованих заходів. Очікується, що після впровадження програми чистий дохід підприємства зросте на 5,50 %, тоді як собівартість продукції збільшиться лише на 4,46 %. Це забезпечить випереджаюче зростання результатів діяльності порівняно з витратами та дозволить підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

Розрахунки показали, що вартісна продуктивність праці одного працівника збільшиться на 5,5 % — з 4 155,23 тис. грн до 4 383,77 тис. грн на особу, що забезпечить додатковий приріст виручки у розмірі 299 387 тис. грн. Одночасно витрати на 1 грн реалізованої продукції скоротяться до 87,8 коп., а підприємство зможе перейти від збиткової діяльності до отримання чистого прибутку в розмірі 12 150 тис. грн. Крім того, прогнозується досягнення позитивного значення рентабельності активів на рівні 0,62 %, що свідчитиме про підвищення ефективності використання майна підприємства.

Соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів полягатиме у збереженні 1 310 робочих місць, підвищенні рівня зайнятості персоналу, покращенні умов праці та безпеки виробництва, зменшенні психологічної напруги в колективі та створенні передумов для довгострокового професійного розвитку працівників. Автоматизація виробничих процесів і впровадження сучасних цифрових технологій сприятимуть скороченню непродуктивних витрат робочого часу та підвищенню загальної результативності праці.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» володіє достатнім виробничим, кадровим та економічним потенціалом для забезпечення подальшого зростання продуктивності праці. Реалізація запропонованої програми мобілізації резервів дозволить підвищити продуктивність праці на 5,5 %, отримати додаткову виручку майже 299,4 млн грн, забезпечити чистий прибуток на рівні 12,15 млн грн, покращити фінансові показники підприємства та створити умови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Це свідчить про досягнення мети бакалаврської роботи та підтверджує практичну цінність розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Globalization, Structural Change and Productivity Growth. In Making Globalization Socially Sustainable, edited by Mark Bachetta and Marion Jansen. /International Labor Organization, Geneva Switzerland. (with Dani Rodrik); URL: <https://www.nber.org/papers/w17143.pdf>
2. Human Development Reports /United Nations Development Programme; URL :<http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/UKR>
3. Kuusk A.Sectoral change and labour productivity growth during boom, bust and recovery in Central and Eastern Europe / Econ Change Restruct. 2017. Volume 50, Issue 1,: C. 21–43. URL: <https://doi.org/10.1007/s10644-016-9180-3>
4. Promote inclusive and sustainable economic growth, employment and decent work for all / The Sustainable Development Goals; URL: <https://www.un.org.sustainabledevelopment.economic-growth>
5. Sink D. S. Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvemen. New York : Wiley.1985. 518 p.
6. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посібник. – К.: Значно – Прес, 2000. – С. 313.
7. Гарбузюк, О.О. Розробка і впровадження програм управління продуктивністю праці на підприємстві Гарбузюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek1_garbuzyuk.php
8. Гончаров В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2008. №2. С.33-37.
9. Гринчуцький, В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник [Текст] / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
10. Грішнова, О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник [Текст] / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2004. – 356 с.
11. Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 2. С. 245

– 251. DOI: 10.36887/2415-8453-2021-2-30.

12. Дієсперов А.В. Продуктивності праці в сільському господарстві// Економіка АПК. – 2002, № 11. – С. 132.

13. Дуда С. Т., Винницький А. І. Сучасні підходи до вивчення поняття продуктивності праці // Науковий вісник. – 2005. – № 15(5). – С. 340–345. – Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2005/15_5/340_Duda_15_5.pdf

14. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посібник / Г. В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2007. – 668 с.

15. Єфремов В. Еволюція поглядів на продуктивність праці та їх практичне значення для України. Україна: аспекти праці. 2015. № 2. С. 18-22

16. Заяць Т.В. Продуктивність людських ресурсів України та регіональні можливості її забезпечення// Україна: аспекти праці – 2004, № 3. – С. 115.

17. Зленко, А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А.М. Зленко. – Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/potapova/library/zlenko.pdf>

18. Іванілов, О.С. Економіка підприємства: підручник [Текст] / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

19. Івахненко О. М. Продуктивність праці в аграрному секторі економіки. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 4. С. 43-51. DOI: 10.21272/ 1817-9215.2018.4-6.

20. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-07-02>

21. Костенко, О.Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т.О. Костенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. Режим доступу: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf

22. Крюкова О. О. Продуктивність праці фахівців в умовах формування інноваційної моделі економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Кіровоград. 2016. 265 с.
23. Кубіній Н. Ю., Маргітич В. В., Кубіній В. В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1778/1714>. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-81 (дата звернення: 18.11.2022).
24. Кучіна С. Е., Майстро Р. Г. Продуктивність праці та ефективність виробництва. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. №1. С. 37 – 40. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.1.37.
25. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торгового підприємства: Підручник для вузів. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
26. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 8. С.303- 308.
27. Міжнародна організація праці. URL : <https://ilostat.ilo.org/topics/labour-productivity>.
28. Мотивация персонала как инструмент повышения стоимости компании // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=13955>
29. Мочерний, С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах [Текст] / С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – Т3. – 951 с.
30. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Роксолана Муха // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 82-92. — (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).
31. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: https://pjsc.molokija.com/ua/news/?type=regular_information#contacts
32. Пасінович І. І., Старко І. Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. *Вісник Харківського*

національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2020. Вип. 98. С.6-17. DOI: 10.26565/2311-2379-2020-98-01.

33. Продуктивність праці та продуктивність капіталу / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; електрон. версія. URL: <file:///C:/Users/deputy/Downloads/Prod%202018.pdf>

34. Семикіна М. В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці. *Економіка праці. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2010. № 2 (6). С. 160-167.

35. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2010. Вип. 17. С. 457- 463.

36. Сергійчук С. І. Впровадження механізму управління продуктивністю праці на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6286> (дата звернення: 10.11.2022).

37. Сергійчук С.І. Дослідження методів вимірювання продуктивності праці URL: https://www.researchgate.net/publication/392129283_Doslidzenna_metodiv_vimiruvanna_produktyvnosti_praci

38. Тимош І.М. Економіка праці: Навч. посібник. – Тернопіль: Астон, 2001. – 347 с.

39. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. №. 4 (32). С. 163-172. DOI: 10.31558/2307-2318.2018.4.17.

40. Чинники впливу на продуктивність праці з позиції забезпечення можливостей людського розвитку / І. Г. Крилова, Г. В. Коваленко, І. С. Поточилова // *Українська причорноморська аграрна наука*. – 2019. – Т. 23, № 1. – С. 24–30. DOI: [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-1\(101\)-4](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2019-1(101)-4) URL: <https://ageconsearch.umn.edu/record/364577>

41. Шандова Н. В. Джерела підвищення продуктивності праці.

Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 2(70). С. 32-37. DOI: : 10.32782/2520-2200/2019-2-30.

42. Шахно А. Ю., Короленко О. Б., Марендич Р. С. Проблеми та перспективи зростання продуктивності праці людського капіталу в умовах глобалізації. // *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки: електрон. версія журн. 2016. Вип. № 4. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_20A.

43. Шахно А. Ю., Кутова Н. Г., Козир А. А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 1. С.226-232. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-40.

Ярчук А. В. Управління продуктивністю праці в системі забезпечення якості життя населення: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Вінниця. 2019. 267 с.

Додаток А

Таблиця А1

Аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 рік			2024 рік			2025 рік			Відхилення 2024-2023 рр, тонни	Відхилення 2025-2024 рр, тонни
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру), тонн	у грошові формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру), тонн	у грошові формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру), тонн	у грошові формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції		
Цільномолочна продукція	55653	2517664	58,9	60986	3141680	63,9	62340	3591540	63,7	5333	1354
Масло	4181	897433	25	4096	1150674	23,4	4051	1373870	24,4	-85	-45
Казеїн, сухе знежирене молоко	2789	694617	16,1	2509	627961	12,7	4468	673624	11,9	-280	1959
Всього	62623	4109714	100	67591	4920315	100	70859	5639034	100	4968	3268

Джерело: розроблено автором за даними [31]

Додаток Б
Таблиця Б1

Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022-2025 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023-2022 рр.		Відхилення 2024-2023 рр.		Відхилення 2025-2024 рр.	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	3526358	4038979	4849354	5443352	512621	14,54	810375	20,06	593998	12,25
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	2870720	3480057	4383091	4826830	609337	21,23	903034	25,95	443739	10,12
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	655638	558922	466263	616522	-96716	-14,75	-92659	-16,58	150259	32,23
4. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,81	0,86	0,90	0,89	0,05	5,84	0,04	4,90	-0,02	-1,89
5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	181710	113192	-61991	-10539	-68518	-37,71	-175183	-154,77	51452	-83,00
6. Основні засоби, тис. грн.	439242	422802	1029882	974986	-16440	-3,74	607080	143,58	-54896	-5,33
7. Фондовіддача, грн./грн.	8,03	9,55	4,71	5,58	1,52	18,99	-4,84	-50,71	0,87	18,57
8. Фондоємність, грн. / грн.	0,12	0,10	0,21	0,18	-0,02	-15,96	0,11	102,88	-0,03	-15,66
9. Оборотні активи, тис. грн.	595154	593989	763129	735790	-1165	-0,20	169140	28,48	-27339	-3,58
10. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	261796	282241	346864	363287	20445	7,81	64623	22,90	16423	4,73
11. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	163928	283137	525186	464025	119209	72,72	242049	85,49	-61161	-11,65
12. Власний капітал, тис. грн.	625146	738338	676347	706512	113192	18,11	-61991	-8,40	30165	4,46
13. Позиковий капітал, тис. грн.	648849	829678	1264375	1249426	180829	27,87	434697	52,39	-14949	-1,18

Продовження табл. Б1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фінансові індикатори										
14. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,19	1,04	0,67	0,65	-0,15	-	-0,37	-	-0,02	-
15. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,05	0,01	0,01	-0,04	-	-0,04	-	-	-
16. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,70	0,41	0,41	-0,05	-	-0,29	-	-	-
17. Коефіцієнт автономії	0,49	0,47	0,35	0,36	-0,02	-	-0,12	-	0,01	-
18. Рентабельність активів (ROA), %	14,26	7,22	-3,19	-0,54	-7,04	-	-10,41	-	2,65	-
19. Рентабельність власного капіталу (ROE), %	34,66	16,6	-8,76	-1,52	-18,06	-	-25,36	-	7,24	-
20. Чиста маржа, %	5,15	2,8	-1,28	-0,19	-2,35	-	-4,08	-	1,09	-
21. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,92	0,76	0,57	0,58	-0,16	-	-0,19	-	0,01	-
22. Коефіцієнт заборгованості	0,39	0,36	0,59	0,58	-0,03	-	0,23	-	-0,01	-

Джерело: розроблено автором за даними [31]



Фінансова звітність за 2022 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ., М. ТЕРНОПІЛЬ, ВУЛ. ЛОЗОВЕЦЬКА, БУД. 28
(ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД")

Код за ЄДРПОУ: [30356917](#)

Дата звіту	28.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Павлусь Ольга Михайлівна
КАТОТГГ	UA61040490010069060
Кількість працівників	1 245

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	950.00	615.00
первісна вартість	1001	4 331.00	4 420.00
накопичена амортизація	1002	3 381.00	3 805.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	195 631.00	236 199.00
Основні засоби	1010	477 776.00	439 242.00
первісна вартість	1011	718 103.00	742 832.00
знос	1012	240 327.00	303 590.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Продовження дод. В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 700.00	2 785.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	677 057.00	678 841.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	133 058.00	222 198.00
Виробничі запаси	1101	52 989.00	82 085.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	79 244.00	139 489.00
Товари	1104	825.00	624.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Продовження дод. В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	185 336.00	261 796.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 590.00	18 372.00
з бюджетом	1135	2 426.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	798.00	615.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	999.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 445.00	43 071.00
Готівка	1166	625.00	415.00
Рахунки в банках	1167	10 820.00	42 656.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Продовження дод. В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	17 532.00	48 103.00
Усього за розділом II	1195	356 185.00	595 154.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 033 242.00	1 273 995.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000.00	15 800.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	19 200.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 278.00	1 278.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	407 158.00	588 868.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	423 436.00	625 146.00

Продовження дод. В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	37 054.00	30 485.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	118 681.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	141.00	52.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	37 195.00	149 218.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	18 581.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	288 128.00	191 638.00
товари, роботи, послуги	1615	162 045.00	163 928.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 612.00	28 001.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	491.00	25 064.00
розрахунками зі страхування	1625	2 761.00	3 099.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 389.00	12 402.00
за одержаними авансами	1635	24 907.00	15 030.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	22 129.00	55 916.00
Доходи майбутніх періодів	1665	97.00	97.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	42 962.00	29 520.00
Усього за розділом III	1695	572 611.00	499 631.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 033 242.00	1 273 995.00



Фінансова звітність за 2023 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ., М. ТЕРНОПІЛЬ, ВУЛ. ЛОЗОВЕЦЬКА, БУД. 28
(ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД")

Код за ЄДРПОУ: [30356917](#)

Дата звіту	23.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Павлусь Ольга Михайлівна
КАТОТТГ	UA61040490010069060
Кількість працівників	1 184

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	615.00	364.00
первісна вартість	1001	4 420.00	4 369.00
накопичена амортизація	1002	3 805.00	4 005.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	236 199.00	550 072.00
Основні засоби	1010	439 242.00	422 802.00
первісна вартість	1011	742 832.00	801 816.00
знос	1012	303 590.00	379 014.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2 785.00	789.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	678 841.00	974 027.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	222 198.00	196 821.00
Виробничі запаси	1101	82 085.00	98 331.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	139 489.00	97 987.00
Товари	1104	624.00	503.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Продовження дод. В1

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	261 796.00	282 241.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 372.00	8 706.00
з бюджетом	1135	0.00	85.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	615.00	10 479.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	999.00	1 996.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 071.00	26 797.00
Готівка	1166	415.00	674.00
Рахунки в банках	1167	42 656.00	26 123.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	48 103.00	66 864.00
Усього за розділом II	1195	595 154.00	593 989.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 273 995.00	1 568 016.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800.00	15 800.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	19 200.00	19 200.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 278.00	1 278.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	588 868.00	702 060.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	625 146.00	738 338.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30 485.00	28 775.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	118 681.00	230 289.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	149 218.00	259 064.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	191 638.00	163 071.00
товари, роботи, послуги	1615	163 928.00	283 137.00
розрахунками з бюджетом	1620	28 001.00	10 213.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	25 064.00	6 512.00
розрахунками зі страхування	1625	3 099.00	1 986.00
розрахунками з оплати праці	1630	12 402.00	12 798.00
за одержаними авансами	1635	15 030.00	582.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	55 916.00	54 110.00
Доходи майбутніх періодів	1665	97.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	29 520.00	44 717.00
Усього за розділом III	1695	499 631.00	570 614.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 273 995.00	1 568 016.00



Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ., М. ТЕРНОПІЛЬ, ВУЛ. ЛОЗОВЕЦЬКА, БУД. 28
(ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД")
Код за ЄДРПОУ: [30356917](#)

Дата звіту	19.05.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Павлусь Ольга Михайлівна
КАТОТТГ	UA61040490010069060
Кількість працівників	1 236

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	364.00	208.00
первісна вартість	1001	4 369.00	4 547.00
накопичена амортизація	1002	4 005.00	4 339.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	550 072.00	146 714.00
Основні засоби	1010	422 802.00	1 029 882.00
первісна вартість	1011	801 816.00	1 500 530.00
знос	1012	379 014.00	470 648.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	789.00	789.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	974 027.00	1 177 593.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	196 821.00	295 074.00
Виробничі запаси	1101	98 331.00	133 545.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	97 987.00	160 953.00
Товари	1104	503.00	576.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	282 241.00	346 864.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 706.00	10 581.00
з бюджетом	1135	85.00	31 407.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	31 407.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 479.00	816.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 996.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	26 797.00	12 955.00
Готівка	1166	674.00	577.00
Рахунки в банках	1167	26 123.00	12 378.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	66 864.00	65 432.00
Усього за розділом II	1195	593 989.00	763 129.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 568 016.00	1 940 722.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800.00	15 800.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	19 200.00	19 200.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 278.00	1 278.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	702 060.00	640 069.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	738 338.00	676 347.00

Продовження дод. В2

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	28 775.00	24 035.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	230 289.00	100 500.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	2 500.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	259 064.00	127 035.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	1 850.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	163 071.00	401 123.00
товари, роботи, послуги	1615	283 137.00	525 186.00
розрахунками з бюджетом	1620	10 213.00	10 470.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 512.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 986.00	4 301.00
розрахунками з оплати праці	1630	12 798.00	17 096.00
за одержаними авансами	1635	582.00	39 851.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	54 110.00	68 402.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	44 717.00	69 061.00
Усього за розділом III	1695	570 614.00	1 137 340.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 568 016.00	1 940 722.00



Фінансова звітність за 2025 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"
ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ., М. ТЕРНОПІЛЬ, ВУЛ. ЛОЗОВЕЦЬКА, БУД. 28
(ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД")

Код за ЄДРПОУ: [30356917](#)

Дата звіту	21.04.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Павлусь Ольга Михайлівна
КАТОТТГ	UA61040490010069060
Кількість працівників	1 310

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	208.00	4 516.00
первісна вартість	1001	4 547.00	10 355.00
накопичена амортизація	1002	4 339.00	5 839.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	146 714.00	239 857.00
Основні засоби	1010	1 029 882.00	974 986.00
первісна вартість	1011	1 500 530.00	1 583 948.00
знос	1012	470 648.00	608 962.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	789.00	789.00
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 177 593.00	1 220 148.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	295 074.00	273 539.00
Виробничі запаси	1101	133 545.00	124 989.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	160 953.00	147 329.00
Товари	1104	576.00	1 221.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	346 864.00	363 287.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 581.00	18 625.00
з бюджетом	1135	31 407.00	46 465.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	31 407.00	46 465.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	816.00	697.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 955.00	13 287.00
Готівка	1166	577.00	877.00
Рахунки в банках	1167	12 378.00	12 410.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	65 432.00	19 890.00
Усього за розділом II	1195	763 129.00	735 790.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 940 722.00	1 955 938.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800.00	37 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	19 200.00	38 704.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 278.00	1 278.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	640 069.00	629 530.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	676 347.00	706 512.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	24 035.00	20 310.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	100 500.00	89 742.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	2 500.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	127 035.00	110 052.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 850.00	11 278.00
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	401 123.00	487 437.00
товари, роботи, послуги	1615	525 186.00	464 025.00
розрахунками з бюджетом	1620	10 470.00	11 126.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	4 301.00	4 715.00
розрахунками з оплати праці	1630	17 096.00	18 834.00
за одержаними авансами	1635	39 851.00	55 016.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	68 402.00	80 824.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	69 061.00	6 119.00
Усього за розділом III	1695	1 137 340.00	1 139 374.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 940 722.00	1 955 938.00

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	3 526 358.00	2 326 475.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 870 720.00	2 092 681.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	655 638.00	233 794.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	10 118.00	1 568.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	66 842.00	47 558.00
Витрати на збут	2150	188 946.00	138 585.00
Інші операційні витрати	2180	71 273.00	44 782.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	338 695.00	4 437.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	101.00	0.00
Інші доходи	2240	54.00	8.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	33 202.00	29 311.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	67 664.00	4 014.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	237 984.00	

Продовження дод. Г

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
збиток	2295		28 880.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-56 274.00	5 672.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	181 710.00	
збиток	2355		23 208.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	181 710.00	-23 208.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 724 143.00	1 943 081.00
Витрати на оплату праці	2505	306 530.00	197 281.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	66 268.00	42 884.00
Амортизація	2515	72 769.00	69 180.00
Інші операційні витрати	2520	28 071.00	44 109.00
Разом	2550	3 197 781.00	2 296 535.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000.00	375 000 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	382 013 699.00	375 000 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.48	-0.06
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.48	-0.06
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 038 979.00	3 526 358.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 480 057.00	2 870 720.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	558 922.00	655 638.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	7 591.00	10 118.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	94 349.00	66 842.00
Витрати на збут	2150	216 468.00	188 946.00
Інші операційні витрати	2180	69 235.00	71 273.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	186 461.00	338 695.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	586.00	101.00
Інші доходи	2240	1 443.00	54.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	38 711.00	33 202.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	4 700.00	67 664.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	145 079.00	237 984.00

Продовження дод. Г 1

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-31 887.00	-56 274.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	113 192.00	181 710.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 192.00	181 710.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 977 374.00	2 515 647.00
Витрати на оплату праці	2505	416 733.00	323 663.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	89 372.00	70 037.00
Амортизація	2515	81 725.00	72 709.00
Інші операційні витрати	2520	253 403.00	275 970.00
Разом	2550	3 818 607.00	3 258 026.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000.00	382 013 699.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000.00	382 013 699.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.29	0.48
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.29	0.48
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 849 354.00	4 038 979.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 383 091.00	3 480 057.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	466 263.00	558 922.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	3 831.00	7 591.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	113 494.00	94 349.00
Витрати на збут	2150	289 014.00	216 468.00
Інші операційні витрати	2180	78 997.00	69 235.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		186 461.00
збиток	2195	11 411.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	317.00	586.00
Інші доходи	2240	356.00	1 443.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	52 453.00	38 711.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	3 249.00	4 700.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Продовження дод. Г2

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		145 079.00
збиток	2295	66 440.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 449.00	-31 887.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		113 192.00
збиток	2355	61 991.00	

Сукупний дохід

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-61 991.00	113 192.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 822 779.00	2 977 374.00
Витрати на оплату праці	2505	526 322.00	416 733.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 196.00	89 372.00
Амортизація	2515	96 981.00	81 725.00
Інші операційні витрати	2520	368 284.00	253 403.00
Разом	2550	4 927 562.00	3 818 607.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000.00	395 000 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000.00	395 000 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.16	0.29

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	5 443 352.00	4 849 354.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 826 830.00	4 383 091.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	616 522.00	466 263.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	15 829.00	3 831.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	128 641.00	113 494.00
Витрати на збут	2150	360 557.00	289 014.00
Інші операційні витрати	2180	69 323.00	78 997.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	73 830.00	
збиток	2195		11 411.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	317.00
Інші доходи	2240	1 790.00	356.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	61 861.00	52 453.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	20 181.00	3 249.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Продовження дод. ГЗ

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
збиток	2295	6 422.00	66 440.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 117.00	4 449.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	10 539.00	61 991.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-10 539.00	-61 991.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 407 517.00	3 822 779.00
Витрати на оплату праці	2505	632 552.00	526 322.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	136 481.00	113 196.00
Амортизація	2515	143 141.00	96 981.00
Інші операційні витрати	2520	81 899.00	368 284.00
Разом	2550	5 401 590.00	4 927 562.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	120 619 726.00	395 000 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	120 619 726.00	395 000 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.09	-0.16
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.09	-0.16
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Критерії оцінювання персоналу на підприємстві

Критерії оцінювання персоналу	Характеристики критерію
Класифікаційний критерій	- наявність відповідного кваліфікаційного освітнього рівня; - наявність знань та навичок; - відвідування тренінгів та курсів; - наявність практичних навиків та досвіду роботи
Поведінковий критерій	- готовність до удосконалення; - систематичність праці; - лояльність та професіоналізм; - пунктуальність
Особистісний критерій	- творчість; - відповідальність; - старанність; - динамізм діяльності
Критерій ефективності	- дотримання термінів виконання завдань; - пониження у посаді, звільнення; - якість виконуваної праці; - отримання доплат, премій, вин

Анкета оцінювання якості персоналу на підприємстві

№ з/п	Запитання	Варіанти відповідей
1	1) Чи достатній рівень знань та навичок у працівника? 2) Чи наявний у працівника освітньо-кваліфікаційний рівень за спеціальністю? 3) Чи відвідував працівник тренінги, курси із підвищення кваліфікації? 4) Чи присутні у працівника практичні та досвід роботи у сфері його діяльності?	☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні
2	1) Чи має бажання працівник відвідувати курси із підвищення кваліфікації? 2) Чи систематично виконує працівник покладені на нього завдання? 3) Чи наявні у працівника конфлікти під час праці? 4) Чи вчасно працівник приходить на робоче місце?	☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні
3	1) Чи звертався до вас працівник із певними новими ідеями та проектами? 2) Чи працівник відповідально ставиться до своїх обов'язків? 3) Чи старанний працівник у роботі? 4) Конкретну особу ви вважаєте активною й енергійною у роботі?	☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні
4	1) Чи вчасно працівник здавав нормативи щодо покладених на нього завдань? 2) Чи отримував працівник догани та пониження по посаді? 3) Чи влаштовує вас якість виконуваної праці працівником? 4) Чи отримував працівник доплати, премії чи інші винагороди за останні 2 роки?	☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні ☐ Так; ☐ Ні

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії Університету

Я, **Ковалевич Анна Вікторівна**,

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота на тему:

Мобілізація резервів підвищення продуктивності праці підприємства

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений.

04.06.2026

