

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**БЕНДЮГА Ярослав Володимирович**

**Основні механізми підвищення ефективності  
праці персоналу. / Main mechanisms for improving  
the efficiency of personnel work**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕН-41  
Я. В. Бендюга

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Ж. Л. Крисько

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## **ЗМІСТ**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ .....</b>                   | <b>5</b>  |
| 1.1. Сутність ефективності праці персоналу .....  | 5         |
| 1.2. Методи оцінювання ефективності праці персоналу.....                                | 13        |
| Висновки до розділу 1 .....   | 23        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ</b>                               |           |
| <b>ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» .....</b>  | <b>24</b> |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський<br>молокозавод» ..... | 24        |
| 2.2. Оцінка ефективності праці персоналу .....  | 33        |
| Висновки до розділу 2 .....   | 41        |
| <b>РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ .....</b>                | <b>43</b> |
| Висновки до розділу 3 .....   | 57        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>   | <b>61</b> |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Умови діяльності підприємств пов'язані з динамічно змінним зовнішнім середовищем, гострою конкуренцією, високою трудомісткістю, що породжує необхідність постійного зростання ефективності праці персоналу, вдосконалення підприємства, підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг, їх постійна адаптація до мінливого зовнішнього середовища. Власники бізнесу, наймаючи працівників, очікують від них високої ефективності праці, економного використання обмежених ресурсів, участі в розвитку та вдосконаленні підприємства. Проте відсутність прав власності, відчуженість праці, як правило, не дозволяє сформулювати ставлення працівника до підприємства як до власного бізнесу, домогтися максимальної участі працівника в розвитку та вдосконаленні діяльності та знайти шляхи економії ресурсів. Це не дає змоги досягти можливого рівня ефективності праці персоналу, що у свою чергу гальмує розвиток підприємства, погіршує економічні показники, знижує ефективність інвестицій і часто може призводити до зниження конкурентоспроможності продукції.

Підвищення рівня оплати праці, формування системи винагороди за об'єктивні результати, системи винагород і покарань, яка широко використовується на практиці роботодавцями, часто не призводить до досягнення очікуваного рівня участі персоналу та підвищує в ефективності роботи.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** У результаті вивчення наукової літератури простежується широкий спектр робіт з оцінювання, підвищення участі та ефективності працівників. Поняття ефективності праці досліджували вчені Л. Балабанова, С. Беляєва, Д. Богиня, І. Бутенко, М. Виноградський, А. Виноградська, Е. Гапич, В. Горецька, С. Губіна, В. Демінг, П. Друкер, О. Дяків, Г. Емерсон, А. Єгоришин, Ж. Крисько, О. Крушельницька, А. Курносова, С. Маркова, Д. Мельничук, О. Олійник,

В. Островерхов, О. Сардак, Ф. Тейлор, Г. Форд, О. Шканова, Г. Щекин.

**Метою кваліфікаційної роботи** є всебічне розкриття основних методологічних та організаційних основ механізмів підвищення ефективності праці персоналу.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- розкрити сутність «ефективності праці персоналу»;
- охарактеризувати методи оцінювання ефективності праці персоналу;
- дати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести оцінку ефективності праці персоналу;
- окреслити механізми підвищення ефективності праці персоналу» [2].

**Об'єктом дослідження** є процес підвищення ефективності праці персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Предметом дослідження** – теоретичні аспекти та практичні ефективності праці персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Практична значущість** – вироблення практичн. рекомендацій щодо застосування механізмів підвищення ефективності праці персоналу.

**Апробація.** Опубліковано тези доповіді.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Сутність ефективності праці персоналу

Загальновідомо, що конкурентними перевагами, які визначають успіх організації є продуктивність праці, мотивація та творчий потенціал персоналу. Тому питання управління людьми займають центральне місце в стратегії організації. Про важливість трудових ресурсів у результатах господарської діяльності свідчить і закон Оукена, який констатує, що за умови перевищення реального рівня безробіття на 1 % природного рівня, ВВП зменшується приблизно на 2,5 %.

Нині питання ефективної організації праці набувають особливої актуальності. В умовах ринкової економіки ефективність праці є актуальною проблемою, оскільки від неї залежить конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринках та зовнішньому, рівень життя населення. Проблема ефективності праці завжди цікавила економістів і різних економічних шкіл. У повсякденній практичній діяльності підприємці та керівники часто використовують поняття «ефективність праці персоналу», прагнуть підвищувати ефективність роботи працівників. Проте розуміння ефективності праці в практична діяльність різна.

Вперше термін ефективність запропонував американський вчений Г. Емерсон у праці «Дванадцять принципів продуктивності», опублікованій у 1913 р. [54]. З того часу термін ефективність у найзагальнішому розумінні цього поняття не зазнав значних змін.

Вивчення наукової літератури показало, що автори по-різному розуміють поняття ефективності праці.

Автори розглядають ефективність праці у вузькому та широкому сенсі слова. У вузькому розумінні ефективність праці ототожнюється з продуктивністю праці, із законом економії часу [5]. У даному випадку маються

на увазі витрати живої праці. Погоджуємося щодо такого визначення, якщо мова про ефективність праці окремого працівника.

У широкому розумінні ефективність праці розглядається і практично ототожнюється з ефективністю виробництва. Система показників ефективності праці включає показники результативності праці. Так, В.Горецька розглядаючи ефективність праці як «ефективність праці» в контексті переходу до інтенсивних методів господарювання, включає зміну не тільки продуктивності праці, а й зміни «потужності»: матеріаломісткості, енергоємності, фондомісткості, тобто. вона відображає процес збереження ресурсів, якість робіт і послуг [10]. Такий підхід може бути застосований лише до роботи структурних підрозділів підприємства чи в цілому, але не до окремого працівника.

Ефективність праці як економічна категорія показує ступінь реалізації економічних і соціальних цілей праці та відображає ступінь відповідності результатів праці об'єктивним цілям суспільства. Реалізація цілей підприємства повинна мати односпрямовані дії суб'єктів на всіх рівнях менеджменту. Блок дій має гарантувати узгодження та реалізацію економічних інтересів економічних суб'єктів усіх рівнів від працівника до держави як носіїв цих інтересів. Економічна ефективність праці виявляється в рівні продуктивності, якості праці, економії робочого часу й виражається в економічній оцінці виробленого та використаного продукту праці. Важливо встановити критерій ефективності праці, за якою ціною, з якими зусиллями були отримані кінцеві результати праці. Тому необхідно постійно виявляти, кількісно оцінювати ступінь використання робоч. часу, якість продукту, що характеризує якість праці та зміни виробітку / продуктивності праці, що в кінцевому підсумку відображає ступінь задоволення потреб працівників. зовнішні споживачі.

Соціальна ефективність праці характеризується її суспільними результатами, тобто зміною змісту праці й характеру, що сприяє становленню і розвитку особистості:

- 1) підвищення професійної підготовки персоналу, кваліфікації;
- 2) поліпшені умови праці;
- 3) підвищена творчість у процесі роботи.

Отже, під ефективністю праці часто розуміють поняття продуктивності праці. Вважаємо, що сутність економічної категорії ефективності праці більш повно відображає визначення, запропоноване в теорії системи трудових понять:

Ефективність праці – величина корисного ефекту від одиниці робочого часу.

$$EP = KEP / PC = \text{ПродП} \times RЯ / PC, \quad (1.1)$$

де  $KEP$  – це корисний ефект роботи;  $\text{ПродП}$  – продукт праці;  $RЯ$  – рівень якості продукту праці;  $PC$  – робочий час.

Корисний ефект праці ( $KEP$ ) показує, якою мірою праця задовільнятиме певну суспільну потребу шляхом споживання створеного продукту.

$$KEP = \text{ПродП} \times RЯ, \quad (1.2)$$

Продукт праці ( $\text{ПродП}$ ) показує, скільки матеріальних благ працівники створили протягом свого робочого часу. Рівень якості ( $RЯ$ ) показує, наскільки певний продукт праці задовільнятиме певну суспільну потребу, іншими словами показує ступінь його корисності. На практиці відносний рівень якості продукції праці ( $RЯ_B$ ) можна визначити шляхом ділення фактичного рівня якості ( $RЯ_\phi$ ) на нормативний середній рівень ( $RЯ_n$ ), встановлений у стандартах, ТУ, нормативних документах тощо.

$$RЯ = RЯ_\phi / RЯ_n \quad (1.3)$$

Ефективність праці співробітників є важлива характеристика господарської діяльності організації, яка визначається відношенням між результатом праці та затратами на її здійснення.

Ефективність праці персоналу визначається як ступінь досягнення цілей,

що окреслені, й завдань підприємства з використанням наявних ресурсів, включаючи людський капітал. Тому є важливий показник успішності діяльності організації і впливає на її конкурентоспроможність на ринку.

Основні теоретичні засади ефективності праці персоналу включають (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Основні теоретичні засади ефективності праці персоналу

Примітка. Побудовано автором.

Мотивація працівників є процесом стимулювання людей досягати окреслених цілей та завдань, високих результатів в роботі. До таких заходів можуть відноситися фінансова та матеріальна мотивація, можливість кар'єрного зросту, надання бонусів та премій. Ефективна система мотивації може підвищити рівень виробництва, знизити витрати на працю та збільшити задоволення працівників від роботи. Для цього використовуються різноманітні методи мотивації, такі як фінансові стимули, системи преміювання, можливості розвитку кар'єри, додаткові відпустки та ін.

Організація робочого місця, як важливий аспект ефективності праці персоналу, включає в себе організацію робочого місця, використання сучасного обладнання та технологій, а також забезпечення комфортних умов для працівників. Це може підвищити продуктивність роботи, знизити рівень помилок та нещасних випадків на робочому місці, а також зменшити відсоток відходів.



Розвиток кадрів використовується з метою зростання ефективності роботи працівників через постійний розвиток професійних навичок, підвищення кваліфікації. Це може включати навчання, тренінги, курси та інші заходи, що сприяють підвищенню рівня знань і компетенцій працівників. І досягається за допомогою тренінгів, курсів з підвищення кваліфікації, наставництва, а також розвитку програм навчання.

Управління якістю – це підхід до організації діяльності підприємства, який передбачає зосередження уваги на забезпеченні якості продукції (послуги), забезпеченні високого рівня задоволеності клієнтів та зниженні витрат. Управління якістю включає стандартизацію процесів, контроль якості, планування та управління ризиками.

Критерієм ефективної організації роботи є реальне виконання певних функцій організування праці персоналу організації, котрі впливають на всі аспекти трудових відносин (табл. 1.1). Вони необхідні, щоб залишатися сильною організацією в конкурентному середовищі.

Таблиця 1.1

### Функцій організації праці персоналу

| Назва функції                     | Значення  |
|-----------------------------------|---|
| Ресурсозберігаюча                 | Економія робочого часу, матеріалів, енергії та інших ресурсів. Досягається грамотним поділом праці, застосуванням раціональних прийомів та методів праці, чіткою організацією робочих місць |
| Оптимізуюча                       | Забезпечення повної відповідності рівня організації праці сучасному технічному оснащенню, забезпеченню нормальної інтенсивності праці, оплаті праці результатам                             |
| Формування ефективного працівника | Здійснення професійної орієнтації та професійного відбору працівників, навчання, систематичного підвищення кваліфікації   |
| Працююча                          | Створення сприятливих, безпечних, здорових умов праці, встановлення раціонального режиму праці та відпочинку  |
| Гармонізації праці                | Регулювання фізичних та розумових навантажень, створення умов для гармонійного розвитку людини у суспільстві  |
| Возвеличення праці                | Задоволення соціальних запитів та прагнення людини до престижної праці  |
| Підвищення культури виробництва   | Створення естетично привабливого виробничого середовища, організації робочих місць, розвиток сучасного стилю управління   |
| Виховна та активізуюча            | Вироблення дисципліни праці, розвиток трудової та творчої активності  |

Примітка. Складено на основі [30].

Як бачимо, можна виокремити дві групи факторів, які впливають на ставлення людини до роботи:

- 1) фактори підтримки та гігієни, котрі пов'язано з умовами праці та соціальним середовищем закладу;
- 2) мотиваційні фактори, що визначають ставлення працівника до праці.

До першої групи належать: стиль управління, міжособистісні стосунки, зар. плата, надійність роботи, умови праці, професійний статус. Ці фактори впливають на працездатність працівників.

Зароб. плата є результатом реалізації економічних інтересів учасників договірних відносин організації. Порушення відтворювальної функції заробітної плати призводить до порушення стимулюючої функції. Неможливість задовольнити навіть найелементарніші потреби викликає моральну депресію або опортуністичну поведінку працівника, інтереси якого спрямовані не на виконання низькооплачуваної роботи, а на пошук можливостей поліпшити своє економічне становище.

У контексті створення інноваційної економіки організація повинна застосовувати особливий підхід до поєднання факторів виробництва, у тому числі персоналу. Для забезпечення ефективності роботи необхідно використовувати мотиваційні фактори: особистий успіх, визнання, просування по службі, зміст роботи, можливість професійного зростання, відповідальність. Тому, виокремимо складові елементи системи управління персоналом:

- у конкурентному середовищі динамічний і сталий розвиток підприємства значно залежить від кваліфікації та зацікавленості працівника;
- необхідний пошук ефективних інструментів управління інтелектуальним капіталом з метою стимулювання розвитку вмінь і навичок персоналу;
- постійно виявляти зв'язок систем мотивації персоналу зі складовими конкурентоспроможності організації;

- розробити та застосувати систему показників для діагностики рівня задоволеності працею для всіх категорій персоналу;
- організація в закладі системи безперервного професійного розвитку персоналу за принципом «освіта впродовж життя»;
- створити сприятливий моральний клімат у колективі, корпоративну культуру дотримання норм праці;
- створення чіткого руху кадрів всередині організації, заснованого на індивідуальних досягненнях співробітників;
- система планування кар'єри;
- впровадження інноваційних соціальних проектів на організаційному рівні;
- розробка методики оцінки праці персоналу та його атестації.

Ефективність праці персоналу означає, наскільки добре працівники виконують робочі обов'язки відповідно до окреслених цілей та очікувань. Основна мета збільшення ефективності праці полягає у забезпеченні оптимального використання ресурсів (людських, матеріальних та фінансових) для досягнення максимальної продуктивності та прибутковості.

Зауважимо, що зростання ефективності праці сприяє розвитку кадрів на підприємстві. За умови, що персонал відчуває, що їх праця є ефективною та корисною для компанії, вони більш зацікавлені в розвитку своїх професійних навичок та компетенцій.

Підвищення ефективності праці може включати навчання нових навичок, вдосконалення робочих процесів та використання новітніх технологій, що може сприяти розвитку кадрів та збільшенню їх професійного рівня.

Крім того, ефективність праці пов'язана із підвищенням мотивації працівників, що також сприятиме їх розвитку та підвищенню ефективності праці. Якщо персонал відчуває, що їхні зусилля і компетенції визнаються та оцінюються, вони більш зацікавлені в розвитку своїх навичок та виконанні робіт на вищому рівні.

Отже, підвищення ефективності праці може стати стимулом для розвитку кадрів та збільшення їх професійного рівня на підприємстві.

Для досягнення високої ефективності праці персоналу необхідно розробити та впровадити ефективну систему управління персоналом, яка забезпечує:

Раціональне використання ресурсів, що включає в себе відповідне розподіл завдань та обов'язків між працівниками, забезпечення належних умов роботи, необхідних матеріальних та технічних засобів для роботи.

Ефективну систему мотивації працівників, що включає в себе різноманітні форми винагороди та заохочення, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів.

Систему навчання персоналу та розвитку, що дозволить забезпечити необхідний рівень компетенцій працівників та їхню готовність до роботи з новими технологіями та процесами.

Ефективну систему контролю та оцінки продуктивності працівників, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки в роботі, а також відзначати успіхи та досягнення працівників.

Систему комунікації та співпраці між працівниками, що забезпечить взаємодію та обмін досвідом.

Ефективність праці працівників є важливим фактором успіху підприємства, оскільки вона впливає на конкурентоспроможність, прибутковість та репутацію. Щоб забезпечити ефективність праці персоналу, необхідно виконати низку завдань (рис. 1.2).

Підбір та навчання персоналу – компанія повинна мати ефективну процедуру підбору та навчання персоналу, щоб забезпечити, що вона має найкращих співробітників з потрібними навичками та знаннями.

Мотивація персоналу – компанія забезпечує високий рівень мотивації персоналу, щоб збільшити їхню продуктивність та залученість до виконання завдань.

Оцінка та контроль продуктивності – компанія повинна мати систему

оцінки та контролю продуктивності, щоб визначати слабкі місця та давати рекомендації щодо їх вдосконалення.



Рис. 1.2. Завдання для забезпечення ефективності праці персоналу

Примітка. Побудовано автором.

Надання зручних умов праці – компанія повинна забезпечити своїх співробітників зручними умовами праці, щоб забезпечити їхню здоров'я та благополуччя.

Підтримка, розвиток персоналу – компанія повинна надавати підтримку та розвивати свій персонал, щоб забезпечити їхню з

Отже, ефективність праці персоналу означає, наскільки ефективно та продуктивно працює персонал в організації. Це може бути виміряно різними показниками, такими як кількість вироблених товарів чи послуг, рівень задоволення клієнтів, чистий прибуток, час виконання завдань та інші.

## 1.2. Методи оцінювання ефективності праці персоналу

Управління персоналом є діяльністю, пов'язаною із управлінням людьми та спрямована на досягнення конкретних цілей організації. Основна увага керівників пов'язана з організуванням цієї роботи, а також задоволенням від її виконання.

Оцінювання ефективності роботи персоналу необхідна для виявлення зв'язку між ефективністю окремого працівника або команди та витратами. Основними критеріями в цьому аналізі є поточна продуктивність, а також витрати на утримання працівника або відділу.

Щоб оцінити ефективність роботи, насамперед, необхідно визначити основні критерії оцінки. Відповідно до них розробляються методи, тобто ті дії та діяльність, за результатами яких формується думка про працівника та його цінність для організації.

Методи оцінювання ефективності персоналу можна класифікувати за різними критеріями. У більшості випадків використовується загальна класифікація відповідно до значень, отриманих за результатами використаних методів. Можна виокремити три групи:

- 1) кількісні методи передбачають використання числових значень, які наочно показують ефективність працівників в цілому або окремо;
- 2) якісні методи орієнтовані на опис і правильний аналіз діяльності працівника за його характеристиками;
- 3) змішані методи через поєднання цифрових значень із додатковими описами.

На думки фахівців, для повного дослідження ефективності роботи рекомендують використати кілька методів. Ретельний аналізування отриманих даних допоможе сформувати об'єктивну картину ситуації, яка базуватиметься на достовірних даних.

Важливим моментом в оцінці ефективності роботи персоналу є постійне вдосконалення існуючої системи. Аналіз ефективності оцінки поточної діяльності дозволяє підвищити рівень якості управління персоналом.

Удосконалення використовуваних методів здійснюється на основі наявного досвіду. Для підвищення ефективності проводяться спільні семінари та тренінги. При обміні досвідом важливо звернути увагу на його адаптацію до власної організації. Не всі методики можуть бути однаково ефективними і показувати найкращі результати.

Оцінка ефективності організації праці персоналу проводиться за тими показниками, які виявлені в результаті оціночної діяльності. Головним критерієм у цьому випадку буде його ефективність. На практиці це виглядає так як на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Концепція оцінки ефективності трудової діяльності персоналу

Примітка. Побудовано автором.

На підставі вжитих заходів робиться висновок і даються рекомендації, які спрямовані на поліпшення роботи окремого працівника або колективу в цілому. Після його завершення через проміжок часу проводиться додаткове оцінювання. За їх результатами робляться висновки про ефективність системи в цілому.

Важливим аспектом цього є стимулювання до роботи та мотивація працівників. Якщо є бажання вдосконалюватися і підвищувати продуктивність, ефективність вжитих дій зростає на порядок.

Для оцінювання ефективності праці виокремлюють такі підходи: оцінка діяльності на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу та окремого спеціаліста;

прагнення ефективно використовувати потенціал персоналу як ресурс для успішного розвитку організації;  
 встановлення тих працівників, які демонструють найбільшу успішність;  
 заохочувати їх і включати до кадрового резерву;  
 використання мотиваційних важелів і встановлення тісної залежності між ефективністю праці й зароб. платою (рис. 1.4).

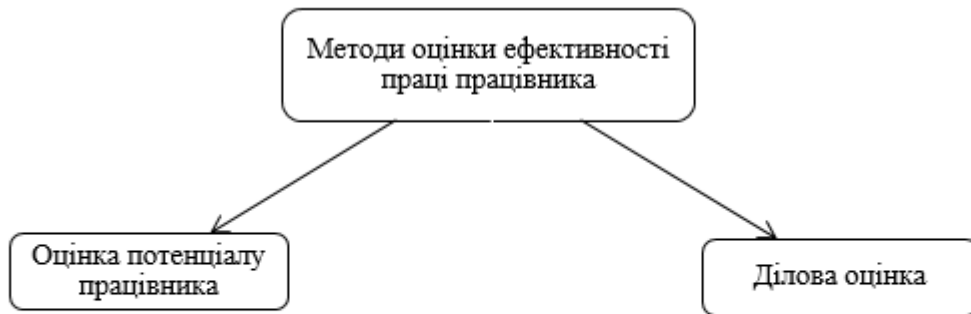


Рис. 1.4. Методи оцінки ефективності праці працівника  
 Примітка. Наведено за [31].

Зауважимо, що вищевикреслені підходи є основними аспектами, в яких працює служба управління. Кінцевою метою є створення умов, які допоможуть розкрити потенціал кожного працівника на благо організації.

Окремою складовою успіху організації є ефективність праці, індикаторами якої є:

- 1) ефективність труд. діяльності, її коливання;
- 2) значення якості роботи;
- 3) професійна кваліфікація працівників;
- 4) зв'язок між затратами на утримання працівника та їх ефективністю;
- 5) раціональність в організації умов праці, а також оптимізація існуючих процесів.

При загальному аналізі робимо висновок, що ефективність труд. діяльності полягає у вищих винагородах за менших витрат. Саме за цим критерієм оцінюється ефективність роботи персоналу.



Виробіток чи продуктивність праці є важливими показниками ефективності праці. Використання цього показника дозволить оцінювати ефективність праці не тільки окремого працівника, а й усього трудового колективу.

При вивченні питання щодо економічного змісту продуктивності праці необхідно спиратися на те, що праця, витрачена на виготовлення продукції, включає в себе живу працю, витрачену в даний час у процесі виробництва, і минулу працю, що йде на виготовлення продукції. Він був включений у раніше вироблені продукти, використовувані для виробництва нових товарів.

Збільшення продукт. праці здійснюватиметься в різних напрямках під впливом різноманітних факторів. Продуктивність праці підвищується, якщо спостерігається одна з таких ситуацій:

- 1) збільшується обсяг виробництва і знижуються витрати;
- 2) обсяг виробництва зростає швидше, ніж витрати;
- 3) обсяг виробництва залишається незмінним, при цьому знижуються витрати (за рахунок реалізації програм, спрямованих на зниження собівартості тощо);
- 4) обсяг виробництва збільшується, витрати залишаються незмінними;
- 5) обсяг виробництва зменшується повільніше, ніж рахунки.

Зауважимо, що падіння прод. праці не є безмежним. Розумні з точки зору економіки межі збільшення продуктивності праці прямо диктуються умовою збільшення маси споживних цінностей, а також зростання якості продукції. Спроби сильно підвищити продуктивність праці за рахунок скорочення чисельності персоналу можуть призвести до зниження обсягів й якості виробленої продукції.

Фактори продуктивності праці є об'єктом значної уваги науковців і фахівців, оскільки є першопричиною, що визначає їх рівень і динаміку. До цих факторів, насамперед, належать фондоозброєність праці та ступінь ефективності її використання, рівень кваліфікації працівників, їхня воля та дисциплінованість, раціональність форм кооперації та розподілу праці.

Все різноманіття факторів умовно розділяють на певні групи (рис. 1.5):

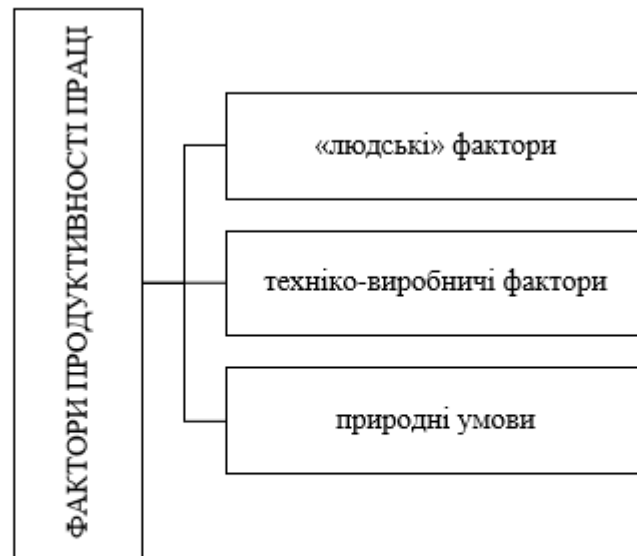


Рис. 1.5. Фактори продуктивності праці

Примітка. Побудовано автором.

Для оцінки ефективності виробництва через використання труд. ресурсів використовується певна система показників.

Особлива увага приділяється аналізу впливу факторів щодо зміни продуктивності праці. Ці фактори різноманітні. Їх можна розділити (умовно) на фактори першого, другого і т.д. порядку.

До факторів першого порядку належать обсяг виробництва (або обсяг його реалізації) і середньооблікова чисельність робітників.

До факторів другого порядку належать ті фактори, що впливають на обсяг виробництва та середню чисельність працівників. Наприклад, на обсяг виробництва впливають відходи через дефекти. І одним із факторів збільшення продуктивності праці вважається зменшення частки бракованої продукції.

Фактори другого порядку включають:

- використання фонду робочого часу;
- впровадження нової техніки та технологій;
- зміна номенклатури та асортименту продукції, котра випускається;

- зміна продуктивності праці, чисельності персоналу та обсягу виробництва.

Аналізування ефективності використання труд. ресурсів доцільно починати з вивчення форм руху, причин руху та результатів руху кадрів. Ці показники впливатимуть безпосередньо на ефективність виробництва, оскільки від них залежить продуктивність праці працівників.

Основними показниками руху персоналу є:

- 1) швидкість обороту за прийманням;
- 2) швидкість плинності;
- 3) коефіцієнт загальної оборотності;
- 4) коефіцієнт плинності кадрів;
- 5) витрата;
- 6) коефіцієнт сталості;
- 7) коефіцієнт стійкості.

Показниками ефективності використання персоналу є:

1. Продуктивність праці, яку можна розрахувати різними способами:
  - як середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток працівника у вартісному і натуральному вимірниках;
  - як середньорічна продуктивність праці працівника у вартісному вираженні (найбільш загальний показник).
2. Трудомісткість виробів.
3. Показники виконання норм виробітку, часу, обслуговування з попередньою оцінкою якості цих норм.
4. Показники наявності резерву для подальшого зростання пального виконання.
5. Рентабельність персоналу в цілому та окремих його груп.
6. Коефіцієнт корисного використання праці.

Рентабельність персоналу є один із показників ефективності використання труд. ресурсів.

Основні напрями підвищення ефективності роботи персоналу

організації:

- вдосконалення процесу роботи;
- вдосконалення прийомів роботи і методів;
- вдосконалення поділу, кооперації;
- раціоналізація робочих місць;
- покращити умови праці, трудного режиму та режиму відпочинку;
- зміцнення трудової дисципліни;
- покращити мотивацію працівників;
- планувати кар'єру працівника.

До проблем оцінювання ефективності роботи персоналу відносяться формальність оцінки професійної діяльності, складність оцінювання у випадках, коли результати діяльності можуть бути результатом спільної з кимось діяльності, або коли є досить тривалий період часу між окремими видами діяльності та її результатами, а також неправильне розуміння результатів коефіцієнтів і показників ефективності та результативності персоналу та їх вплив на стимулювання праці.

У даний час існуючі методи оцінки ефективності роботи персоналу далекі від досконалості. Його вплив на показники ефективності подвійний і не завжди позитивний, а мотивація співробітників не завжди враховується.

Загалом, ефективність діяльності персоналу можна визначити за допомогою різних показників та метрик, які дозволяють оцінити якість роботи працівників та виявити можливості для покращення продуктивності та ефективності виробництва.

Існує кілька методів оцінювання ефективності праці персоналу. Деякі з найбільш популярних методів оцінювання включають наступне:

1. Метод оцінювання результативності (*performance appraisal*) – це систематичний процес оцінки роботи працівника з метою визначення його ефективності та внесення рекомендацій щодо покращення роботи. Цей метод оцінює ефективність працівника за досягнення певних цілей та завдань, які він повинен був виконати протягом певного періоду часу.

Основні критерії, за якими оцінюється результативність працівника, включають такі фактори, як:

- виконання окреслених завдань, цілей;
- якість виконаної роботи;
- здібності до співпраці та комунікації;
- дотримання термінів і робочого графіку;
- креативність та ініціативність;
- професійний розвиток та саморозвиток.

Метод оцінювання результативності може використовуватися як окремо, так і поєднуватися з іншими.

Одним з основних переваг методу оцінювання результативності є можливість об'єктивної оцінки ефективності працівника та визначення його потреб у професійному розвитку. Однак, недоліком цього методу є можливість спотворення результатів оцінки через особисті симпатії та антипатії оцінювача, тому важливо забезпечити анонімність та конфіденційність процесу оцінювання.

2. Метод 360-градусів – це метод оцінювання ефективності праці персоналу, який включає збір фідбеку про працівника від різних груп людей, з якими він працює або з якими взаємодіє. Цей метод оцінюється на підставі отримання повної зворотнього зв'язку від багатьох джерел, включаючи керівників, колег та клієнтів. Він використовується для отримання повної карти ефективності співробітника. Він включає оцінку працівника з боку його колег, підлеглих та керівництва.

Зазвичай метод 360-градусів використовують для оцінки навичок лідера, але його можна застосувати і для інших категорій. Метод включає збір фідбеку від різних джерел, таких як менеджери, колеги, підлеглі та клієнти, в яких є досвід роботи з оцінюваним працівником.

Збір фідбеку з різних джерел дозволяє отримати повну картину про ефективність праці працівника, оскільки різні люди можуть мати різний погляд на його роботу та навички. Оцінювання зазвичай здійснюється за

допомогою анкет або спеціально розроблених програмних засобів.

Перевагами методу 360-градусів є можливість отримати різні точки зору на роботу працівника, що дозволяє зробити більш об'єктивну оцінку його ефективності. Крім того, цей метод може стати стимулом для розвитку працівника, оскільки він отримує зворотній зв'язок з різних джерел та може побачити свої сильні сторони та слабкі.

Однак, метод 360-градусів також має деякі недоліки. Наприклад, збір фідбеку може зайняти багато часу та зусиль, бути складним у реалізації у випадку з великою кількістю оцінюваних працівників. Крім того, оцінка може бути спотворена.

3. Метод оцінки продуктивності: цей метод оцінюється на підставі досягнення певних метрик продуктивності, таких як кількість вироблених товарів, кількість клієнтів, обслугованих за певний період тощо. Висока продуктивність праці свідчить про ефективне використання ресурсів, підвищення ефективності працівників.

4. Метод рангування: цей метод оцінюється на підставі порівняння працівників один з одним та ранжування їх в порядку ефективності.

5. Кількість навчальних годин на одного працівника - цей показник свідчить про те, наскільки підприємство інвестує в розвиток свого персоналу. Високий рівень навчання може призвести до зменшення кількості помилок, підвищення якості продукції, ефективнішого використання ресурсів.

6. Відсоток витрат на заробітну плату від загальних витрат - цей показник свідчить про те, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси на оплату працівників.

Вибір методу оцінювання ефективності праці персоналу залежить від різноманітних факторів, таких як характеристики роботи, причини оцінки та наявні ресурси для проведення оцінювання.

## **Висновки до розділу 1**

В умовах ринкової економіки ефективність праці є актуальною проблемою, оскільки від неї залежить конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринках та зовнішньому, рівень життя населення.

У широкому розумінні ефективність праці розглядається і практично ототожнюється з ефективністю виробництва. Ефективність праці як економічна категорія показує ступінь реалізації економічних і соціальних цілей праці та відображає ступінь відповідності результатів праці об'єктивним цілям суспільства.

Ефективність праці персоналу є важливою характеристикою діяльності організації, яка визначається відношенням між результатом праці та затратами на її здійснення.

Ефективність діяльності персоналу можна визначити за допомогою різних показників та метрик, які дозволяють оцінити якість роботи працівників та виявити можливості для покращення продуктивності та ефективності виробництва.

Існує кілька методів оцінювання ефективності праці персоналу. Вибір методу оцінювання ефективності праці персоналу залежить від різноманітних факторів, таких як характеристики роботи, причини оцінки та наявні ресурси для проведення оцінювання.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Об'єктом даного дослідження є приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Один з найбільших молокопереробних на заході України та виробників молочних продуктів в Тернопільській області.

Завод був заснований у 1956 році щоб забезпечувати молочною продукцією населення м. Тернополя та з того часу виробляє широкий асортимент молочних продуктів. На загальних зборах акціонерів у 2011 р. перейменували ЗАТ на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Молочна промисловість є провідним сектором націон. економіки, яка є досить привабливою за обсягом ринком. Зауважимо, що в даний час спостерігається скорочення виробництва молочної продукції. «Враховуючи поточні тенденції щодо зменшення поголів'я корів, експерти очікують подальше зменшення власного виробництва молока, до 3 %» [37]. Експерти, в подальшому, очікують на скорочення експорту, а значить на зростання імпорту молочних продуктів. Також прогнозують зменшення споживання молокопродуктів українцями до 2 %.

Щодо України, то ринок молочної продукції є розширеним з великим числом конкурентів. Кількість великих підприємств становить 10-15, а щодо дрібних підприємств, то їх налічується кілька сотень.

Ринкові частки виробників молока в Україні представлені на рис. 2.1.



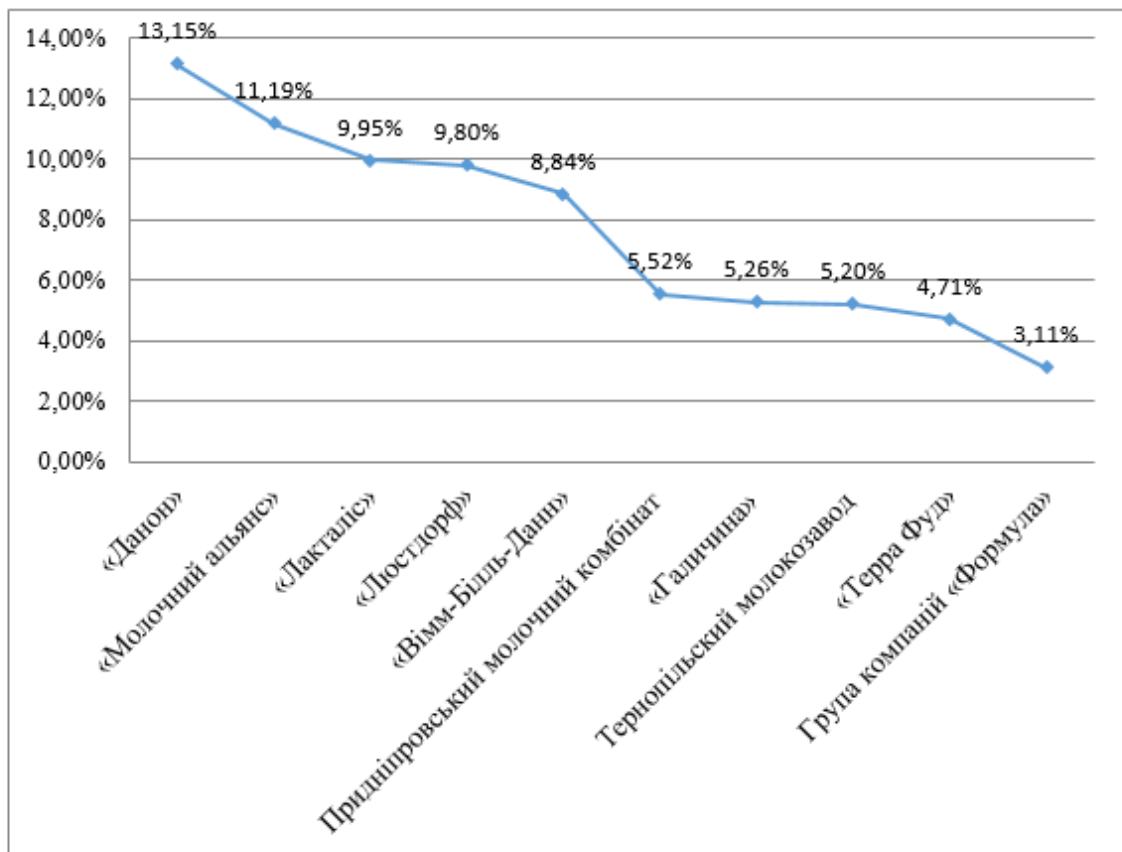


Рис. 2.1. Ринкові частки виробників молочних продуктів в Україні

Примітка. Складено на основі [37].

Як бачимо, лідером серед виробників молочної продукції є «Данон» із часткою ринку 13,15 %, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із ринковою часткою 5,2 % займає 8 позицію. Це можна пояснити зосередженням молокозаводу більше на західний регіон України.

Нині молоко та молокопродукти є основним цінним продуктом харчування, багатих на білки, певні мікроелементи, незамінні амінокислоти, вітаміни та інші корисні речовини. Зазначимо, що проблема перспектив розвитку молочної галузі та її функціонування завжди залишається актуальною, адже молоко, молочні продукти є цінні й незамінні продукти харчування.

Згідно із статутом види діяльності приватного акціонерного товариства подані на рис. 2.2.

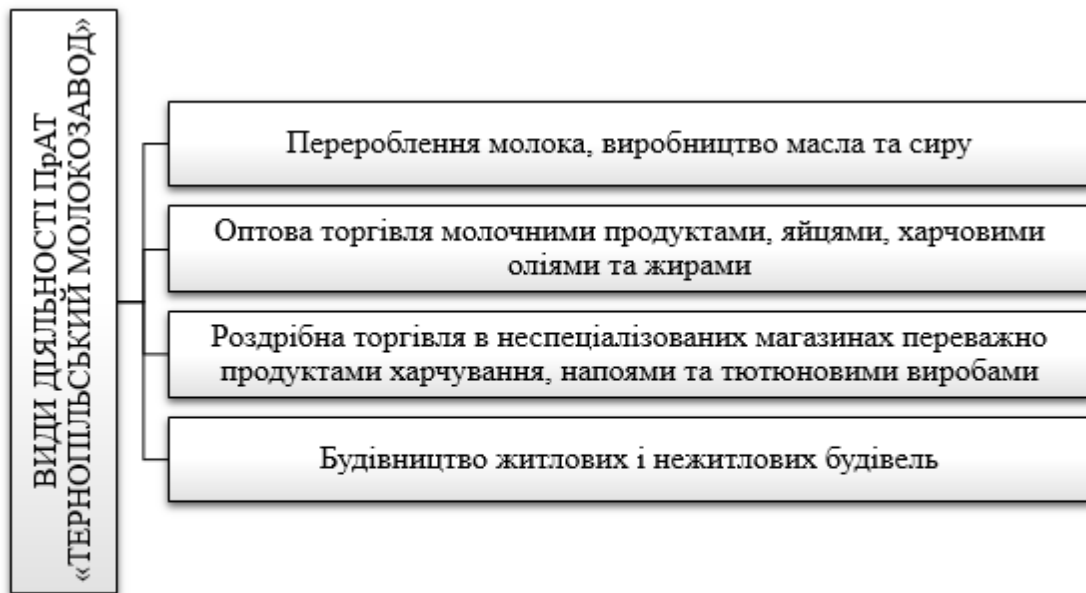


Рис. 2.2. Види діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі [38].

Зазначимо, що основною діяльністю заводу є виробництво молочних продуктів, що здійснюється на основі використання сировини з власних ферм та інших постачальників молока. Для більшої доступності сировини молокозавод співпрацює з господарствами не лише на заході, а й на сході та в центрі країни. Основні джерела сировини – ТОВ «Кищенці», ТОВ «Дзензелівське», ТОВ «Агропродсервіс», ТОВ «Бучачагрохлібпром».

Нині молокозавод значно розширив асортимент, завоював свої ніші на ринку, налагодив свою систему по доставці сировини і дистрибуції. Так, загальний асортимент продукції становить більше як 27 найменувань. Їх умовно можна виокремити у такі групи:

- 1) «класична цільномолочна група (молоко, кефір, сметана, вершки, йогурт, кисломолочний сир);
- 2) функціональна молочна група (продукти, збагачені йодованим білком, лактулозою та біфідобактеріями – молоко, кефір, йогурт, кисломолочний сир);
- 3) масло (вагове, фасоване у пергаментну упаковку та фольгу);
- 4) казеїн технічний, сир кисломолочний для плавлення» [38].

Частка кожного виду продукту молокозаводу представлена на рис. 2.3.

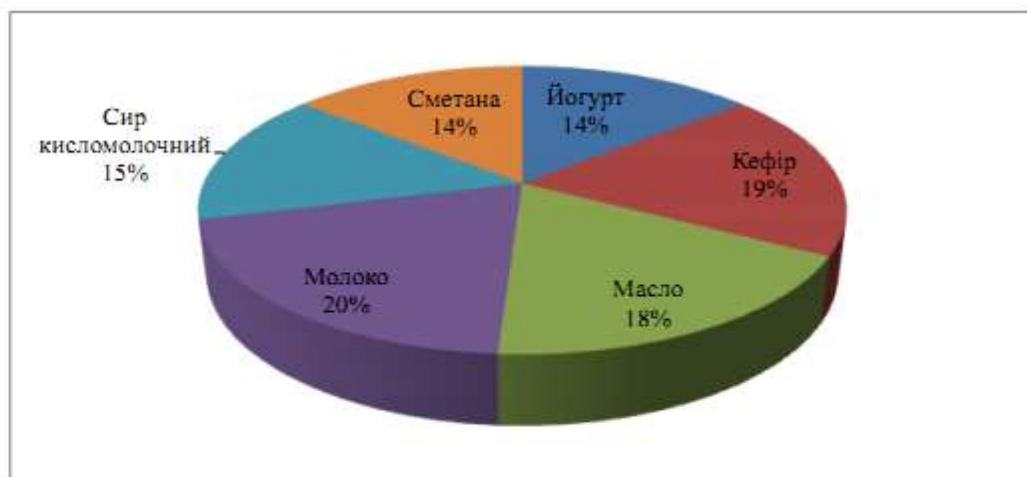


Рис. 2.3. Структура продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі даних товариства.

Як бачимо, найбільшу частку продукції Тернопільського молокозаводу становить молоко (20 %), а найменшу – йогурт та сметана (14 %).

Динаміку змін структури обсягів виробництва продукції Тернопільського молокозаводу подано на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка структури обсягу виробництва основних видів продукції

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі даних товариства.

Отже, у структурі виробництва найбільшу частку складає цільномолочна продукція. Вона користується значним попитом у споживачів.

Основні ринки збуту продукції – регіони поблизу молокозаводу: «Вінницька, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Житомирська та Київська області» [38] через торгові мережі (ТОВ «АТБ», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Новус Україна» та інші), а також мережі власної торгівлі, які знаходяться переважно у західному регіоні країни та в Києві, сумарна їх кількість становить 13.

Основними конкурентами є: ТОВ «Яготинський маслозавод», ТОВ МК «Галичина».

Організаційна структура молокозаводу відображає мету, а також завдання, що стоять перед економічним суб'єктом (рис. 2.5).

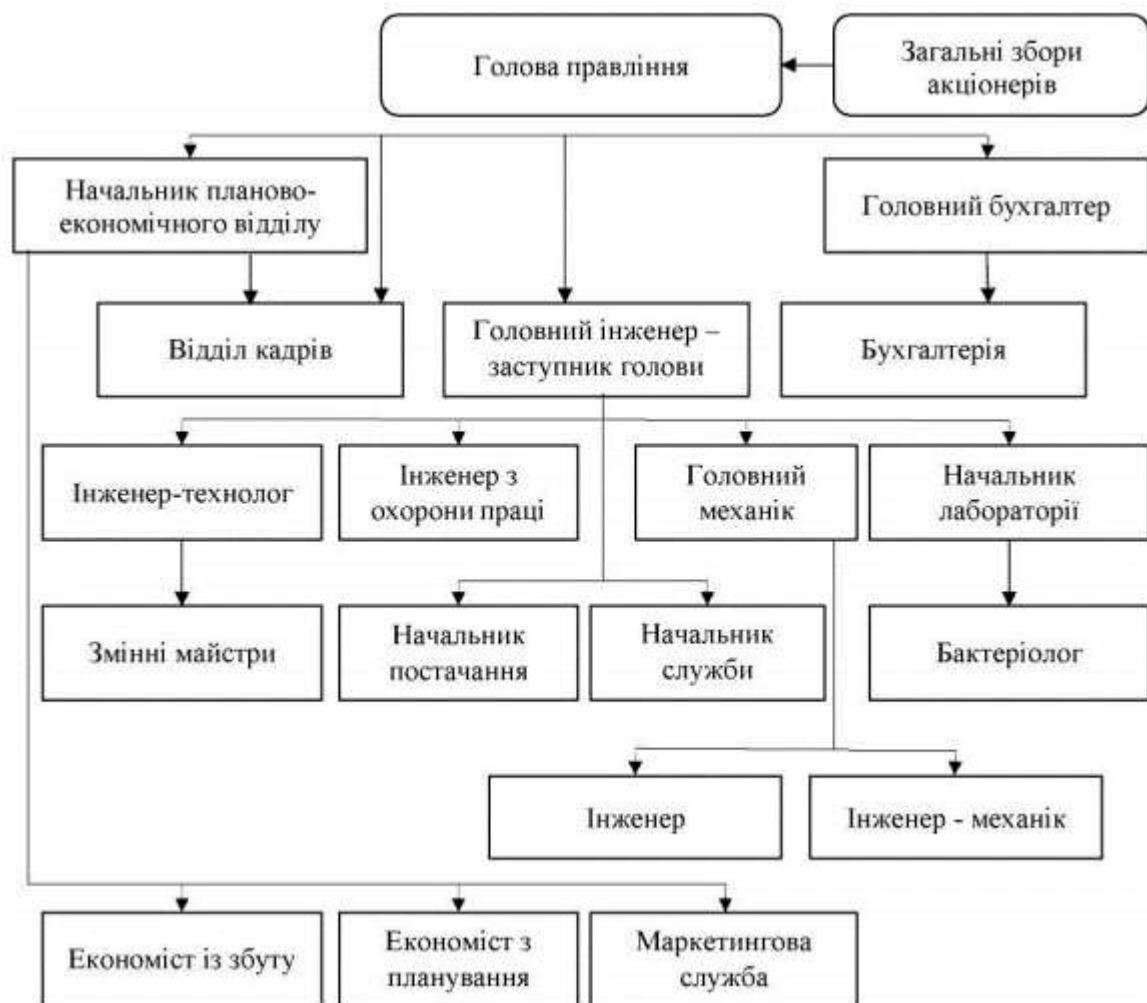


Рис. 2.5. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Наведено на основі [38].

Організаційна структура Тернопільського молокозаводу складається з керівництва, відділу виробництва, відділу збуту, відділу фінансів та бухгалтерії, технічного відділу та відділу з питань якості. Керівництво заводу забезпечує реалізацію стратегії розвитку та координацію роботи всіх підрозділів.

Зазначимо, що в організаційній структурі молокозаводу відбулися певні зміни. Так, відповідно до рішення Наглядової ради від 29 березня 2021 року (протокол № 5) з 01 квітня 2021 року було затверджено оновлену організаційну структуру, де скасовувалася посада директора з управління персоналом, голові правління безпосередньо підпорядковуються Служба управління персоналом та відділ організації та оплати праці. У квітні 2021 року відповідно до рішення Наглядової ради від (протокол №7) з 01 травня 2021 року створено певні посади, зокрема: заступник директора заводу; директор з персоналу. Відповідно заступнику директора заводу підпорядковується ремонтно-будівельний відділ. Крім того, кадрова служба підпорядковано директору з персоналу, а відділ організації та розрахунку зароб. плати – заступнику голови дирекції-директору заводу. З 01 листопада 2021 року на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створено посаду директор економічної безпеки, відділ внутрішнього контролю та безпеки.

Однією з ключових переваг Тернопільського молокозаводу є використання сучасного обладнання та технологій виробництва, що дозволяє отримувати високоякісні продукти та забезпечує ефективність виробництва.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розпочав свою діяльність як молокозавод міський, виробнича потужність його на той час була невеликою та дозволяла переробляти лише до 10 т. молока в рік. Швидкий розвиток підприємства дозволив йому збільшити виробничі потужності в кілька десятків разів вже у 1980-х роках. Пік виробництва був у 1987 році, за цей рік було перероблено 108,0 т молока і вершків.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 1984 році провів реконструкцію заводу, де до нього були додані нові корпуси:

- «1. Головний виробничий корпус з адміністративним.
2. Котельня.
3. Складські приміщення.
4. Заправочний блокпункт.
5. Водяний резервуар» [38].

З 2005 року підприємство розпочало велику реконструкцію у 3 етапи, яка закінчилась у 2017 році.

У результаті такої поетапної реконструкції виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють переробляти в день близько 350,0 т. молока [38].

Нині молокозавод володіє сучасним обладнанням та використовує технології виробництва з високою автоматизацією процесів.

Зазначимо, що Тернопільський молокозавод має власну лабораторію з контролю якості, яка здійснює відповідні перевірки та аналізи продуктів перед їх випуском на ринок. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пройшов сертифікацію власних виробничих потужностей згідно стандартів якості та отримав сертифікат «Standard ISO 22000 : 2005».

У 2002 році створена торгова марка «Молокія» та з того часу підприємство почало запроваджувати інноваційні напрями розвитку. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» став першим в Україні, який запровадив новітню очистку молока поглиблену «*FRESH MILK TECHNOLOGY*», її суть полягає в інноваційній технології очистки молока з низькотемпературною пастеризацією, дану технологію підприємство перейняло у своїх німецьких колег. Тепер «Молокія» виробляє свою продукцію найсучаснішим обладнанням, «з м'якими температурними режимами в інноваційній упаковці Pure-Pak Sense. Її в Україні поки що не використовує жоден з молочних виробників» [38]. Дане упакування є більш екологічнішим та дозволяє зменшити обсяг відходів.

Для організації, щоб стати успішною недостатньо бути лише результативною чи досягати поставлених цілей, потрібно бути ефективною –

постійно шукати, кращі, прогресивніші методи для досягнення цілей. Організація може бути лише результативною, але не ефективною тільки в одному випадку: коли створює унікальний товар або є монополістом на ринку. Але навіть в таких умовах організації потрібно звертати увагу на зовнішні фактори та оперативно підлаштовуватись під зміни зовнішнього середовища.

Для діагностики впливу зовнішнього середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на його діяльність використаємо *SWOT*-аналіз та *PEST*-аналіз.

Для побудови матриці *PEST*-аналізу потрібно дослідити основні зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні, технологічні) та їхній вплив на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Складена матриця *PEST*-аналізу представлена у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

***PEST*-аналізу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

|   |   |
|---|---|
| <p align="center"><b>ПОЛІТИКА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- політичні реформи;</li> <li>- політична ситуація в країні;</li> <li>- зміна законодавства щодо молочної галузі;</li> <li>- зміна податкового законодавства;</li> <li>- державна політика у молочної галузі;</li> <li>- державне контролювання конкуренції у молочної галузі;</li> <li>- сучасні тенденції розвитку молочної галузі.</li> </ul> | <p align="center"><b>ЕКОНОМІКА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна ситуація в країні;</li> <li>- підвищення рівня інфляції;</li> <li>- зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>- збільшення тарифів на опалення, електроенергію, водопостачання.</li> </ul> |
| <p align="center"><b>СОЦІУМ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення кількості населення;</li> <li>- перехід на здоровий спосіб життя;</li> <li>- відмова від молочних продуктів;</li> <li>- зміни в споживчих перевагах на молочну продукцію.</li> </ul>   | <p align="center"><b>ТЕХНОЛОГІЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових технологій;</li> <li>- державна технологічна політика;</li> <li>- виробництво нових інноваційних молочних продуктів.</li> </ul>  |

Примітка. Складено на основі даних товариства.

На основі табл. 2.1 можемо виявити, що значний вплив на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» мають економічні та політичні чинники. Відповідно до цього, важливими аспектами управління для досліджуваного молокозаводу повинні стати: удосконалити нормативно-правову базу в області розвитку галузі; формування резервного фонду з метою покрити збитки внаслідок форс-мажорних обставин; формування екокультури при

споживанні продукції; орієнтація на новітні технології.

Для побудови матриці *SWOT*-аналізу визначають сторони: сильні, слабкі, а також можливості, загрози. Складена матриця *SWOT*-аналізу Тернопільського молокозаводу представимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

| <b>Матриця <i>SWOT</i>-аналізу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»</b>   |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>МОЖЛИВОСТІ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- введення європейських вимог до якості молочних продуктів;</li> <li>- вихід на нові географічні ринки;</li> <li>- збільшення купівельної спроможності населення;</li> <li>- організація рекламної кампанії;</li> <li>- державна підтримка молочної галузі України.</li> </ul>   | <b>ЗАГРОЗИ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подорожчання молочної продукції в Україні;</li> <li>- погіршення економічної ситуації;</li> <li>- збільшення попиту на товари-замінники;</li> <li>- поява нових сильних конкурентів;</li> <li>- зниження рівня життя населення;</li> <li>- зміна смаків та уподобань споживачів.</li> </ul> |
| <b>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- різноманітний асортимент продукції;</li> <li>- конкурентні ціни;</li> <li>- наявність власного Інтернет-сайту;</li> <li>- наявність сторінок у соціальних мережах;</li> <li>- сучасна технологія виробництва;</li> <li>- великий управлінський досвід;</li> <li>- імідж торгової марки;</li> <li>- кваліфікований персонал.</li> </ul> | <b>СМ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід на нові географічні ринки через різноманітний асортимент продукції;</li> <li>- ефективна політика підприємства у сфері забезпечення високої якості продукції, згідно європейських стандартів;</li> <li>- впровадження таких видів реклами, як <i>sales promotion</i>; <i>sampling</i>;</li> <li>- встановлення нового обладнання, що зменшить використання ресурсів, що в результаті зменшить собівартість продукції.</li> </ul> | <b>СЗ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшити асортимент продукції, щоб споживачі не переходили на товари-замінники;</li> <li>- виробництво якісної продукції за всіма стандартами;</li> <li>- запропонувати великий асортимент продукції відповідно до смаків та уподобань споживачів.</li> </ul>                                   |
| <b>СЛАБКІ СТОРОНИ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока собівартість сировини;</li> <li>- відсутність реклами на телебаченні;</li> <li>- відсутність формалізованої комплексної стратегії збуту.</li> </ul>   | <b>СдМ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення масштабної реклами на телебаченні, для залучення більшої частки споживачів;</li> <li>- встановлення нового обладнання.</li> </ul>  | <b>СдЗ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення ціни на сировину спричинить підвищення собівартості;</li> <li>- введення нових законів, більш жорстких умов функціонування призведе до зторгання виробництва;</li> <li>- подальше руйнування зв'язків між с/г виробниками і молокопереробними підприємствами.</li> </ul>             |

Примітка. Складено на основі даних товариства.



Як бачимо, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає стійкі позиції на ринку, має значні конкурентні переваги у технології виробництва та якості продукції.

## 2.2. Оцінка ефективності праці персоналу

З метою визначення рівня виконання окреслених завдань і досягнення бізнес-цілей проводять оцінку ефективності праці персоналу. Це важливий інструмент управління персоналом, котрий допоможе:

- визначити потреби у підвищенні кваліфікації працівників – оцінка діяльності персоналу дозволяє виявити слабкі місця в роботі працівників та визначити напрями, у яких потрібні підвищення кваліфікації;
- стимулювати працівників до досягнення кращих результатів – оцінка ефективності діяльності дозволяє встановити цілі для працівників та підтримувати їх у досягненні цих цілей, а також надавати підвищення заробітної плати і бонуси за досягнення високих результатів;
- забезпечити раціональне використання ресурсів – оцінювання праці персоналу дозволяє виявити ефективність роботи окремих працівників та підрозділів компанії, що дозволяє приймати рішення щодо розподілу ресурсів компанії та оптимізації робочих процесів;
- виявити потребу в змінах в організації роботи – оцінка діяльності персоналу дозволяє виявити проблеми в організації роботи та визначити шляхи їх вирішення, що допомагає удосконалювати процеси та підвищувати ефективність діяльності компанії в цілому.

Зазначимо, що оцінювання ефективності праці здійснюється з метою визначення того, наскільки успішно вони виконують обов'язки та досягають запланованих результатів. Це допомагає менеджменту оцінити ефективність роботи окремих працівників та всієї команди в цілому, виявити проблемні місця та знайти шляхи вирішення.

Оцінка ефективності праці персоналу молокозаводу може бути

здійснена за допомогою різних показників, таких як витрати на оплату праці, показників продуктивності праці, якість продукції, кількість виробленої продукції тощо.

Основні показники ефективності діяльності персоналу молокозаводу подані на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Основні показники ефективності праці персоналу

Примітка. Побудовано автором.

У табл. 2.3 представлено економічні показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Дослідження основних показники діяльності Тернопільського молокозаводу відмітимо ріст чистого доходу (виручки) на 50,4 % – 1171466 тис. грн у 2022 р.

Ідентично до зміни рівня доходів від реалізації зріс також показник собівартості продукції на 33,3 % – 697855 тис. грн.

Позитивну тенденцію зростання рівня виручки (доходів від реалізації продукції) обумовлюють прибутковість діяльності молокозаводу, зокрема, чистий прибуток у 2022 р. зріс на 206,555 млн. грн та склав 183347 тис. грн.

Як бачимо, Тернопільський молокозавод є стабільним та прибутковим підприємством. Дані свідчать, що Тернопільський молокозавод є успішним підприємством, яке має стабільні фінансові результати. У 2021 році обсяг виробництва молочних продуктів на підприємстві склав більше 40 тонн на день [20]. Загальний обсяг реалізованої продукції складає більш як 200 млн. грн в рік. Молокозавод активно працює над розвитком торгової мережі та розширенням асортименту продукції.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

(тис. грн)

| №  | Найменування показника   | Роки    |         | Відхилення      |                |
|----|--|---------|---------|-----------------|----------------|
|    |  | 2021    | 2022    | абсолютне,<br>± | відносне,<br>% |
| 1  | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції                    | 2326475 | 3497941 | +1171466        | 50,4           |
| 2  | Собівартість реалізованої продукції                                | 2092681 | 2790536 | +697855         | 33,3           |
| 3  | Валовий прибуток (збиток)  | 233794  | 707405  | +473611         | 202,6          |
| 4  | Інші операційні доходи   | 1568    | 13917   | +12349          | 787,6          |
| 5  | Адміністративні витрати  | 47558   | 67280   | +19722          | 41,5           |
| 6  | Витрати на збут  | 138585  | 287950  | +149365         | 107,8          |
| 7  | Інші операційні витрати  | 44782   | 28071   | -16711          | -37,3          |
| 8  | Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) | 4437    | 338021  | +333584         | 7518,2         |
| 9  | Інші доходи  | 8       | 83      | +75             | 937,5          |
| 10 | Фінансові витрати  | 29311   | 30001   | +690            | 2,4            |
| 11 | Інші витрати   | 4014    | 65155   | +61141          | 1523,2         |
| 12 | Чистий прибуток (збиток)   | -23208  | 183347  | +206555         | 890,0          |

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Загальновідомо, що результати діяльності залежать від складу людських ресурсів й ефективності їх використання. Тернопільський молокозавод є великим підприємством, котре займається виробництвом та продажем молочних продуктів. У підприємства є значна кількість працівників з різним рівнем кваліфікації та досвідом роботи.

Працівники Тернопільського молокозаводу складаються з різних категорій: виробничий персонал (молочники, технологи, механіки, електрики, оператори машин, вантажники тощо), адміністративний та управлінський персонал (директор, начальники відділів, бухгалтери, кадровики, юристи, маркетологи тощо), а також підрядні організації, які займаються забезпеченням замовлень на будівництво, ремонт та постачання обладнання.

Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз структури працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

| Показники   | 2021 |        | 2022 |        | Відхилення            |                       |
|---|------|--------|------|--------|-----------------------|-----------------------|
|   | осіб | %      | осіб | %      | абсолютне<br>+/- осіб | у структурі,<br>+/- % |
|   |      |        |      |        |                       |                       |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, всього: | 1268 | 100,00 | 1245 | 100,00 | -23                   | 0,00                  |
| 1. Виробничий персонал - робітники                      | 1065 | 83,99  | 1047 | 84,10  | -18                   | 0,11                  |
| 2. Інженерно-технічні працівники, із них:               | 203  | 16,01  | 198  | 15,90  | -5                    | -0,11                 |
| - керівники   | 115  | 9,07   | 112  | 9,00   | -3                    | -0,07                 |
| - фахівці   | 88   | 6,94   | 86   | 6,91   | -2                    | -0,03                 |

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Дані свідчать, що у 2022 році середньооблікове число штатних працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зменшилося на 23 особи. У структурі персоналу основна частка працівників припадає на виробничий персонал – робітників. Це пояснюється специфікою товариства. Число виробничого персоналу у 2022 р. становило 1047 осіб, що складає 84,10 % від загального числа, а в 2021 році – 1065 осіб (83,99 %).

У залежності від посади, працівники молокозаводу можуть мати різні функції та обов'язки. Наприклад, на молокозаводі працювати технологи, які відповідають за виробничий процес та якість продукції, працівники з відділу збуту, які займаються реалізацією молочної продукції, а також адміністративний персонал, який займається керівництвом та організацією діяльності підприємства.

Виробничий персонал Тернопільського молокозаводу володіє високою кваліфікацією та досвідом у виробництві молочних продуктів, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції. Вони проводять регулярні перевірки та контроль якості молока та готової продукції, дотримуються технологічних процесів та виконують свої обов'язки відповідно до вимог безпеки праці.

Управлінський персонал (інженерно-технічний) Тернопільського молокозаводу включає і керівників, і фахівців. У середньообліковій кількості

працівників його частка складає 15,90 %, з яких 9 % припадає на керівництво [20]. Адміністративний та управлінський персонал володіє високою кваліфікацією та досвідом у відповідних галузях, що дозволяє забезпечувати ефективне управління молокозаводом та розвиток бізнесу. Вони виконують різноманітні функції, такі як фінансовий та бухгалтерський облік, кадрове управління, маркетинг та рекламу, взаємодіють зі замовниками та партнерами підприємства.

Звітні дані досліджуваного молокозаводу показують, що за гендерною структурою в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» чоловіків працює менше, аніж жінок. Так, частка працівниць у 2022 році складала – 59,76 %, а у 2021 році – 58,63 % (рис. 2.7).

Зазначимо, що найбільше працюючих молокозаводу є працівники у віці від 30 до 49 років, потім молодь від 15 до 35 років і найменше число працівників становлять працівники пенсійного віку. У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за віковим категоріями різними чисельність працівників має тенденцію зростати. Хоча абсолютні відхилення негативні має вікові категорії 55-59 років та більше 60 років.

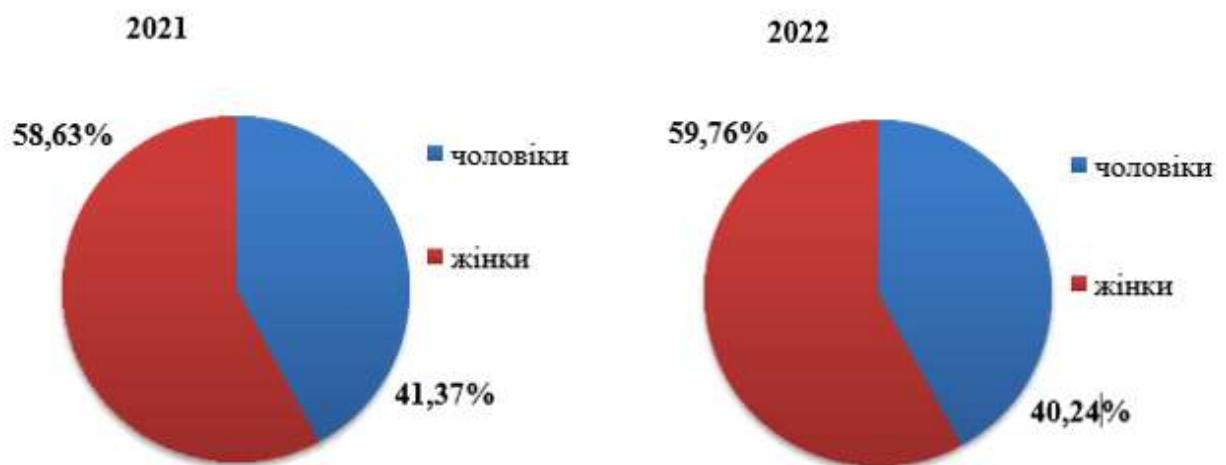


Рис. 2.7. Динаміка структури персоналу за гендерною ознакою в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі даних товариства.

Для Тернопільського молокозаводу характерно наявність працівників з

неповної вищої освіти. Такий стан пов'язаний із значною часткою робітників у структурі працівників. При чому більша частина має професійно-технічну освіту. Повну вищу освіту має 17 % працівників.

Зауважимо, що найбільше число працівників Тернопільського молокозаводу має стаж від 1 до 5 років роботи, від 5 до 10 років. Отже, політика молокозаводу спрямовується на молодих і амбітних працівників, котрі лише розпочали кар'єру.

Загальновідомо, що людські ресурси – головна частина виробничого процесу підприємства. А без кваліфікованих й мотивованих працівників досягнути ефективності не можливо. Провівши вище аналіз кількісного й якісного складу працівників Тернопільського молокозаводу проаналізуємо як зміна середньооблікової кількості працівників впливають на структуру фонду оплати праці та його динаміку (табл. 2.5). Зазначимо, що фонд оплати праці молокозаводу складається із фонду основної зарплати, додаткової зарплати, заохочувальних виплат і компенсаційних.

*Таблиця 2.5*

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Тернопільський  
МОЛОКОЗАВОД»**

| № | Показник                                      | 2021 рік,<br>% | 2022 рік,<br>% | Відхилення |
|---|---|----------------|----------------|------------|
| 1 | Фонд оплати праці штатних працівників, усього | 100            | 100            | –          |
| 2 | Фонд основної заробітної плати                | 65,45          | 59,69          | -5,76      |
| 3 | Фонд додаткової заробітної плати              | 34,11          | 39,91          | 5,8        |
| 4 | Заохочувальні та компенсаційні виплати        | 0,44           | 0,4            | -0,03      |

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Зростання фонду оплати праці у порівнянні із минулорічним відбулось за рахунок зростання обсягу виробництва та часткового підняття зарплати. Аналіз даних засвідчив позитивну динаміку щодо складових фонду оплати праці. Зокрема, фонд оплати праці зріс на 19,5 %, фонд основної зарплати зріс на 9,17 %, фонд додаткової зарплати – на 37,88 %, заохочувальні й

компенсаційні виплати – на 11,24 %.

Дані звітності досліджуваного товариства свідчать, що середня зарплата працюючих молокозавода перевищує значно розмір мінімальної зарплати, котрий визначено чинним законодавством України. І це говорить про врахування менеджментом товариства соціальних норм й гарантій та включення їх у систему мотивування персоналу. Зазначимо, що зростання середньої зарплати кваліфікованим працівникам є захід стимулювання.

Як було доведено, характеризує рівень ефективності праці персоналу найбільш повно рівень продуктивності праці. Діагностика продуктивності праці Тернопільського молокозаводу наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

| Показники | Од. виміру   | 2021 р.   | 2022 р. | Відхилення      |                |       |
|-----------|--|-----------|---------|-----------------|----------------|-------|
|           |  |           |         | Абсолютне,<br>± | Відносне,<br>% |       |
| 1         | Обсяг виробництва продукції                              | тис. грн  | 2326475 | 3497941         | +1171466       | 50,35 |
| 2         | Середньооблікова чисельність ПВП                         | особи     | 1268    | 1245            | -23            | -1,81 |
| 2.1       | з них: робітників  | особи     | 1065    | 1047            | -18            | -1,69 |
| 3         | Частка робітників у складі ПВП                           | %         | 83,99   | 84,10           | +0,11          | 0,13  |
| 4         | Кількість відпрацьованих усіма робітниками:              |           |         |                 |                |       |
| 4.1       | людино-днів  | дні       | 266250  | 260703          | -5547          | -2,08 |
| 4.2       | людино-годин   | год.      | 2050125 | 2015234         | -34890,8       | -1,70 |
| 5         | Середньорічний виробіток одного:                         |           |         |                 |                |       |
| 5.1       | працівника з числа ПВП                                   | тис. грн. | 1826,99 | 2816,59         | +989,60        | 54,17 |
| 5.2       | робітника  | тис. грн. | 2184,48 | 3340,92         | +1156,43       | 52,94 |
| 6         | Виробіток одного робітника                               |           |         |                 |                |       |
| 6.1       | середньоденний   | тис. грн. | 8,74    | 13,42           | +4,68          | 53,55 |
| 6.2       | середньогодинний   | тис. грн. | 1,13    | 1,74            | +0,61          | 52,96 |
| 7         | Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником  | дні       | 250     | 249             | -1             | -0,40 |
| 8         | Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником | год.      | 1925    | 1924,77         | -0,23          | -0,01 |
| 9         | Середня тривалість робочого дня                          | год.      | 7,7     | 7,73            | 0,03           | 0,39  |

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Обсяги виробленої продукції Тернопільського молокозаводу у 2022 році

зросли на 1171,466 млн. грн. або на 50,35 %, при зменшенні середньооблікового числа працівників на 23 особи, число виробничого персоналу у 2022 р. скоротилася на 18 осіб та склала 84,10 % працівників товариства.

Позитивним аспектом є збільшення продуктивності праці, якщо у 2021 р. показник склав 1826,99 тис. грн на 1-ого працівника, то у 2022 р. показник зріс на 54,17 % і становив 2816,59 тис. грн. Середньорічний виробіток 1-ого робітника зріс на 52,94 % та склав 3340,92 тис. грн. У 2022 р. середньоденний виробіток 1-ого робітника збільшився на 4,68 тис. грн, та становив 13,42 тис. грн. У тому ж році середньогодинний виробіток 1-ого робітника – 1,71 тис. грн, що на 0,59 тис. грн більше, ніж у 2021 р.

Зазначимо, що показники, що представлені у табл. 2.6, використовуються при обрахунку середньорічного виробітку і на 1-ого працівника, і на 1-ого робітника.

Для детального аналізування чинників впливу на продуктивність праці, а саме на середньорічний виробіток 1-ого працівника, застосуємо факторний аналіз. При чому, факторами, які чинять вплив на показник середньорічного виробітку 1-ого працівника є: «частка робітників у загальній чисельності ПВП; кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік; середня тривалість робочого дня та середньогодинний виробіток одного робітника» [43].

Факторна модель середньорічного виробітку (Y) має вигляд:

$$Y = a * b * c * d, \quad (2.1)$$

З використанням методу абсолютних різниць обрахуємо вплив чинників на середньорічний виробіток в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 2.7).

Як бачимо, продуктивність праці в Тернопільському молокозаводі у 2022 р. зросла на 989,60 тис. грн. Середньорічний виробіток 1-го працівника зазнав впливу певних чинників. Так, ріст у 2022 р. частки робітників на 0,0011 % призвело до зростання середньорічного виробітку на 2,3928 тис. грн. Скорочення числа відпрацьованих днів на 1 день призвело до зменшення



середньорічного виробітку на 7,3175 тис. грн. Виробіток 1-ого працівника зріс на 7,099 тис. грн через зростання середньої тривалості робоч. дня на 0,03 год. Крім того, ріст середньогодинного виробітку на 0,61 тис. грн вплинуло на зростання середньорічного виробітку 1-ого працівника на 987,4263 тис. грн.

Таблиця 2.7

**Фактори, що впливають на середньорічний виробіток одного працівника в ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

| Показник  | Умовне позначення | 2021 р. | 2022 р. | Абсолютне відхилення |
|---|-------------------|---------|---------|----------------------|
| Частка робітників у загальній чисельності ПВП, %        | a                 | 0,8399  | 0,841   | +0,0011              |
| Кількість відпрацьованих днів одним робочим за рік, дні | b                 | 250     | 249     | -1                   |
| Середня тривалість робочого дня, год                    | c                 | 7,7     | 7,73    | 0,03                 |
| Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн   | d                 | 1,13    | 1,74    | +0,61                |
| Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн    | Y                 | 1826,99 | 2816,59 | +989,60              |

Отже, оцінка ефективності праці персоналу є важливою частиною управління людськими ресурсами. Вона допомагає визначити, наскільки успішно працівники виконують обов'язки і досягають поставлених цілей. Оцінка ефективності праці персоналу допомагає підвищити ефективність організації, залучити та утримувати талановитих працівників, а також сприяє подальшому розвитку організації.

## Висновки до розділу 2

Об'єктом даного дослідження є приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Один з найбільших молокопереробних на заході України та виробників молочних продуктів в Тернопільській області. Основною діяльністю є виробництво молочних продуктів, що здійснюється на основі використання сировини з власних ферм та інших постачальників

молока. Загальний асортимент продукції становить більше як 27 найменувань. У структурі виробництва найбільшу частку складає цільномолочна продукція. Вона користується значним попитом у споживачів. Тернопільський молокозавод займає стійкі позиції на ринку, має значні конкурентні переваги у технології виробництва та якості продукції.

Важливою частиною управління людськ. ресурсами є оцінювання ефективності їх праці. Це допомагає підвищити ефективність організації, залучити та утримувати талановитих працівників, а також сприяє подальшому розвитку організації. Тернопільський молокозавод є успішним підприємством, яке має стабільні фінансові результати. У структурі персоналу основна частка працівників припадає на виробничий персонал – робітників. Позитивним аспектом є збільшення продуктивності праці, якщо у 2021 р. показник склав 1826,99 тис. грн на одного працівника, то у 2022 р. показник зріс на 54,17 % і становив 2816,59 тис. грн на одного працівника.

### РОЗДІЛ 3

## МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Підвищення ефективності праці персоналу є актуальним на рівні підприємств, умовою виживання та довгострокового розвитку яких в умовах високоінноваційного середовища є сталий і постійний підвищення ефективності та безпеки виробництва шляхом організації безперервної інноваційної діяльності персоналу згідно із стратегією розвитку.

Підвищення ефективності праці працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є ключовим фактором для досягнення успіху в галузі молочного виробництва та забезпечення його стійкого розвитку. Причини важливості підвищувати ефективність праці на молокозаводі представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Причини підвищувати ефективність праці на молокозаводі

Примітка. Побудовано автором.

Підвищення ефективності праці сприяє знизити витрати на виробництво продукції, зокрема, на заробітну плату працівників. Це позитивно вплине на

прибутковість товариства. Зниження витрат може допомогти збільшити прибутковість підприємства і забезпечити його стійкий розвиток. Так, чим більш ефективно працює персонал, тим менше часу він витрачає на виконання робіт, тим менше помилок допускається, тим менше необхідно витрачати матеріальні ресурси та техніку, щоб досягти певного результату. Крім того, ефективний персонал здатний більш точно оцінювати необхідні ресурси та знати, як краще їх використовувати, що також може допомогти зменшити витрати на підприємстві. Отже, підвищення ефективності праці може бути вигідним для молокозаводу, оскільки допомагає знизити витрати та збільшити прибуток.

Зауважимо, що якість продукції на молокозаводі є одним з головних критеріїв успішності підприємства, особливо в галузі харчової промисловості, а також ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Підвищення ефективності праці допомагатиме покращити якість продукції, що позитивно вплине на задоволення клієнтів-споживачів та збільшення продажів. Так, підвищення ефективності праці працівників сприяє покращенню якості продукції на молокозаводі. Якщо працівники працюють більш ефективно та продуктивно, то вони зможуть більше уваги приділяти якості продукції, уникнути помилок та виправити їх вчасно. Крім того, підвищення ефективності праці може допомогти працівникам уникнути відхилень від технологічного процесу, які можуть вплинути на якість продукції. Коли працівники працюють згідно з технологічними нормами та правилами, це допомагає забезпечити стабільну якість продукції та уникнути її відхилень. Якщо підвищення ефективності праці пов'язане зі збільшенням контролю за якістю продукції та її відповідністю стандартам якості, це може допомогти забезпечити якість продукції на вищому рівні. Також, більш ефективна робота працівників може дозволити проводити більш детальну перевірку якості продукції, що допоможе виявляти недоліки та помилки, а також забезпечити вчасне їх виправлення. Отже, підвищення ефективності праці працівників може мати позитивний вплив на якість продукції та

допомогти молокозаводу забезпечити високу якість своєї продукції та задовольнити потреби споживачів.

Підвищення ефективності праці сприяє збільшенню продуктивності працівників на молокозаводі, що збільшить кількість виробленої продукції за одиницю часу. Ефективність праці означає, що працівник може виконувати більше роботи за той самий проміжок часу або з меншими зусиллями. Наприклад, якщо молокозавод використовує застаріле обладнання, яке вимагає багато часу на обслуговування та ремонт, то працівникам доведеться витратити більше часу на ці процеси, що зменшує їх час на виробництво. Якщо ж обладнання буде сучасним і ефективним, то працівникам не доведеться витратити стільки часу на обслуговування та ремонт, що звільнить їх час для виробництва більшої кількості молочних продуктів. Також підвищення ефективності праці сприятиме зменшенню кількості помилок та відходів на виробництві, що дозволить економити матеріали та збільшувати виробництво. У результаті, продуктивність працівників на молокозаводі зросте, що допоможе збільшити загальну продуктивність підприємства.

Підвищення ефективності праці може стати стимулом для працівників, що сприятиме їхній мотивації та підвищенню продуктивності праці. В свою чергу, це може призвести до зниження плинності кадрів. Коли працівникам надається можливість досягати кращих результатів за коротший час, це може бути мотивуючим фактором. Підвищення ефективності праці дозволяє працівникам бути більш продуктивними, досягати поставлених цілей та успішно виконувати обов'язки.

Крім того, якщо підвищення ефективності праці пов'язане зі збільшенням заробітної плати або наданням інших матеріальних стимулів, це може ще більше збільшити мотивацію. Коли працівники бачать, що їхні зусилля оцінюються та вони отримують за це винагороду, вони починають відчувати важливість своєї роботи та вкладати більше зусиль у її виконання.

Також важливо зазначити, що підвищення ефективності праці може сприяти збільшенню самооцінки працівників, яка може бути важливою для

їхнього розвитку та професійного зростання. Коли персонал відчуває, що вони вправні та ефективні у своїй роботі, це може позитивно вплинути на їхню самооцінку та підвищити їхню мотивацію для подальшого розвитку та досягнення нових результатів.

Підвищення ефективності праці працівників може покращити робочий процес, зменшити час, необхідний для виконання завдань, та забезпечити виконання роботи з високою якістю. Це може допомогти забезпечити більш швидкий та ефективний виробничий процес. Через ефективне використання робочого часу та ресурсів, працівники можуть досягати більшого обсягу роботи за короткий час. Це може призвести до зменшення часу, необхідного для виконання завдань, та збільшення якості роботи, що в свою чергу позитивно вплине на конкурентоспроможність.

Підвищення ефективності праці сприяє зниженню рівня стресу серед працівників та покращенню їх задоволення від роботи, що позитивно вплине на їхню продуктивність та зменшення кількості відволікань на робочому місці. Коли персонал відчуває, що їх робота продуктивна і вони успішно виконують поставлені завдання, це може позитивно впливати на їх самооцінку та самопочуття.

Підвищення ефективності праці може бути досягнуте за допомогою різних стратегій, таких як удосконалення процесів виробництва, використання новітніх технологій управління та методів, підвищення кваліфікації працівників, покращення комунікації та співпраці між різними ділянками компанії тощо.

Крім того, коли ефективність праці підвищується, це може привести до збільшення виробництва та зниження часу, необхідного для виконання завдань. Це може зменшити тиск на працівників, оскільки вони матимуть більше часу виконувати завдання і менше тиску з боку керівництва.

Отже, підвищення ефективності праці має позитивний вплив на робоче середовище, зменшуючи рівень стресу та збільшуючи задоволення працівників.

Дослідження наукових джерел дозволило виокремити шляхи підвищення ефективності роботи співробітників у напрямі вдосконалень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу у напрямі  
вдосконалень**

| Напря́м               | Зміст покращення   |
|-----------------------|--|
| Технічні              | Підвищення ефективності праці шляхом вдосконалення машин, обладнання та <u>ін</u> технічні засоби праці. |
| Технологічні          | Підвищення ефективності праці шляхом вдосконалення робочих процесів і операцій                           |
| Організаційні         | Підвищення ефективності шляхом вдосконалення організації роботи персоналу                                |
| Персонал              | Підвищення ефективності роботи шляхом вдосконалення навичок і мотивації персонал                         |
| Управління персоналом | Підвищення ефективності праці шляхом підвищення якості та ефективності                                   |

Примітка. Узагальнено автором.

Існує низка механізмів, які можна використовувати для підвищення ефективності праці персоналу в організації. Деякі з найбільш ефективних з них представимо на рис. 3.2.

Забезпечення персоналу можливості навчання та розвитку їх навичок та знань допомагає збільшити їхню продуктивність та ефективність. Організації можуть використовувати різні методики навчання, такі як тренінги, вебінари, курси, онлайн-навчання та інші. Тренінг та навчання надають персоналу можливості отримати нові знання та навички може допомогти підвищити їхню продуктивність та ефективність. Тренінги можуть бути організовані внутрішньо, від зовнішніх консультантів або онлайн. У досліджуваному Тернопільському молокозаводі важливу роль відіграє підбір, навчання та реорганізація персоналу, який систематично зазнає певних змін у структурі.

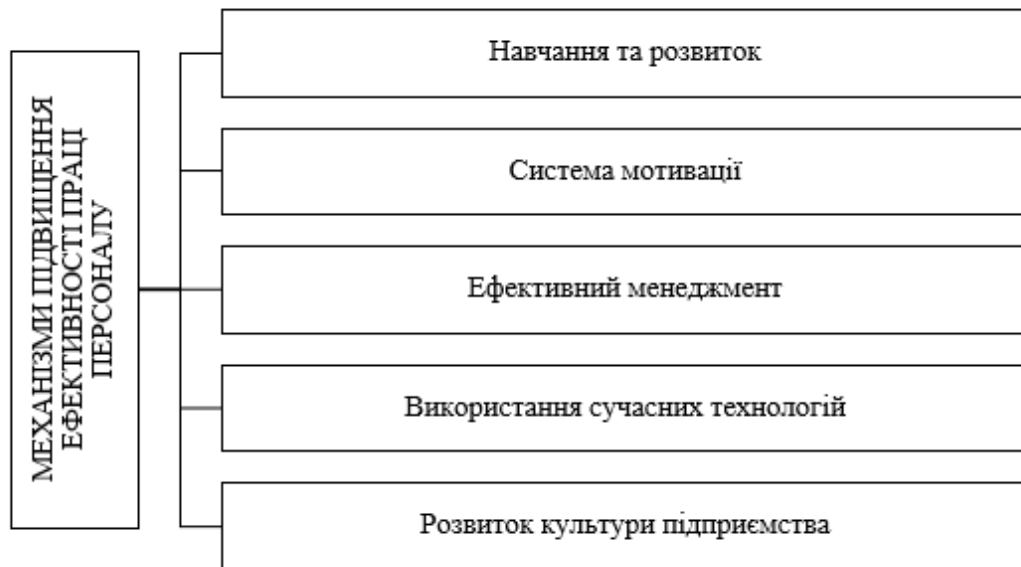


Рис. 3.2. Механізми підвищення ефективності праці персоналу

Примітка. Побудовано автором.

Ці зміни стосуються найму та звільнення нових працівників, а також переміщення персоналу всередині. Менеджмент молокозаводу зацікавлений у досягненні стабільності трудового колективу і вживає для цього всіх можливих заходів. Крім того, з метою належної реалізації кадрової політики на підприємстві розроблено та вже впроваджено власну систему управління персоналом, основними завданнями якої є: відбір, навчання, переопрацювання, стимулювання, правильна організація, сприятливі умови праці, реалізація раціональні методи праці та відпочинку, режими роботи. Виконання всіх вищезазначених завдань у системі управління персоналом дозволить досягти максимальної ефективності вашої праці та основних цілей кадрової політики молокозаводу.

Як було доведено у розділі 2, переважна більшість працівників Тернопільського молокозаводу є кваліфікованими та мають достатній практичний досвід роботи, особливо це стосується керівників, службовців та спеціалістів таких категорій персоналу. Для підтримки та розвитку кваліфікації працівників, підвищення їх кваліфікації складаються календарі



навчання персоналу за затвердженими програмами та планами навчання за професіями та посадами, за якими підлягає підготовка та перепідготовка. Крім того, працівники індивідуально освоюють нові професії.

Проведене дослідження діяльності товариства дозволило встановити, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» застосовується модель мотивації, яка включає:

- матеріальне заохочення (оплата праці, премія);
- моральне стимулювання, коли проявляється «об'єктивний характер особистих моральних інтересів окремого індивіда, визнання його значимості;
- заохочення соціально-посадової кар'єри;
- додаткове заохочення за досягнення в праці;
- соціальне заохочення» [38].

Основою матеріального стимулювання персоналу Тернопільський молокозавод виступає зарплата як найбільш дієвий інструмент активізації трудового фактору та використання людського потенціалу.

Поточне преміювання працівників досліджуваного підприємства здійснюється щомісяця за підсумками роботи за попередній місяць у випадку бездоганного виконання трудових обов'язків, що покладені трудовим договором, посадовою інструкцією та локальними нормативними актами, а також розпорядженнями безпосереднього керівника.

Крім традиційних методів стимулювання праці, на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовуються ще й нетрадиційні. До таких методів належать: «встановлення додаткових заохочень за розроблення нових ідей та впровадження їх у виробництво з метою розширення номенклатури конкурентоспроможної продукції, за активну дилерську діяльність; встановлення надбавок робітникам за професійну майстерність, за виконання надзвичайно важливих завдань згідно із затвердженим графіком випуску продукції; впровадження системи визнання трудових заслуг, засновану на рейтинговій оцінці результатів корпоративного трудового змагання, направлену на посилення взаємозв'язку матеріальних і

моральних стимулів» [26].

Основним недоліком системи стимулювання праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є недостатнє приділення уваги моральному стимулюванню праці. Зважаючи на те, що на молокозаводі працює понад 1,0 тис. людей, а більшість професій робітничі, то досить складно правильно морально стимулювати працівників. Персональна увага до кожного працівника, до його досягнень та творчих ідей є важливим елементом загальної мотивації, проте на даний момент рівень моральної мотивації на підприємстві є відносно низьким. Акціонерному товариству варто було б покращити корпоративну культуру задля підвищення продуктивності працівників та їх самовдосконалення, що є шляхом до успіху та добробуту.

Вважаємо, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» система мотивації повинна базуватися на таких умовах:

- надавати однакові можливості щодо зайнятості, а також просування по посадам використовуючи критерій «результативність праці»;
- створити належні умови для захисту здоров'я, безпечних умов праці, добробуту працюючих;
- узгодити рівень оплати праці з її результатами, а також визнавати особистий внесок у загальний успіх;
- підтримувати атмосферу довіри, бути зацікавленим реалізовувати загальну мету;
- забезпечити можливості зростати професійній майстерності, реалізовувати здібності працюючих.

Також рекомендується проведення заходів, головним завданням яких має стати отримання не тільки матеріального, а й морального задоволення від роботи.

Для цього спочатку необхідно:

1. Чіткий ритуал організації прийому на підприємство нових працівників (детально ознайомлювати із всіма відділами, посвята молодих працівників).

2. Організувати конкурси фахової майстерності для працюючих, встановлювати особливі ритуали заохочення кращих за професією, обрання «людини року» товариства. Головним є система публічного заохочення запрошуючи членів сім'ї.

3. Бренд ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можна підтримати розширенням випуску сувенірних виробів для працюючих товариства, наприклад, календарів, ручок, записників годинників, а також рекламних матеріалів.

4. Організувати спільні екскурсійні поїздки працюючих молокозаводу. Важливо залучити і вищий рівень менеджменту.

5. Система матеріальної мотивації працюючих ПрАТ «Тернопільський молокозавод», крім зарплати та премій (бонусів), містити може і пенсійні накопичення, а також оплату за освіту (працівника чи його дітей), отримання частки прибутку, позики (безвідсоткові, пільгові), оплата за харчування чи проїзд, оплата лікування, оздоровлення чи відпочинку. Матеріальне заохочення необхідно розглядати в контексті всіх факторів мотивації підприємства та з урахуванням усіх аспектів впливу грошових виплат на мотивацію професійну кожного окремого працівника.

6. Система морального заохочення працюючих. Необхідно впроваджувати методи, пов'язані із потребами у визнанні та повазі, а також моральному схваленні. Зазначені заохочення виявляються у формі усної та письмової подяки, різноманітних нагород, присвоєння почесних звань.

З метою підвищення мотивації оплати праці працівників пропонується наступна методика розрахунку заробітної плати кожного працівника Тернопільського молокозаводу. Формула складена з урахуванням того, що оплата праці персоналу більше пов'язана з результатами їх роботи:

$$Z = \underline{B_{тар}} + \underline{O_{над}} * K_1 * K_2, \quad (3.1)$$

де  $Z$  – розмір оплати праці за нової системи розрахунку зарплати;

$\underline{B_{тар}}$  – базовий оклад (тариф), що визначається як постійна складова зарплати, розмір якої визначається штатним розкладом;

$\underline{O_{над}}$  – особиста надбавка, що встановлюється кожному за поданням менеджера відділу у рамках загального фонду на персональні надбавки затвердженого всім працівникам;

$K_1$  – коефіцієнт виконання плану;

$K_2$  – оцінювання працівника колегами (максимальне значення – 3 бали).

Основою страхування працівника є базовий оклад або ставка, тобто це сума коштів, яку отримає працівник у будь-якому випадку, незважаючи на обставин. Фахівці рекомендують встановлювати посадовий оклад у розмірі 20-40 % від зарплати, яку працівник отримував до впровадження нової системи оплати.

Розмір персональної надбавки становитиме від 50 до 60 % посадового окладу. Цей коефіцієнт є показником оцінки ставлення менеджера до конкретного підлеглого. Тут варто враховувати індивідуальні якості, а також кількість років роботи на молокозаводі.

Показник  $K_1$  враховує виконання, недостатнє виконання або перевиконання плану. При цьому виконання плану прийнято за 1.

Показник  $K_2$  показує думку колег суб'єктивну про співробітника. Вона відображає особистісні якості, а також професійні навички, суб'єктивно оцінені колегами.

Слід зазначити, що наведена формула (3.1) дозволила охоплювати багатогранний спектр факторів визначення грошової винагороди за виконану роботу – точні дані, економічні та соціологічні показники оцінки праці. Такий розрахунок дозволяє врахувати не тільки об'єктивні трудові якості, а й

індивідуальні здібності до роботи в колективі, спілкування з менеджерами і співробітниками.

Крім прямої грошової компенсації, існують різні форми непрямой матеріальної винагороди, які називають соціальними виплатами або соціальним пакетом.

Соціальні пільги, які являють собою додаткові пільги, які отримують працівники, підвищують добробут і якість життя. Нині соціальний пакет розглядається невід'ємною складовою пакету оплати праці. При цьому склад і структура визначає законодавство і самі роботодавці.

Пропонується запровадити певну систему визначення пріоритетності соціальних виплат для працюючих. Так, за результатами оцінювання працівник отримає певну кількість балів, а за набраною сумою зможе обрати певну соціальну виплату із зазначеного переліку (страховка автомобіля, побутова техніка). Це дозволить менеджменту контролювати витрати на соціальні виплати та дасть можливість працівникам самостійно обирати необхідні їм виплати.

Така система формування соціального пакету має низку недоліків: різна вартість соціальної пільги, необхідність постійного інформування про нові пільги. Тому на ПрАТ «Тернопільський маолокозавод» цю систему необхідно впроваджувати поетапно, аналізуючи ефективність.

Отже, основною тенденцією розвитку компенсаційних пакетів Тернопільського молокозаводу має стати відносне збільшення соціальних виплат та виплат у загальній системі оплати праці. Розроблена соціальна політика повинна свідчити про те, що стратегічні цілі молокозаводу включають не тільки максимізацію прибутку бізнесу, а й соціальну захищеність працівника, розвиток його особистості.

Крім того, молокозавод представляє різноманітне число робіт різного рівня складності. Тому доцільно створити кімнату відпочинку, яка забезпечить усі умови комфорту, зокрема, зручні меблі. Зауважимо, що забезпечуючи працівників комфортними робочими місцями сприяє підтримувати високий

баланс довіри. Оскільки на підприємстві працює понад 1000 працівників, доцільно створити декілька кімнат відпочинку.

Отже, система заохочення Тернопільського молокозаводу має бути спрямована на формування методів оплати, стимулювання, які свідомо сприяли б творчому розвитку ініціативи та підприємливості працівників, підвищували їх матеріальну зацікавленість у високопродуктивній праці, збільшення обсягів виробництва та реалізації і, врешті-решт, забезпечення сталого та ефективного функціонування товариства в сучасних умовах.

Управління персоналом розглядається важливим механізмом підвищення ефективності праці. Ефективний менеджмент допомагає забезпечити правильне розподілення завдань, контролювати виконання робіт, стимулювати комунікацію та співпрацю між працівниками. Правильне планування та координація роботи знизять кількість зайвих задач та забезпечать кращу організацію робочого процесу.

Використання сучасних технологій та інструментів допомагає забезпечити більш ефективно та швидко виконання завдань, автоматизувати процеси та знизити кількість людських помилок, що дозволить працювати ефективніше та продуктивніше. Організації можуть використовувати різні програмні та апаратні засоби для автоматизації та оптимізації робочих процесів. Зазначимо, що нині потужним інструментом підвищення ефективності (продуктивності) праці персоналу, а також ефективності виробництва є інформаційні корпоративні системи та технології (ІСТ).

Введення, а також використання ІСТ дозволяють підприємству отримати певні ефекти (організаційні, економічні, соціальні) (рис. 3.3).

Враховуючи те, що на молокозаводі працює більше тисячі людей, проаналізувати та систематизувати великий обсяг інформації є досить складним завданням, що займає час. Існує висока ймовірність отримання недостовірних результатів, що призводить до неправильного адміністрування рішень. Крім того, інформаційна технологія «ІС», що використовується на молокозаводі, призначена більшою мірою щоб автоматизувати управління

персоналом і не враховує інші економічні показники, що впливають на його ефективність. Тому з метою вдосконалення системи управління пропонуємо впроваджувати комплексні інформаційні технології.

| Організаційні ефекти   | Економічні ефекти  | Соціальні ефекти  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством;</li> <li>• підвищення якості кадрових рішень;</li> <li>• оперативності підготовки звітності для органів державного управління відповідно до українських законодавчих і нормативних вимог та керівництва.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження витрат на управління персоналом;</li> <li>• підвищення продуктивності праці персоналу;</li> <li>• оптимальне використання професійних та кваліфікаційних якостей конкретного працівника підприємства.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ведення повної індивідуальної трудової історії персоналу підприємства;</li> <li>• підготовка кадрового резерву та кар'єрне зростання найбільш перспективних працівників підприємства;</li> <li>• планування навчання та підвищення кваліфікації</li> </ul> |

Рис. 3.3. Ефекти від введення інформаційних систем і технологій

Примітка. Побудовано на основі [8].

Зазначимо, що потужним інструментом щоб підвищити ефективність управління й якість, ухвалювати правильні стратегічні рішення з автоматизованою обробкою актуальної інформації й достовірної є комплексна корпоративна ІС «*Enterprise Resource Planning*».

Система управління – це не тільки інструмент компанії, а й технологія здійснення її діяльності. Впровадження такої технології забезпечує реальну реалізацію стратегічних ініціатив і програм компанії.

Система «*ERP*» є значно дешевшою, ніж зарубіжні системи аналогічного класу. Впровадження зазначеної системи в ПрАТ є стратегічною інвестицією, яка буде винагороджена вдосконаленням процесів управління, підвищенням виробничої ефективності, продуктивності праці та зниженням витрат.

«*ERP*» позиціонується як *IT*-система для підприємств: малих, середніх і

великих. Така технологія може бути адаптована під конкретне підприємство з великою кількістю налаштувань. Він може бути реалізований на підприємствах різних галузей промисловості: нафтогазової, хімічної, «зв'язку та телекомунікацій, торгівлі, енергетики, металургії та харчової, до складу якої входить Тернопільський молокозавод» [8].

Система «ERP» є модульна, кожен компонент якої взаємопов'язано з іншими, що дозволяє провадити комплексні дослідження та аналізувати вплив одних показників на інші (рис. 3.4). Але кожний такий компонент є самодостатнім, працювати може й автономно і об'єднано в певні контури.

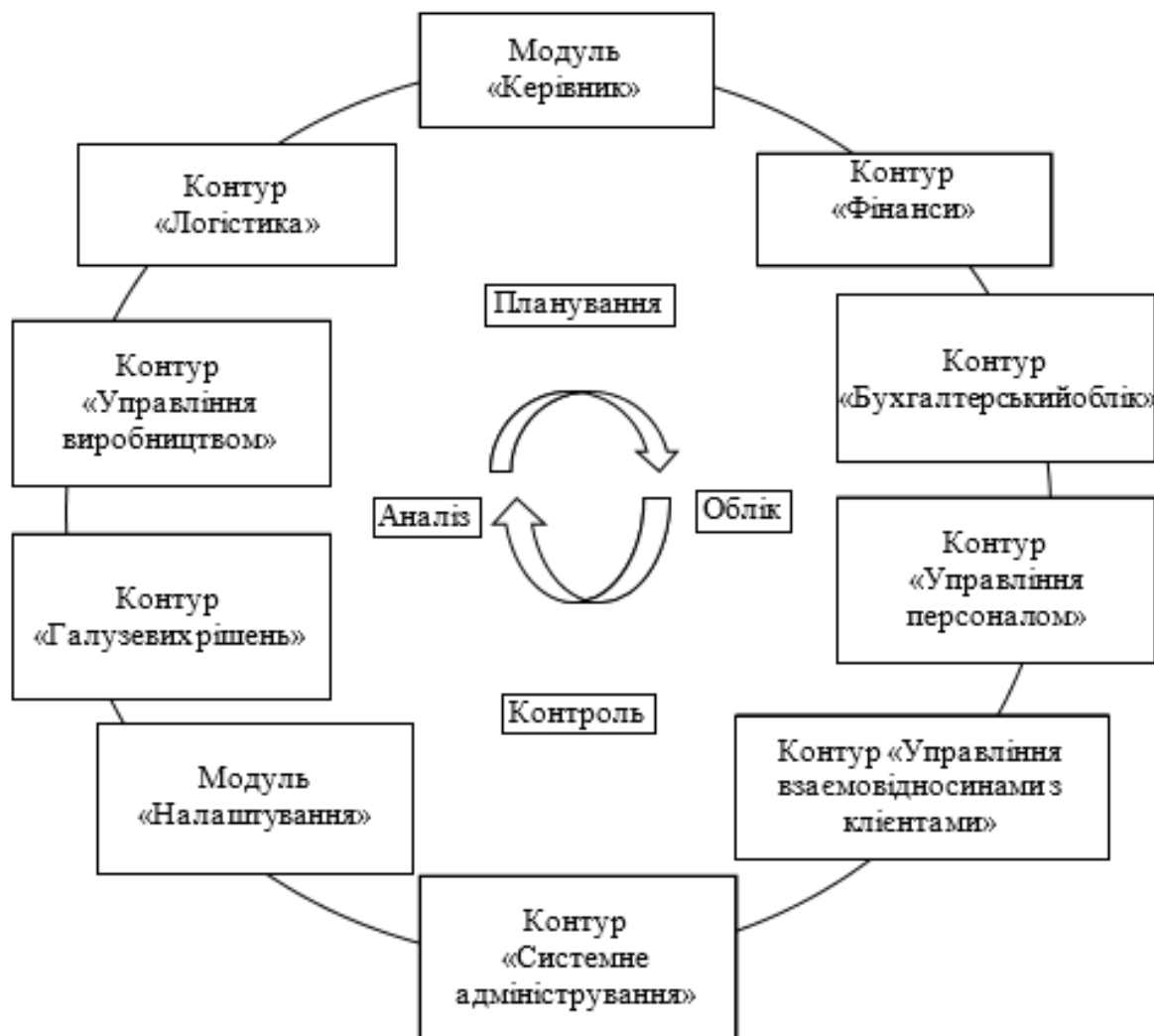


Рис. 3.4. Модульна система «ERP»

Примітка. Побудовано автором на основі [8].



Усі типи документів з даними формуються в електронному вигляді. Їх можна роздруковувати та накопичувати в єдиній базі даних, що забезпечить можливість введення інформації лише один раз та дозволить виключити дублювання роботи користувача та скоротити трудовитрати. Система надає можливість контролювати правильність і цілісність даних, а також налаштовувати дії користувача.

Ліцензійна версія ІС «ERP» доступний у продажу і не потребує спеціального обладнання для встановлення, легко встановлюється на *Windows*.

Розвиток культури підприємства: створення здорової та підтримуючої робочої атмосфери може підвищити мотивацію працівників та забезпечити кращу комунікацію та співпрацю між співробітниками.

Отже, підвищення ефективності праці може бути досягнуте за допомогою різних заходів, таких як підвищити кваліфікацію кадрів, впровадити нові технології, вдосконалити організацію робочих процесів та забезпечити потрібні умови для виконання роботи. Крім того, важливо створити мотивуючі умови для працівників, такі як система стимулювання, що може збільшити їхню мотивацію та продуктивність.

У результаті підвищення ефективності праці працівників можуть зменшити час, необхідний для виконання роботи, підвищити якість продукції та знизити витрати на виробництво. Це може стати важливим фактором для успіху підприємства в умовах конкуренції на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Підвищення ефективності праці працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є ключовим фактором для досягнення успіху в галузі молочного виробництва та забезпечення його стійкого розвитку.

Використання сучасних технологій та інструментів допомагає забезпечити більш ефективно та швидко виконання завдань, автоматизувати

процеси та знизити кількість людських помилок, що дозволить працювати ефективніше та продуктивніше.

Зазначимо, що потужним інструментом щоб підвищити ефективність управління й якість, ухвалювати правильні стратегічні рішення з автоматизованою обробкою актуальної інформації й достовірної є комплексна корпоративна ІС «*Enterprise Resource Planning*».

Впровадження зазначеної системи в ПрАТ є стратегічною інвестицією, яка буде винагороджена вдосконаленням процесів управління, підвищенням виробничої ефективності, продуктивності праці та зниженням витрат.

## ВИСНОВКИ

В умовах ринкової економіки ефективність праці є актуальною проблемою, оскільки від неї залежить конкурентоспроможність на внутрішньому ринках та зовнішньому, рівень життя населення.

У широкому розумінні ефективність праці розглядається і практично ототожнюється з ефективністю виробництва. Ефективність праці як економічна категорія показує ступінь реалізації економічних і соціальних цілей праці та відображає ступінь відповідності результатів праці об'єктивним цілям суспільства.

Ефективність праці персоналу є важливою характеристикою діяльності організації, яка визначається відношенням між результатом праці та затратами на її здійснення.

Ефективність діяльності персоналу можна визначити за допомогою різних показників та метрик, які дозволяють оцінити якість роботи працівників та виявити можливості для покращення продуктивності та ефективності виробництва.

Існує кілька методів оцінювання ефективності праці персоналу. Вибір методу оцінювання ефективності праці персоналу залежить від різноманітних факторів, таких як характеристики роботи, причини оцінки та наявні ресурси для проведення оцінювання.

Об'єктом даного дослідження є приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод». Один з найбільших молокопереробних на заході України та виробників молочних продуктів в Тернопільській області.

Основною діяльністю є виробництво молочних продуктів, що здійснюється на основі використання сировини з власних ферм та інших постачальників молока. Загальний асортимент продукції становить більше як 27 найменувань. У структурі виробництва найбільшу частку складає цільномолочна продукція. Вона користується значним попитом у споживачів.

Тернопільський молокозавод займає стійкі позиції на ринку, має значні

конкурентні переваги у технології виробництва та якості продукції.

Важливою частиною управління людськ. ресурсами є оцінювання ефективності їх праці. Це допомагає підвищити ефективність організації, залучити та утримувати талановитих працівників, а також сприяє подальшому розвитку організації.

Тернопільський молокозавод є успішним підприємством, яке має стабільні фінансові результати. У структурі персоналу основна частка працівників припадає на виробничий персонал – робітників.

Позитивним аспектом є збільшення продуктивності праці, якщо у 2021 р. показник склав 1826,99 тис. грн на одного працівника, то у 2022 р. показник зріс на 54,17 % і становив 2816,59 тис. грн на одного працівника.

Підвищення ефективності праці працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є ключовим фактором для досягнення успіху в галузі молочного виробництва та забезпечення його стійкого розвитку.

Використання сучасних технологій та інструментів допомагає забезпечити більш ефективне та швидке виконання завдань, автоматизувати процеси та знизити кількість людських помилок, що дозволить працювати ефективніше та продуктивніше.

Зазначимо, що потужним інструментом щоб підвищити ефективність управління й якість, ухвалювати правильні стратегічні рішення з автоматизованою обробкою актуальної інформації й достовірної є комплексна корпоративна ІС «*Enterprise Resource Planning*».

Впровадження зазначеної системи в ПрАТ є стратегічною інвестицією, яка буде винагороджена вдосконаленням процесів управління, підвищенням виробничої ефективності, продуктивності праці та зниженням витрат.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**