

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ДІЛЬНА (МАЗУРИК) ХРИСТИНА ВІКТОРІВНА**

**Управління продуктивністю організації / Organizational  
performance management**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз - 41  
Х.В. Дільна (Мазурик)

---

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

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2024**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ 3 УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>14</b>
2.1. Характеристика й аналіз основних техніко-економічних показників роботи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» .....	14
2.2. Оцінка рівня і динаміки показників продуктивності праці .....	20
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» .....</b>	<b>26</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>35</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>37</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища ефективне управління продуктивністю стає одним із ключових факторів успіху підприємства. Управління продуктивністю передбачає визначення цілей, стратегій та методів для досягнення оптимального рівня продуктивності.

Управління продуктивністю організації вкрай важливе для забезпечення її успішності та конкурентоспроможності на ринку. Управління продуктивністю допомагає використовувати ресурси, такі як праця, матеріали, технології і фінанси, максимально ефективно, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати прибутковість. Організація, яка ефективно управляє своєю продуктивністю, може швидше реагувати на зміни на ринку і бути більш конкурентоспроможною. Підвищення продуктивності часто веде до покращення якості продукції або послуг, що сприяє задоволенню клієнтів і збільшенню їх лояльності.

Впровадження систем управління продуктивністю сприяє підвищенню мотивації персоналу через чітке визначення цілей та нагород. Крім того, допомагає впроваджувати стратегічні зміни в організації, спрямовані на досягнення її місії та цілей. Підвищення ж продуктивності призводить до збільшення прибутку організації, що є важливим для її стабільності та розвитку.

Управління продуктивністю є складним процесом, що вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Ефективне управління продуктивністю дозволяє організації досягати високих результатів та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Отже, управління продуктивністю організацій є складним та багатогранним процесом, який вимагає постійного аналізу, вдосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання щодо управління продуктивністю організації досліджували вчені І. Аксентьева,

А. Калина, О. Костенко, Ж. Крисько, А. Ласкавий, А. Лизанець, А. Мірошник, І. Прокопенко, С. Рачер, Ю. Сенік, Д. Синк.

**Метою кваліфікаційної роботи** є всебічне розкриття основних методологічних й організаційних основ управління продуктивністю.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи управління продуктивністю організації;
- дати характеристику і проаналізувати основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести оцінку рівня і динаміки показників продуктивності праці;
- окреслити напрями удосконалення процесів управління продуктивністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Об'єктом дослідження** є процес управління продуктивністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти управління продуктивністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Практична значущість** результатів дослідження – вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління продуктивністю.

**Апробація.** Опубліковано тези [4].

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Продуктивність є одним з ключових показників успішності та ефективності діяльності, що охоплює широкий спектр аспектів, які впливають на здатність досягати цілей з максимальним результатом та ефективністю.

Учені звертають увагу на різні аспекти продуктивності. Деякі з них, наприклад, І. Прокопенко [24], зосереджувалися на дослідженнях продуктивності на макрорівні, інші – Я. Плоткін, І. Пащенко, І. Хміль, обрали як предмет наукового інтересу методи визначення та управління продуктивністю окремої організації [22; 29]. Науковці А. Калина, А. Ласкавий у своїх наукових роботах намагаються поєднати мікро- та макropідходи до управління продуктивністю [9; 14].

У сучасній економічній теорії продуктивність у найширшому розумінні окреслюється як співвідношення між випуском продукції, з одного боку, і вартістю цього випуску – з іншого. Цей показник називається багатофакторною продуктивністю, що означає, що на нього впливають практично всі фактори виробництва.

Продуктивність на макроекономічному рівні є чинником зростання соціальних стандартів, підвищення рівня життя мешканців та якості. У перспективі зростання продуктивності означає краще використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, технологічних, енергетичних), що показує економічний розвиток й створюються передумови для соціального прогресу. Зменшення такого співвідношення означає не тільки економічний, але й неминуче соціальний занепад. Значення цього показника ще й у тому, що світовими лідерами економічного та соціального розвитку стають країни з найбільшою продуктивністю, а не країни з найбільшими матеріальними та енергетичними ресурсами.

Продуктивність на мікрорівні, тобто продуктивність організації є

ключовим показником її успішності та ефективності, котрий відображає співвідношення між внеском ресурсів та отриманим результатом. Продуктивність організації – баланс «між всіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), який забезпечує найбільше виробництво при найменших витратах» [15].

Зазначимо, що продуктивність залежить від взаємодії 5 факторів виробництва, а саме: «праці, капіталу, потоку інформації, захисту підприємства та рівня використання природних ресурсів, найважливішим з яких є жива праця» [25]. Продуктивність на всіх рівнях організації залежить від того, як «вона організована, як взаємодіє з іншими факторами виробництва, як сприймає новітні технології з точки зору своєї готовності» [24].

Дослідження продуктивності організації дозволяє зрозуміти, як ефективно вона використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. На мікрорівні підвищення продуктивності може оптимізувати використання трудових ресурсів підприємства та забезпечити збільшення виробництва й загальної ефективності підприємства.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці [20] виокремлюються такі поняття: «продуктивність» і «продуктивність праці»

Так, продуктивність – це «ефективність використання ресурсів – праці капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання послуг» [20]. Вона відображає зв'язок між кількістю і якістю вироблених або поставлених товарів і ресурсами, витраченими на їх виробництво. Продуктивність дозволяє порівняти виробництво на різних рівнях економічної системи (індивідуальний, цеховий, діловий, організаційний, промисловий і національний рівні) з ресурсами, що використовуються. У процесі оцінки необхідно враховувати збільшення витрат на енергію, сировину, витрати, пов'язані з безробіттям. Вища продуктивність означає збільшення кількості продукції при тих же витратах, і необхідно враховувати попит на той чи інший продукт на ринку і суспільстві. Зазначимо, що в іноземних бізнесах оцінюють лише ту продукцію, яку закупають, а не ті, які

просто виробляють.

Продуктивність прийнято розглядати як загальний показник, котрий характеризує ефективність використання ресурсів у виробництві продукту. Однак сучасна економтеорія стверджує, що «неможливо точно визначити роль й частку витрат ресурсів, які використовуються у виробництві продукту» [18]. Тому для вимірювання ефективності виробництва найчастіше застосовують показники продуктивності праці, але це не означає, що лише праця є джерелом продуктивності.

Продуктивність праці відображає ефективність процесу праці. У його визначенні вихідною категорією є праця.

Праця – це «доцільна, свідома й організована діяльність людей, спрямована на створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення суспільних і особистих потреб людей» [20]. Зміст й характер праці залежить від рівня продуктивності, а також від рівня виробничих відносин.

Існує різниця між конкретною роботою та абстрактною роботою. Конкретна праця – це діяльність, яку людина здійснює цілеспрямовано, результатом якої є створення певної споживної вартості.

В умовах загострення конкуренції на ринках товарів, послуг і праці значного значення набуло зростання продуктивності праці підприємства, що в основному виражається у збільшенні кількості виробленої за одиницю часу продукції незмінної якості або збільшенні кількості виробленої продукції за одиницю часу при незмінній якості.

Аналіз наукової літератури з теми дослідження дозволило систематизувати трактування понять «продуктивність» й «продуктивність праці» (табл. 1.1).

В Україні становлення ринкової економіки, створення конкурентоспроможної продукції та збільшення обсягів збуту продукції, управління продуктами, а також виробництво та збут, узгоджуються з такими процесами змін, як приватизація, реструктуризація та адаптація до

міжнародних стандартів. Зростання продуктивності також сприятиме збільшенню зайнятості.

Таблиця 1.1

## Трактування понять «продуктивність» та «продуктивність праці»

Наукове трактування	Науковець
Продуктивність - це ефективність використання ресурсів - праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації - під час виробництва різних товарів і надання послуг. Відбиває взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво	<u>Завіновська Г.Т.</u>
Продуктивність - це стан розуму, ставлення до світу, яке припускає безперервне удосконалення всього властивого йому. Це переконаність у тому, що людина може виконувати роботу сьогодні краще, ніж учора, а завтра краще, ніж сьогодні. Зрештою, продуктивність передбачає безперервність зусиль, пов'язаних із пристосуванням економічної діяльності до умов, що постійно змінюються, застосуванням нових теорій та методів.	Комітет з продуктивності при Європейському агентстві з проблем продуктивності (1959 р.)
Продуктивність - це відношення кількості продукції, виробленою даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу.	<u>Сінк Д.</u>
Як економічна категорія, продуктивність праці відображає ефективність витрат живої праці в процесі доцільної діяльності зі створенню споживчих вартостей. Індикатор економічної ефективності виробництва, що характеризує ступінь результативності, продуктивності використання живої праці в процесі виробничої діяльності та витрат живої праці	<u>Вансбурд В. А.</u>
Продуктивність праці як узагальнюючий показник використання робочої сили, що характеризує співвідношення результатів праці та її витрат	<u>Грішнова О.А.</u>
Продуктивність праці - це ефективність, результативність витрат праці. Визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції чи виконаних робіт	<u>Гринчуцький В.І.</u>
Продуктивність праці - це загальний обсяг продукції, поділений на кількість витраченої на його виробництво праці; середній продукт праці чи виробіток одного працівника.	<u>Макконелл К.Р.</u> та <u>Брю С.Л.</u>
Продуктивність праці - це ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг. Характеризується кількістю продукції чи послуг, вироблених працівником за одиницю часу (рік, місяць, тиждень), або кількістю робочого часу, який затрачається на виробництво продукції чи надання послуг.	<u>Мочерний С.В.</u>

Примітка. Узагальнено.

Дослідження продуктивності організації важливо для її управління, оскільки воно дозволяє ідентифікувати слабкі місця та можливості для покращення. Знання про складові продуктивності допомагає приймати



обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стійкий розвиток організації. Основні складові продуктивності організації представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні складові продуктивності організації

Примітка. Побудовано автором.

Працівники організації є важливою складовою продуктивності. Їх навички, знання та мотивація впливають на продуктивність. Трудова продуктивність визначається як співвідношення між кількістю вироблених продуктів або послуг та кількістю витрачених на це ресурсів праці (людського капіталу). Вимірюється, наприклад, у виробленому обсязі продукції на одного працівника за одиницю часу. Інвестування в навчання та розвиток персоналу може значно підвищити ефективність роботи.

Капітальна продуктивність визначає, наскільки ефективно використовуються капітальні ресурси організації, такі як машини, обладнання, будівлі. Вимірюється, наприклад, у вартості продукції на одиницю капіталовкладень. Використання сучасних технологій та відповідна інфраструктура можуть значно підвищити продуктивність, зокрема, автоматизація процесів, використання програмного забезпечення для

управління та моніторингу, а також оптимізація робочих процесів.

Матеріальна продуктивність вказує на ефективність використання матеріальних ресурсів, таких як сировина, матеріали. Вимірюється, наприклад, у вартості продукції на одиницю витрачених матеріалів.

Фінансова продуктивність організації також важлива і вона визначає, наскільки ефективно організація використовує фінансові ресурси для досягнення цілей. Вимірюється, наприклад, у відношенні валового доходу до витрат. Ефективне фінансове управління допомагає забезпечити стійкість та зростання організації в часи змін і нестабільності.

Як бачимо, продуктивність організації визначається як співвідношення між виробничими ресурсами, які вона використовує, та отриманими результатами. Основна ідея полягає в тому, щоб досягати більшого ефекту за менші зусилля та ресурси.

Отже, підвищення продуктивності вимагає комплексного підходу, який враховує різноманітні аспекти діяльності організації, від людських ресурсів до технологій та фінансів. Лише зрозуміння та оптимізація цих складових може забезпечити стійкий розвиток та успіх у сучасному бізнес-середовищі.

Зазначимо, що ключовим для забезпечення високої продуктивності є ефективне управління робочими процесами, зокрема, планування, організація, контроль та аналіз процесів з метою виявлення можливостей для оптимізації та підвищення ефективності.

Крім того, на продуктивність організації впливає також якість продукту або послуги, які вона надає. Якщо продукт відповідає вимогам та очікуванням клієнтів, це сприяє збільшенню конкурентоспроможності та збільшенню обсягу продажів.

Метою виробничо-господарської діяльності є підвищення або підтримання належного рівня продуктивності, що є передумовою збереження стабільного становища на обраному сегменті ринку, ефективного використання залучених ресурсів, розвитку та розширення сфери діяльності. Досягнення цього вимагає свідоме й ретельне управління продуктивністю

організації.

Продуктивність є кульмінацією ефективності в діяльності. Тому, розуміння та ефективне управління продуктивністю організації є важливими для її успіху та конкурентоспроможності. Управління продуктивністю організації - комплекс «стратегічних і оперативних заходів та практичних дій з оптимізації співвідношення між виробленою продукцією і затраченими виробничими ресурсами» [29].

Процес управління продуктивністю представлено на рис. 1.2.

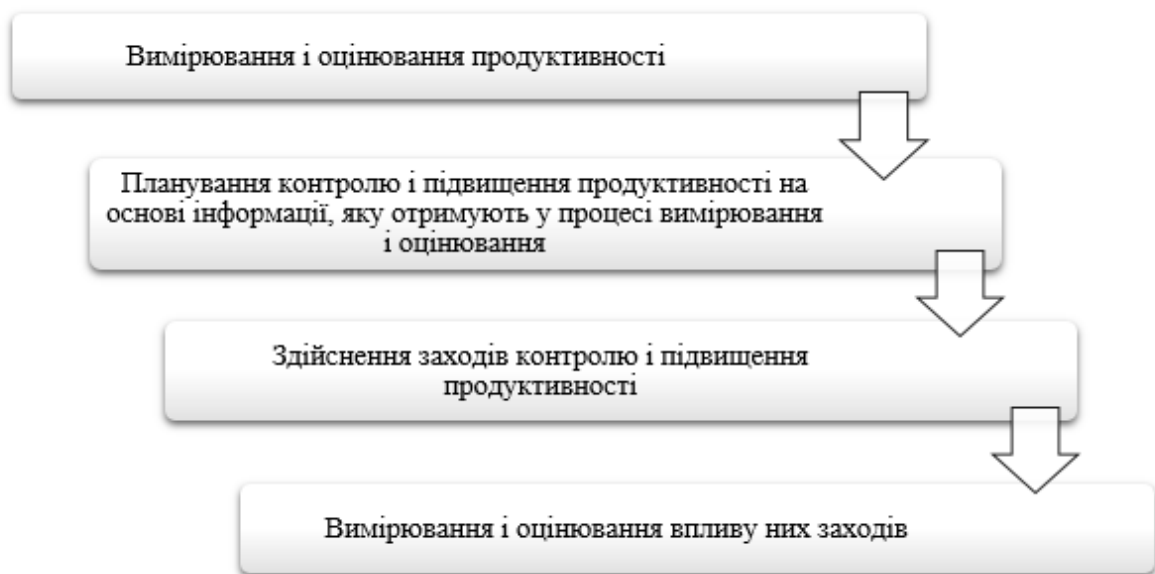


Рис. 1.2. Процес управління продуктивністю

Примітка. Побудовано автором.

Управління продуктивністю є не лише важливою складовою для успішності підприємства, але й ключовим фактором в конкурентному світі бізнесу.

Управління продуктивністю містить «такі елементи:

- забезпечення основи для управління, тобто розробку загальної політики менеджменту продуктивності;
- визначення стратегій, методів вимірювання та оцінки продуктивності;
- розробку стратегій, методів контролювання та підвищення

продуктивності;

- забезпечення організації планування та ефективного впровадження всіх елементів» [15].

У загальному вимірювання продуктивності зводиться до визначення співвідношення між обсягом виробництва та вартістю ресурсів у системі. При цьому виділяють дві основні групи показників продуктивності (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні групи показників продуктивності

Примітка. Побудовано за [24].

Зауважимо, що всередині кожної групи виокремлюють такі типи вимірювання продуктивності: «частково факторний, багатофакторний і сукупно-факторний» [24].

Вивчення наукової літератури дозволило виявити, що продуктивність можна вимірювати за допомогою різних методів, які варіюються залежно від контексту та цілей оцінки. Найбільш використовуваними методами є:

1. Виробничий підхід зосереджений на вимірюванні кількості виготовленої продукції або послуг за певний період часу. Він досить простий у застосуванні, оскільки базується на конкретних кількісних показниках. Наприклад, для вимірювання продуктивності можна використовувати кількість одиниць виробленої продукції за день.

2. Фінансовий підхід оцінює продуктивність на основі фінансових показників, таких як валовий дохід, чистий прибуток, рентабельність тощо.

Вимірювання продуктивності за допомогою фінансових показників допомагає зрозуміти ефективність використання ресурсів і прибутковість діяльності підприємства.

3. Балансовий підхід враховує як кількісні, так і якісні аспекти продуктивності. Він базується на ідеї, що успішність організації не може бути оцінена лише за допомогою фінансових показників, а також потребує уваги до інших аспектів, таких як задоволення клієнтів, якість продукції, залучення та утримання персоналу тощо.

4. *EFQM (European Foundation for Quality Management) Model* – комплексний підхід до вимірювання продуктивності, який базується на оцінці восьми ключових аспектів організації: лідерство, стратегія, персонал, партнерство та ресурси, процеси, задоволення клієнтів, задоволення персоналу, та показники результативності.

5. Бенчмаркінг – полягає в порівнянні продуктивності своєї організації з продуктивністю аналогічних організацій або найкращими практиками в галузі, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони власної діяльності та впровадити вдосконалення на основі найкращих практик.

Вищеокресленні методи можна комбінувати в залежності від конкретної ситуації та потреб організації для отримання комплексної та об'єктивної оцінки продуктивності.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ З УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Характеристика й аналіз основних техніко-економічних показників роботи ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Об'єкт дослідження - приватне акціонерне тов-ство «Тернопільський молокозавод» - один з найбільших на заході України виробників мол. продукції.

Підприємство засноване в 1956 р-ці щоб забезпечити тернополян молочною продукцією. З тих пір воно виробляє різноманітну молочну продукцію. У 2011 році акціонери товариства прийняли рішення про зміну орг.-правової форми – із закритого на приватне АТ «Тернопільський молокозавод».

Загальна інформація згідно сайту *youcontrol.com.ua* про ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Загальна інформація про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30356917
Дата реєстрації	23.10.2000 р.
Уповноважені особи	Ковальчук Віталій Володимирович
Розмір статутною капіталу	15800000,00 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Україна, 46010, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Лозовецька, будинок 28

Примітка. Складено на основі [26].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належить до галузі «10.5 Виробництво молочних продуктів» [26]. Основний вид діяльності товариства – «перероблення молока, виробництво масла та сиру» [26].

На рис. 2.1 представлені види діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за КВЕД.

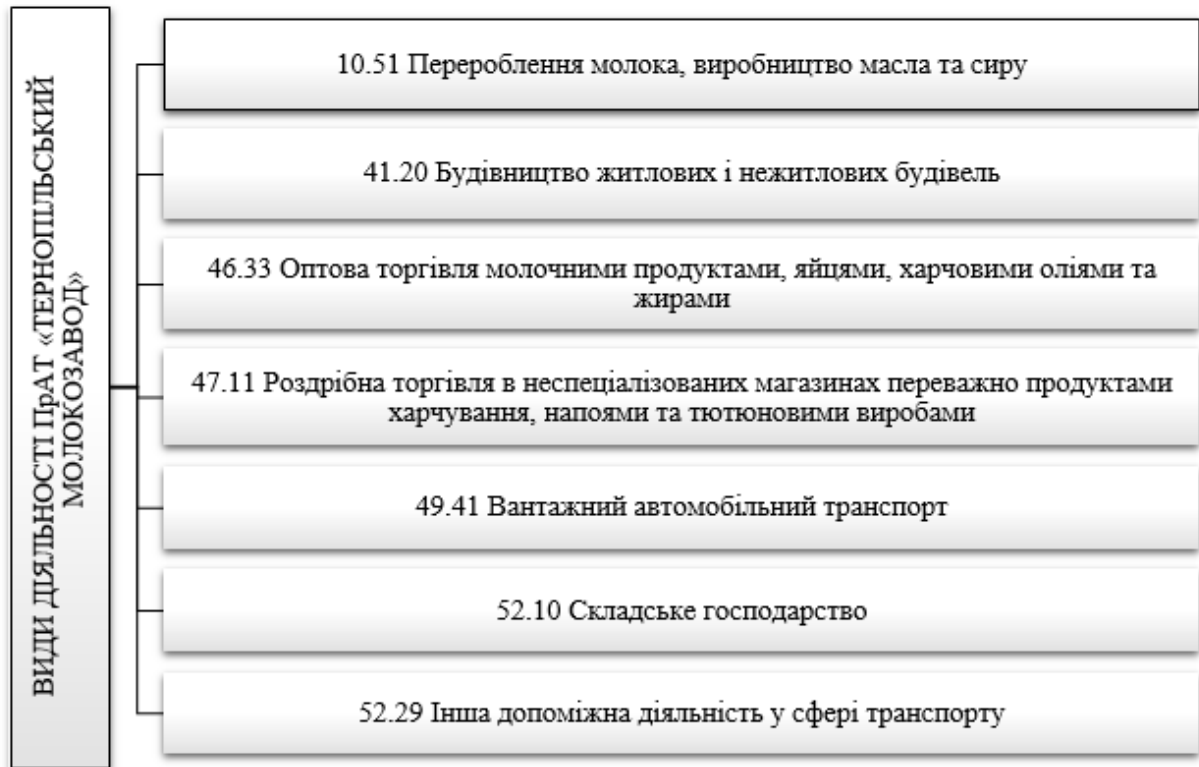


Рис. 2.1. Види діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Складено за даними товариства.

ПрАТ спеціалізується на виробництві класичної молочної продукції - молоко питне, йогуртові вироби (кефір, сметана, йогурт, сир йогурт), масла - різноманітного фасування та жирності, що виготовлено за технологією ДСТУ, а також казеїну.

Зазначимо, що товариство реалізує мол. продукти під ТМ «Молокія» через свою торгову мережу. Нині налічується 19 філій в різних областях України та місті Києві.

Виробництво молочних продуктів здійснюється з використанням сировини ферм й господарств заходу, сходу й центру країни.

На сьогоднішній день ПрАТ розширило свій асортимент. Загальний асортимент продукції перевищує 27 товарів. Частка кожної продукції представлено на рис. 2.2.

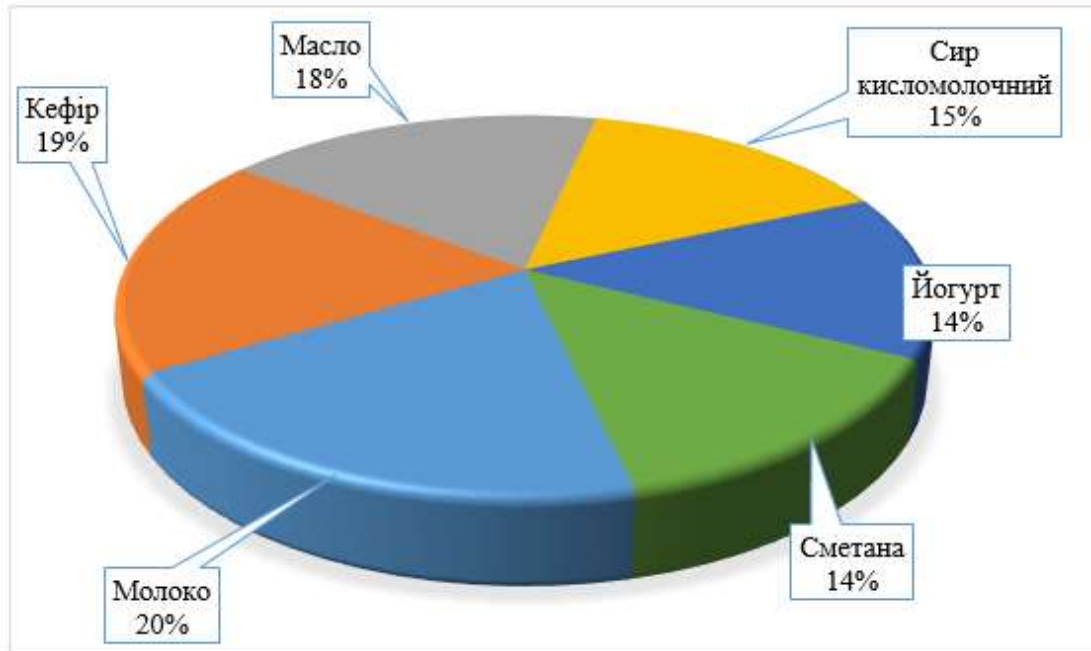


Рис. 2.2. Структура продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Складено за даними товариства.

Як бачимо, найбільша частка у продукції належить молоку – 20 %, йогуртам й сметанні – найменша (14 %).

Досліджуваний молокозавод в Україні першим використав інноваційну технологію «глибокого очищення молока «*FRESH MILK TECHNOLOGY*» - низькотемпературного очищення пастеризованого молока» [21]. Нині продукція виробляється на найсучаснішому устаткуванні, з використанням «м'якого температурного режиму в інноваційній упаковці *Pure-Pak Sense*» [21], що є більш екологічною, а тому зменшує число відходів.

Основні економічні показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представимо у табл. 2.2.

Як бачимо, у 2022 р. спостерігається найбільше збільшення чистого доходу молокозаводу - на 1,17 млн. грн, тобто на 50,35 %.



Таблиця 2.2

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

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	1799343	1752721	1991387	2326475	3497941
Собівартість реалізованої продукції	1382956	1505362	1689249	2092681	2790536
Валовий прибуток	416387	247359	302138	233794	707405
Інші операційні доходи	9444	2666	4808	1568	13917
Адміністративні витрати	35888	44162	40711	47558	67280
Витрати на збут	276595	161446	130184	138585	287950
Інші операційні витрати	26950	38388	39315	44782	28071
Фінансовий результат від операційної діяльності	86398	6029	96736	4437	338021
Інші доходи	0	991	0	8	83
Фінансові витрати	28681	36904	36255	29311	30001
Інші витрати	5039	3978	2417	4014	65155
Фінансовий результат до оподаткування	52678	-33862	58064	-28880	242948
Витрати (дохід) з податку на прибуток	9773	59	9692	5672	59601
Чистий прибуток	42905	-33803	48372	-23208	183347

Примітка. Складено за даними товариства.

Це викликане зростанням цін на мол.продукти та тим фактом, що із початком повномасштабної війни товариство продовжило повноцінно роботу й забезпечувало власною мол.продукцією нові для молокозаводу ринки. Хоча, за цей період собівартість також зросла на 697,9 млн. грн, тобто на 30,35 %.

Загальновідомо, що кінцевим результатом діяльності комерційного підприємства є, звичайно ж, чистий прибуток. Зауважимо, що не щороку молокозавод досягає позитивних результатів. Так, у 2019 р. збиток становив і 33,8 млн. грн, у 2021 р. – 23,2 млн. грн. У 2019 р. чистий прибуток скоротився на 76,7 млн. грн, тобто на 178,79% порівняно із попереднім. У 2020 р. отримано чистий прибуток у сумі 48,4 млн. грн. У 2022 р. він склав 183,3 млн. грн, тобто на 690,02 % більше порівняно із попереднім, - і це є найвищим рівнем чистого прибутку для молокозаводу за аналізований період.

Щоб зрозуміти ефективність використання ресурсів проаналізуємо

показники рентабельності (рис. 2.3).

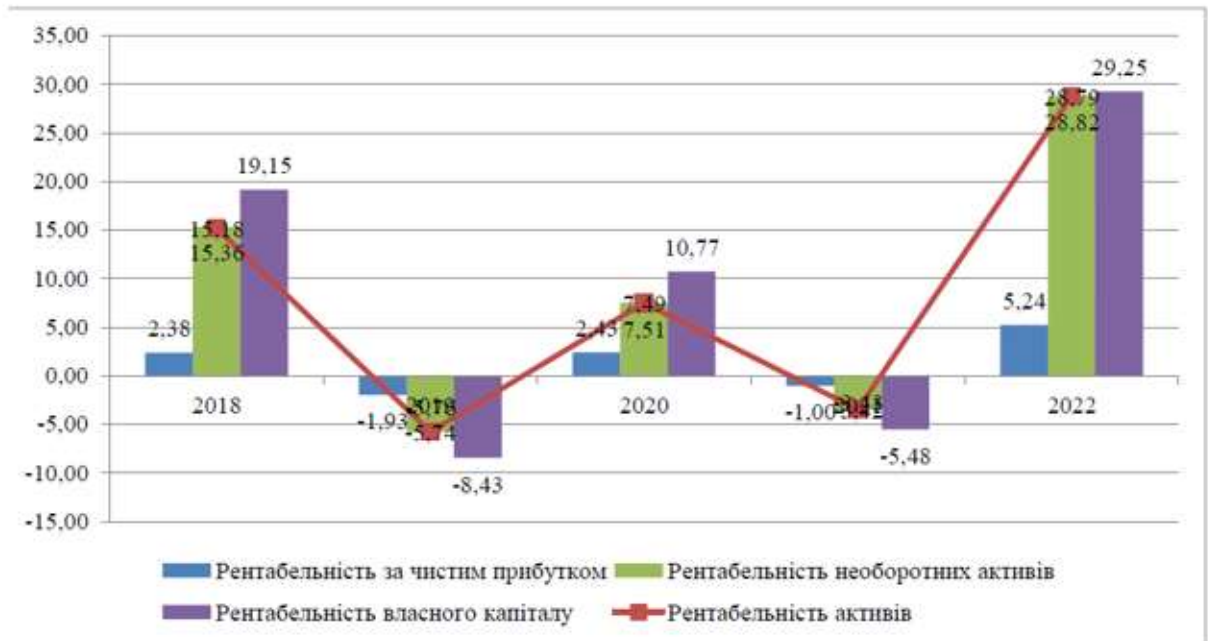


Рис. 2.3. Показники рентабельності діяльності Тернопільського молокозаводу

Примітка. Складено за даними товариства.

Як бачимо, значення показника рентабельності діяльності Тернопільського молокозаводу коливаються в межах -1,93 % у 2019 р. +5,24 % у 2022 р. При цьому від’ємне значення пояснюється отриманням у 2019-2020 роках чистого збитку.

Рентабельність активів у 2018 р. складає 15,18 %, а рентабельність необоротних активів - 15,36 %. Найнижчі показники рентабельності активів спостерігалися у 2019 р. й 2021 р. відповідно 5,74 % й 3,42 %.

Діапазон коливань рентабельності власного капіталу становить -8,43 % у 2019 р.і до +29,25 % у 2022 р.

Показники ефективності використання осн. засобів (ОЗ) Тернопільського молокозаводу представлено на рис. 2.4. Так, коефіцієнт придатності найбільшого значення (5,25) набував у 2019 р. При цьому, у цьому ж році залишкова вартість ОЗ суттєво зросла до 495,9 млн. грн порівняно із 209,9 млн. грн попереднього року. У тому 2019 р. коефіцієнт зносу ОЗ характеризується найнижчим значенням (0,19).

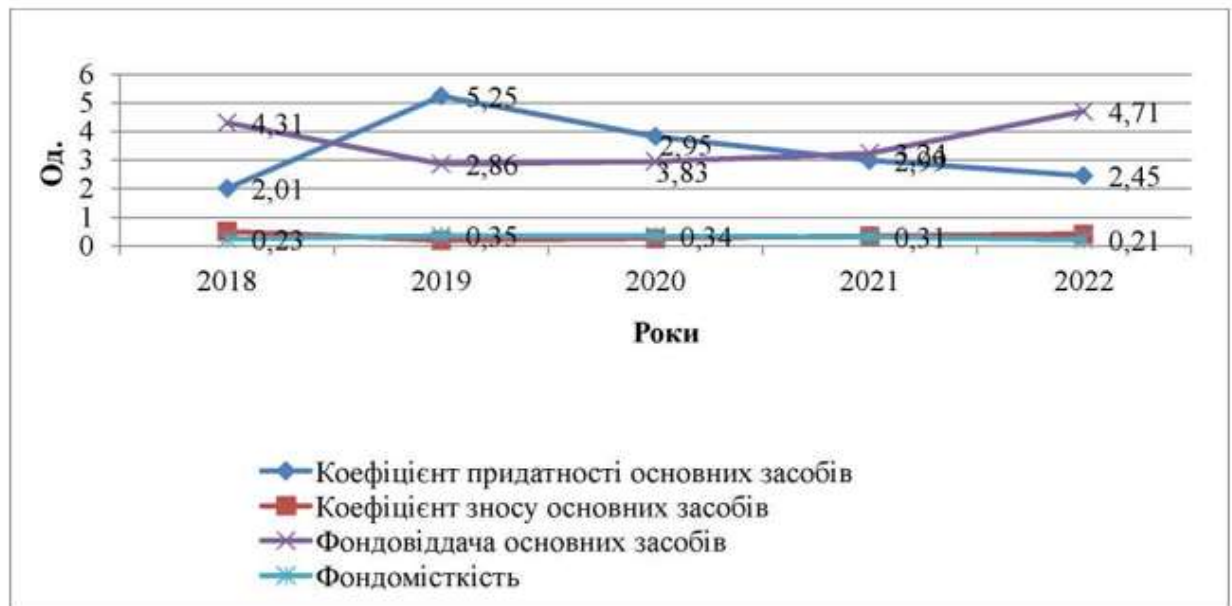


Рис. 2.4. Показники ефективності використання основних засобів

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Складено за даними товариства.

Далі коефіцієнт придатності ОЗ знижувався у 2020 р. до 3,83, у 2021 р. до 2,99 та у 2022 р. до 2,45 (найнижчого рівня). А коефіцієнт зносу ОЗ навпаки пропорційно зростав у 2020 р. від 0,26 до 0,41 у 2022 р.

Що ж стосується фондовіддачі, то найбільший спад спостерігався у 2019 р. (2,86), у 2018 р. він складав 4,31. Упродовж наступних років він поступово зріс і у 2022 р. досяг рівня 4,71. Відповідно фондомісткість рекордно зросла до 0,35 у 2019 р. та з подальшим зниженням у 2022 р. до 0,21.

Як бачимо, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – стабільне та прибуткове підприємство. Проведений аналіз засвідчив, що молокозавод є успішною організацією із стабільними фінансовими показниками. Так, виробництво молокопродукції становить більше як 40 тонн/добу [21]. Загальний обсяг реалізованої продукції перевищив 200 млн. грн на рік. Товариство активно працює щоб розвивати торгівельну мережу й розширювати асортимент продукції.

## 2.2. Оцінка рівня і динаміки показників продуктивності праці

Продуктивність праці визначає ефективність використання людських ресурсів для досягнення поставлених цілей і має прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тому важливою складовою управління будь-якою організацією є оцінювання рівня й динаміки показників продуктивності праці, оскільки вона дозволяє вчасно виявляти проблемні ситуації та приймати ефективні управлінські рішення для підвищення ефективності виробництва.

Зазначимо, що оцінка продуктивності праці повинна бути комплексною та враховувати всі аспекти діяльності організації, а не лише кількісні показники.

Динаміка показників продуктивності праці може бути різною в залежності від багатьох факторів, таких як рівень технологічного розвитку, організація праці, кваліфікація працівників, умови праці та інші. Для оцінки динаміки показників використовуються різні методи, зокрема, аналіз трендів, порівняльний аналіз, та методи регресійного аналізу. Так, аналіз трендів дозволяє виявити основні напрями розвитку продуктивності праці в часі, порівняльний аналіз – зробити висновки про ефективність виробництва в порівнянні з конкурентами, а регресійний аналіз дозволяє встановити залежність між продуктивністю праці та іншими факторами.

В управлінні продуктивністю організації ключову роль відіграє керівництво, котре визначає стратегічні цілі, спрямовані на підвищення продуктивності, та розробляє плани дій для досягнення цих цілей. Керівництво також відповідає за створення сприятливого середовища для розвитку працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності. Крім того, керівництво відіграє важливу роль у створенні і підтримці корпоративної культури, що підтримує продуктивну працю та співпрацю в організації.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена на рис. 2.4. Оргструктура визначає, як різні функції, відділи та

посади взаємодіють між собою в організації через розподіл відповідальності, управлінські зв'язки, комунікаційні ланцюги й інші аспекти організаційного життя компанії.

Оргструктура ПрАТ складається з «дирекції, виробничого відділу, відділу збуту, відділу фінансової звітності, відділу технологій» [21] та відділу якості.

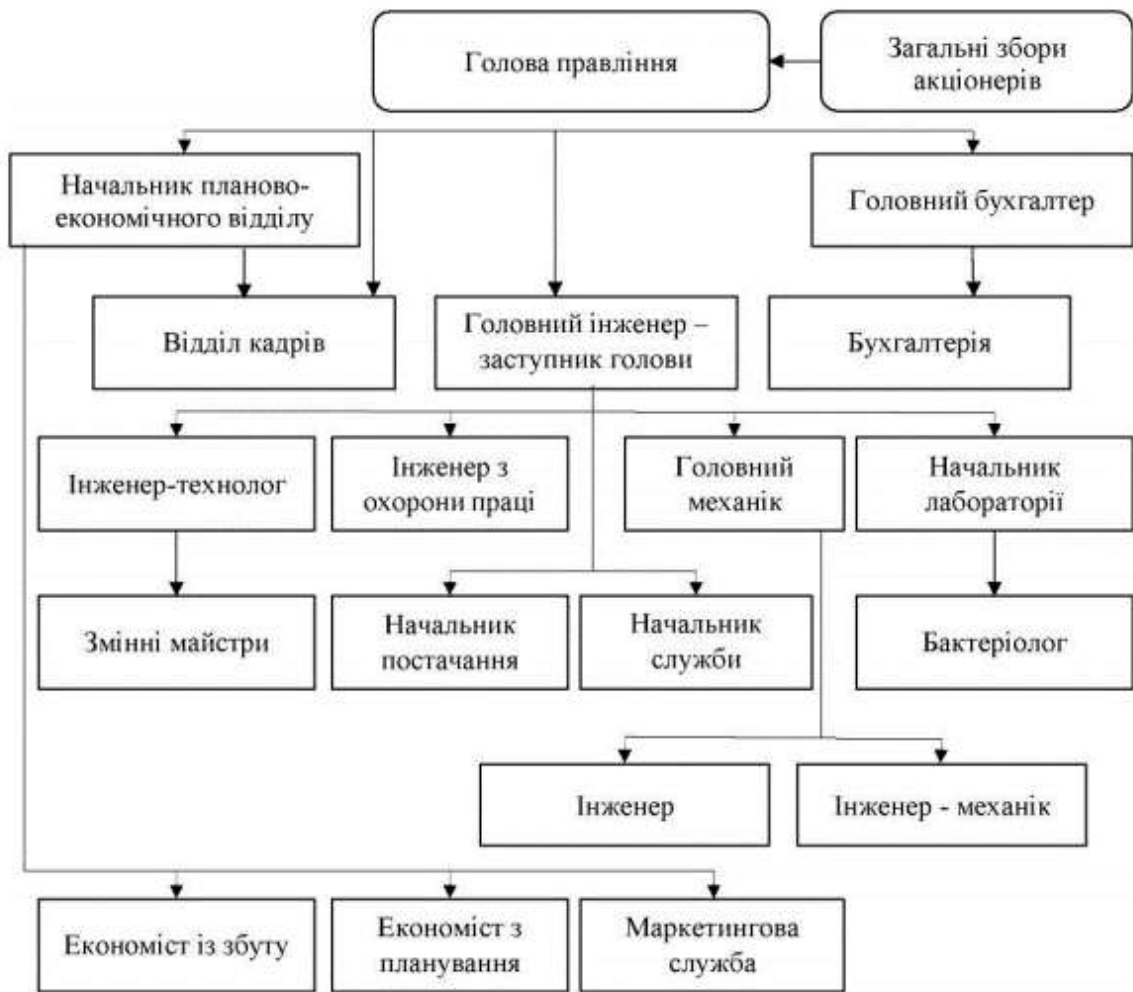


Рис. 2.5. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Молокозавод – це складна виробнича система, яка потребує різних категорій працівників з певними спеціалізаціями для ефективної роботи. Основні категорії працівників молокозаводу, котрі є основними для ефективної роботи молокозаводу та їхні функції:

1. Технологи – фахівці, які відповідають за контроль якості молока та

молочних продуктів на різних етапах виробництва. Вони виконують аналіз молока на вміст жиру, білка та інших складових, контролюють процеси пастеризації та гомогенізації.

2. Оператори устаткування – працівники, які керують роботою різного устаткування на заводі, такого як транспортери, машини для фасування та упаковки молочних продуктів. Вони відповідають за правильне функціонування обладнання та його налагодження.

3. Технологи – спеціалісти, які розробляють рецептури для виробництва різних видів молочних продуктів, включаючи сир, йогурт, вершкове масло тощо. Вони також відповідають за вдосконалення технологічних процесів для підвищення якості та ефективності виробництва.

4. Інженери з технічного обслуговування – спеціалісти, які відповідають за технічне обслуговування та ремонт устаткування на заводі. Вони забезпечують безперебійну роботу машин та пристроїв для виробництва молочних продуктів.

5. Лаборанти – фахівці, які проводять лабораторні аналізи молока та молочних продуктів для визначення їхньої якості та безпеки. Вони відповідають за виявлення будь-яких аномалій у складі продуктів та реагують на них відповідно до встановлених процедур.

6. Адміністративний персонал – працівники, які відповідають за організаційні та адміністративні питання на заводі, такі як планування виробництва, управління персоналом, фінансовий облік тощо.

Кожна з них відіграє важливу роль у виробництві високоякісних молочних продуктів, забезпечуючи їхню безпеку та якість.

У табл. 2.3 проведено аналіз працівників Тернопільського молокозаводу. Як бачимо, число штатних працівників молокозаводу зменшилося на 23 особи. Основну частку у структурі персоналу займають виробничі кадри, що можна пояснити специфікою діяльності товариства. Виробничий персонал складає 1047 осіб, тобто 84,10 % від загальної кількості працюючих.

Таблиця 2.3

## Аналіз структури працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	2021		2022		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
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 за даними товариства.

Зауважимо, що за гендерною структурою у досліджуваному молокозаводі жінок працює більше, ніж чоловіків. Так, у 2022 році частка працівників складала – 41,37 % і 40,24 % у 2021 році (рис. 2.6).

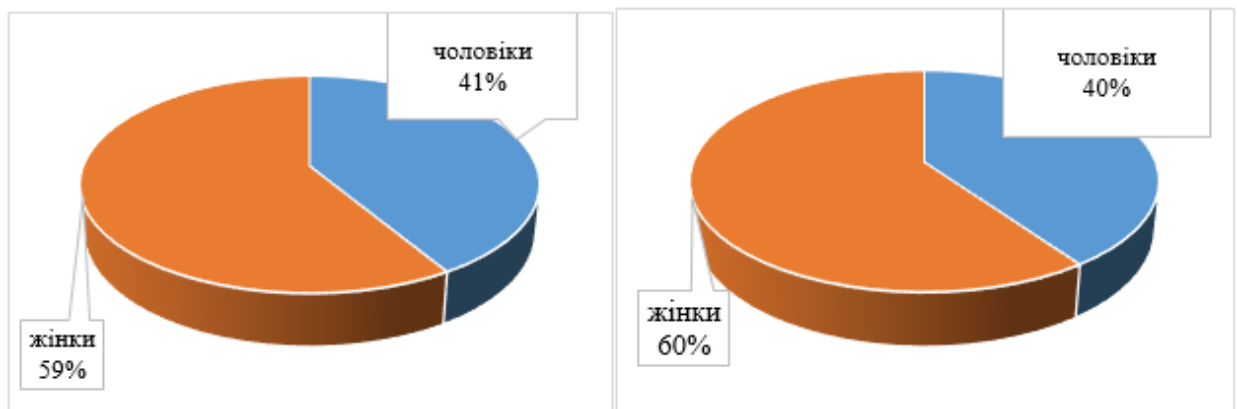


Рис. 2.6. Динаміка структури персоналу за гендерною ознакою

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано за даними товариства.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» найбільше працівників у віці від 30 до 49 років, а найменша кількість працівників пенсійного віку.

Для молокозаводу є характерним працівники з неповної вищої освіти, що пов'язано із значною часткою робітників з професійно-технічною освітою. Працівників з повною вищою освітою – 17 %.

Структура фонду оплати праці працівників Тернопільського

молокозаводу та його динаміку представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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

№	Показник	2021 рік, %	2022 рік, %	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 за даними товариства.

Фонд оплати праці збільшився на 19,5 %, фонд осн. зарплати – на 9,17 %, фонд додаткової зарплати зріс на 37,88 %, заохочувальні й компенсаційні виплати збільшилися на 11,24 %.

Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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

№	Показники	Од. виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7
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



Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
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 за даними товариства.

У 2022 році обсяг виробленої продукції зріс на 1,17 млрд. грн, тобто на 50,35 %, при скороченні середньооблікової кількості працівників на 23 особи. Кількість виробничого персоналу зменшилася на 18 осіб і склала 84,1 % працюючих.

Позитивним моментом є зростання продуктивності праці. Так, у 2021 році цей показник становив 1,83 млн. грн на 1-ого працівника, у 2022 році він збільшився на 54,17 % і склав 2,8 млн. грн. У 2022 році середньорічний виробіток 1-ого робітника становив 3,34 млн. грн, тобто збільшився на 52,94 %. Середньоденний виробіток 1-ого робітника склав 13,42 тис. грн, тобто зріс на 4,68 тис. грн. Середньогодинний виробіток 1-ого робітника зріс на 590 грн і склав 1740 грн.

Отже, оцінка рівня і динаміки показників продуктивності праці є важливою складовою управління організацією. Ці показники дозволяють визначити ефективність використання людських ресурсів, виявити тенденції розвитку та вчасно приймати рішення для підвищення конкурентоспроможності та стабільності виробництва.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

Існує багато факторів, на які сьогодні організації можуть покладатися, щоб досягти успіху та зберегти довгострокову лояльність споживачів, і удосконалення процесів управління продуктивністю є одним із них.

Зауважимо, що управління продуктивністю нерозривно «пов'язане з:

- управлінням якістю (процесом забезпечення якості);
- плануванням виробництва (процесом, який визначає, що має бути зроблено для підвищення ефективності);
- вимірюванням затрат праці і складанням кошторису витрат (процесом оцінювання економічності);
- обліком і фінансовим контролем (процесом оцінювання прибутковості);
- кадровою службою» [24].

Управління продуктивністю передбачає використання різноманітних стратегій та методів для підвищення ефективності працівників та оптимізації процесів в організації. Зазначимо, що ефективні стратегії управління продуктивністю не лише забезпечують оптимальне використання ресурсів, а й сприяють створенню стабільного фундаменту для подальшого зростання та розвитку компанії.

Однією з ключових стратегій управління продуктивністю є визначення чітких та конкретних цілей та завдань для всіх рівнів організації, що дозволяє спрямовувати зусилля команди в потрібному напрямку на досягнення конкретних результатів і виконання стратегічних завдань компанії та стимулює їх досягнення. Коли кожен учасник команди розуміє свої обов'язки та має чітке уявлення про те, що потрібно досягти, результативність зростає, а продуктивність підприємства підвищується.

Іншою важливою стратегією управління продуктивністю є оптимізація бізнес-процесів, що включає пошук ефективних методів й інструментів для

виконання рутинних завдань, автоматизацію процесів та впровадження інноваційних технологій. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підвищити швидкість виконання завдань та знизити ймовірність помилок. Регулярне оновлення технічного обладнання, впровадження нових програмних рішень та навчання персоналу новим навичкам дозволяє оптимізувати виробничі процеси та підвищувати їх ефективність. Технологічний прогрес надає підприємствам можливість автоматизувати багато завдань, відкриваючи шлях для концентрації уваги на більш складних і стратегічних аспектах бізнесу.

Стратегія мотивації персоналу, яка передбачає створення стимулів для досягнення високих результатів, зокрема, матеріальне стимулювання, можливість професійного росту або визнання досягнень.

Крім того, важливою є стратегія навчання та розвитку персоналу. Постійне навчання сприяє підвищенню кваліфікації працівників та впровадженню нових ідей та підходів до роботи. Розвиток персоналу дозволяє організації бути конкурентоспроможною на ринку та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Зазначимо, що важливу роль у стратегіях підвищення продуктивності відіграє ефективне управління часом. Раціональне розподілення часу та вміння пріоритизувати завдання дозволяє максимально використовувати кожен годину робочого дня. Впровадження інструментів управління часом, таких як методика «Ейзенхауера», може значно підвищити продуктивність працівників та зменшити загальний час, необхідний для виконання завдань.

Складовою успішних стратегій управління продуктивністю є відкритий та взаємодопоміжний корпоративний культурний клімат. Сприятливе робоче середовище, де кожен працівник відчувається важливим та підтриманим, стимулює зростання мотивації та залучення досягнень. Комунікація, співпраця та взаємодопомога між співробітниками створюють атмосферу, в якій ідеї швидше втілюються в життя, а результативність зростає.

Отже, стратегії управління продуктивністю є важливим інструментом для досягнення успіху організації. Вони дозволяють оптимізувати робочі

процеси, підвищувати ефективність працівників та досягати поставлених цілей. Розуміння та впровадження цих стратегій є вирішальним фактором для успіху організації у сучасному бізнес-середовищі.

Зауважимо, що в сучасних умовах введення бізнесу особливо актуальною є проблема пошуку обсягу виробництва, який гарантує так звану достатню продуктивність організації.

При цьому, достатня продуктивність стосується продуктивності, яка може покрити загальну вартість операційної системи в короткостроковій перспективі та підтримувати достатню фінансову міцність. У цьому випадку запас фінансової міцності визначається як різниця між обсягом продажів продукту і точкою беззбитковості.

У зв'язку з цим рекомендується ввести термін «достатній масштаб продуктивності». У межах достатньої продуктивності встановлюються такі обмеження:

а) вищий рівень (верхня межа) - максимальна продуктивність операційної системи, її значення залежить від виробничої потужності, способу роботи підприємства, рівня використання ресурсів, вартості забезпечення ресурсами, виробництва та продажу організаційні продукти тощо;

б) мінімальний необхідний рівень (нижня межа) відноситься до продуктивності, за якої підприємство може забезпечити виробництво та реалізацію такої кількості продукції, яка може покрити загальні витрати. У цьому випадку організація знаходиться в точці беззбитковості, вище якої знаходиться зона прибутку, а нижче – зона збитків.

Управління продуктивністю в організації передбачає забезпечення того, щоб фактичні значення продуктивності коливалися між максимальними та мінімальними значеннями. Абсолютне значення достатньої продуктивності вибирається індивідуально для організації і показує тенденцію зміни для того, щоб оперативно реагувати на наступні фактори: розмір і платоспроможність попиту, рівень цін на товари і послуги, рівень і динаміку цін на ресурси, рівень конкуренції, стан економіки.

Удосконалення процесів управління продуктивністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може включати такі заходи та стратегії, спрямовані на покращення ефективності виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів та підвищення якості продукції (рис. 3.1):

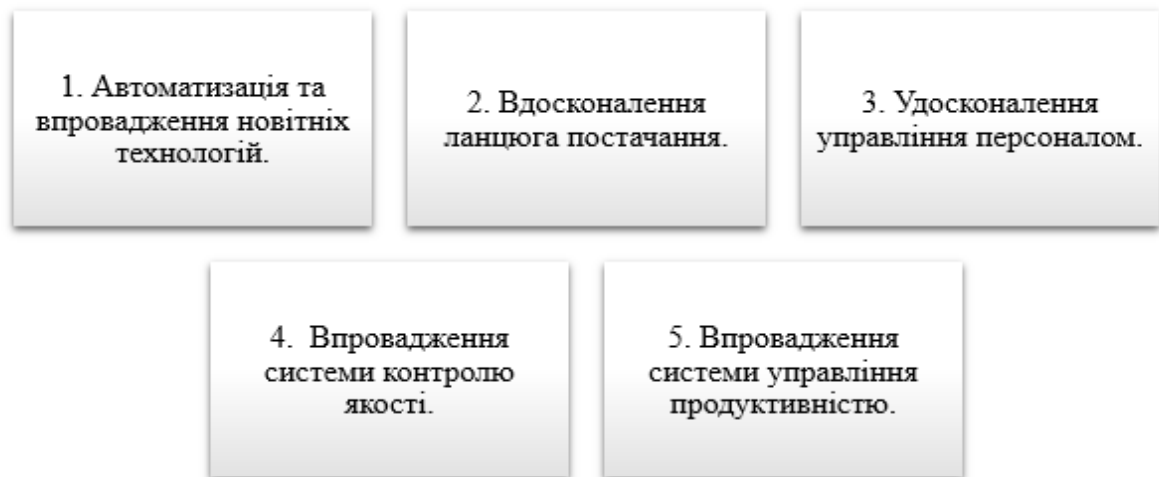


Рис. 3.1. Заходи та стратегії щодо удосконалення процесів управління продуктивністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано автором.

1. Автоматизація та впровадження новітніх технологій. Використання сучасних систем автоматизації виробничих процесів дозволить оптимізувати виробничі ланцюги, скорочувати час виробництва та підвищувати продуктивність праці. Впровадження сучасних технологій у виробництві та управлінні може суттєво підвищити продуктивність. Наприклад, використання автоматизованих систем контролю якості чи систем моніторингу процесів.

Наприклад, для поглибленої переробки «молока, зменшення впливу підприємства і продуктів його діяльності на навколишнє природне середовище на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» триває будівництво цеху сухих молочних продуктів. Загальна сума інвестицій складає 43,5 млн. грн» [21].

2. Вдосконалення ланцюга постачання. Оптимізація процесів закупівель сировини та матеріалів, встановлення партнерських відносин з постачальниками та впровадження систем прогнозування попиту допоможе

зменшити затримки в постачанні та забезпечити стабільну роботу виробництва.

3. Удосконалення управління персоналом. Навчання та розвиток персоналу, впровадження систем мотивації та стимулювання працівників, а також визначення оптимальних робочих процесів допоможе збільшити продуктивність праці та підвищити задоволеність персоналу. Крім того, важливо включити персонал у процес управління продуктивністю. Це можна зробити шляхом проведення навчань та тренінгів, які допоможуть співробітникам краще розуміти важливість продуктивності та методи її підвищення.

4. Впровадження системи контролю якості. Розробка та впровадження стандартів якості продукції, постійний моніторинг та аналіз якості виробів допоможе забезпечити високу якість продукції та задоволення потреб споживачів.

5. Впровадження системи управління продуктивністю. Встановлення ключових показників ефективності виробництва, розробка системи моніторингу та аналізу продуктивності, а також впровадження механізмів постійного вдосконалення дозволить ефективно контролювати та оптимізувати виробничі процеси. Рекомендується впровадити систему, яка дозволить відстежувати та оцінювати продуктивність різних підрозділів та процесів у реальному часі. Це допоможе ідентифікувати проблемні зони та вчасно вживати заходів для підвищення продуктивності. Важливо встановити систему стимулювання продуктивності для працівників, що буде спонукати їх до досягнення кращих результатів. це може бути через премії, бонуси або інші форми мотивації.

Ці заходи спрямовані на покращення управління продуктивністю та допоможуть ПрАТ «Тернопільський молокозавод» досягти більшої конкурентоспроможності на ринку та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Основні концепції щодо підвищення продуктивності, котрі

використовуються у діяльності організацій як українських, так і зарубіжних подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Основні концепції щодо підвищення продуктивності

Концепція	Характеристика
Ощадливе виробництво ( <i>Lean production</i> )	- аналіз дій з позиції створення цінності для споживача - виявлення прихованих втрат виробництва - орієнтація на скорочення часу виконання замовлення - значний набір інструментів підвищення ефективності виробництва
Система Кайдзен і виробнича система Toyota (TPS)	- філософія неперервного вдосконалення підприємства - залучення до процесу покращення працівників всіх рівнів - організація неперервного подання ідей щодо поліпшення
Теорія обмежень (ТОС)	- концентрація ресурсів підприємства на усуненні обмежень, які перешкоджають повній реалізації його потенціалу - дозволяє вивчити найефективніші важелі підвищення ефективності
Шість сигм	- інструменти для досягнення необхідного рівня якості - структурований і систематичний процес створення інфраструктури впровадження

Примітка. Наведено за [27].

Ефективність впровадження «цих концепцій у діяльність підприємства підтверджується досягненням таких результатів: скорочення часу виконання замовлення; підвищення продуктивності; зниження статті Витрати за рахунок ліквідації втрат; зменшення втрат від браку; скорочення простоїв обладнання; вирівнювання виробничого потоку; зниження рівня запасів. Обов'язковим при цьому є залучення якомога більшої кількості працівників до процесу неперервного покращення технології виробництва та постійне навчання персоналу» [27].

Концепція ощадливого виробництва, відома також як *Lean Production*, впливає на продуктивність організації декількома способами:

1. Усунення втрат. *Lean Production* ставить перед собою мету усунення будь-яких видів втрат, таких як зайві процеси, зайвий час простою обладнання, недоліки в якості, зайві запаси, матеріалів або ресурсів, що не додають цінності кінцевому продукту. Це допомагає зменшити час виробництва, скоротити витрати, оптимізувати використання ресурсів, збільшити

ефективність виробничих процесів, що в свою чергу підвищує продуктивність.

2. Підвищення якості. *Lean Production* акцентує увагу на вдосконаленні якості продукції та процесів, постійне поліпшення процесів, виявлення проблем та їх вирішення на ранніх стадіях. Це сприяє зниженню кількості дефектних виробів та підвищенню якості кінцевого продукту. Крім того, дозволяє уникнути браку та витрат, пов'язаних з відновленням або переробкою бракованої продукції.

3. Інновації. Зосередження на *Lean Production* сприяє стимулюванню інновацій та творчості серед співробітників. Зниження витрат та зайвих витрат вивільняє ресурси для нових ідей та покращень.

4. Короткі цикли виробництва. *Lean Production* сприяє скороченню часу, необхідного для виготовлення продукту, що дозволяє швидше реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах.

5. Ефективне використання ресурсів. *Lean Production* сприяє оптимізації використання ресурсів, таких як людські, матеріальні та фінансові, що дозволяє збільшити продуктивність без збільшення загальних витрат.

6. Залучення працівників. *Lean Production* активно залучає працівників на всіх рівнях організації до процесу вдосконалення, пошуку шляхів оптимізації виробничих процесів. Це підвищує мотивацію персоналу, сприяє розвитку командної роботи та створює атмосферу постійного вдосконалення.

Як бачимо, *Lean Production* спрямований на досягнення максимальної продуктивності шляхом ефективного використання ресурсів, зменшення витрат та постійного вдосконалення процесів, що дозволяє організаціям досягати більшої ефективності та конкурентоспроможності.

Зауважимо, що концепція ощадливого виробництва зосереджує увагу на усуненні витрат й дій, що не створюють доданої вартості, шляхом постійного вдосконалення роботи. Цей підхід характеризується орієнтацією на споживача та бажанням виключити будь-яку дію, яка не додає споживчої цінності продукту чи послугі. Ощадливе виробництво зосереджується на покращенні якості, скороченні часу й зниженні витрат. Оскільки ощадливе виробництво



покращує продуктивність виробничих систем, вважається, що воно спрямоване щоб підвищити продуктивність й гнучкість промислового виробництва.

Практика засвідчила, що використання інструментів ощадливого виробництва дає змогу:

- скоротити втрати у виробництві до 75 %;
- знизити виробничі витрати до 40 %;
- скоротити цикл виконання замовлення до 50 %;
- знизити витрати трудомісткості й втрати праці до 45 %;
- скоротити запаси до 80 %;
- збільшити обсяги виробництва до 50 %.

Досвід впровадження концепцій ощадливого виробництва показує можливість й зручність використання окремих інструментів для розробки індивідуальних систем для підвищення корпоративної ефективності, і його використання, безсумнівно, має переваги перед «сліпим» копіюванням методологій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Практичні аспекти впровадження концепції ощадливого виробництва

Проблема	Рішення	Результат
1	2	3
Значні запаси, тривалий цикл виконання замовлення, високий рівень дефектів, втрати	Програма впровадження ощадливого виробництва	↑ Ефективність ↑ Швидкість ↓ Запаси ↓ Терміни поставки
Незадовільні показники процесу, наявність прихованих втрат	Бліц-кайдзен конкретного процесу	↑ Цільовий показник ↓ Втрати
Процес або продукт надто складний, надто дорогий або надто повільний	Радикальні зміни процесу для забезпечення швидкого створення цінності з меншими втратами	↓ Втрати ↓ Витрати ↓ Швидкість
Невідомі причини існуючих проблем, відсутність розуміння їх вирішення	Діагностика підприємства для виявлення основних проблем і їх причин, визначення подальших дій	✓ Усвідомлення проблеми ✓ Усвідомлення причин ✓ Подальші дії

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Стратегія покращення існує, але її реалізація невдала, зміни неефективні або відбуваються надто повільно	Програма з управління змінами для впровадження покращень або реалізації нової стратегії	↑ Зміни ↑ Результати ✓ Досягнення цілей
Неефективні робочі місця, незадовільний рівень організації виробництва	Створення ефективних робочих місць і виробничих ділянок для покращення виробничих і офісних процесів	↑ Стабільність ↑ Дисципліна ↑ Прозорість ↓ Втрати
Втрати виробничої потужності внаслідок частих простоїв, високі витрати на обслуговування та ремонт обладнання	Впровадження системи TPM для підтримки його в належному стані і зниження витрат обслуговування	↓ Простої ↓ Витрати ↑ Продуктивність
Негнучкі процеси і виробництво великі партіями, що погіршує реакцію на запити споживача	Впровадження принципів "витягування" на виробництві та швидкого переналаджування обладнання	↓ Обсяг партій ↓ Запаси ↑ Швидкість ↑ Гнучкість
Нестабільні, непередбачувані результати роботи, ускладнено управління процесами	Впровадження інструментів циклу SDCA для стабілізації та стандартизації процесів	↑ Стабільність ↑ Керованість ↑ Ефективність ↑ Швидкість
Працівникам не вистачає навичок та знань для вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві	Програми навчання концепції ощадливого виробництва	↑ Знання ↑ Мотивація ↑ Показники ↓ Втрати

Впроваджуючи концепції ощадливого виробництва, компанії часто допускають типові помилки. Головною помилкою є використання технічного підходу до вдосконалення бізнесу. Тому керівництво має уникати цього погляду та прийняти підхід до управління, який розглядає процес оптимізації виробництва як пошук «слабких ланок» і подальше впровадження відповідних технологій на основі потреб, що виникають. Крім того, типовими помилками є неправильне розуміння ролі керівництва у впровадженні систем ощадливого виробництва, створення системи досить негнучкої, зміна робочого місця без зміни звичок, збір даних без подальшого використання та постійний аналіз ситуації без постійного її покращення.

Отже, концепція ощадливого виробництва є ефективним варіантом управління продуктивністю організації.

## ВИСНОВКИ

Продуктивність є одним з ключових показників успішності та ефективності діяльності, що охоплює широкий спектр аспектів, які впливають на здатність досягати цілей з максимальним результатом та ефективністю.

Продуктивність прийнято розглядати як загальний показник, котрий характеризує ефективність використання ресурсів у виробництві продукту.

Дослідження продуктивності організації важливо для її управління, оскільки воно дозволяє ідентифікувати слабкі місця та можливості для покращення. Знання про складові продуктивності допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стійкий розвиток організації.

Управління продуктивністю є не лише важливою складовою для успішності підприємства, але й ключовим фактором в конкурентному світі бізнесу.

Продуктивність можна вимірювати за допомогою різних методів, які варіюються залежно від контексту та цілей оцінки. У загальному вимірювання продуктивності зводиться до визначення співвідношення між обсягом виробництва та вартістю ресурсів у системі.

Об'єкт дослідження – приватне акціонерне тов-ство «Тернопільський молокозавод» – один з найбільших на заході України виробників мол. продукції, що спеціалізується на виробництві класичної молочної продукції різноманітного фасування та жирності, що виготовлено за технологією ДСТУ, а також казеїну.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – стабільне та прибуткове підприємство. Проведений аналіз засвідчив, що молокозавод є успішною організацією із стабільними фінансовими показниками. Так, у 2022 р. спостерігається найбільше збільшення чистого доходу молокозаводу – на 1,17 млн. грн, тобто на 50,35 %, що викликане зростанням цін на мол.продукти та тим фактом, що із початком повномасштабної війни товариство продовжило

повноцінно роботу й забезпечувало власною мол.продукцією нові для молокозаводу ринки. Хоча, за цей період собівартість також зросла на 697,9 млн. грн, тобто на 30,35 %.

Продуктивність праці визначає ефективність використання людських ресурсів для досягнення поставлених цілей і має прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Число штатних працівників молокозаводу зменшилося на 23 особи. Основну частку у структурі персоналу займають виробничі кадри, що можна пояснити специфікою діяльності товариства. Виробничий персонал складає 1047 осіб, тобто 84,10% від загальної кількості працюючих.

Для молокозаводу є характерним працівники з неповної вищої освіти, що пов'язано із значною часткою робітників з професійно-технічною освітою.

Позитивним моментом є зростання продуктивності праці. Так, у 2021 році цей показник становив 1,83 млн. грн на 1-ого працівника, у 2022 році він збільшився на 54,17% і склав 2,8 млн. грн.

Управління продуктивністю передбачає використання різноманітних стратегій та методів для підвищення ефективності працівників та оптимізації процесів в організації.

Удосконалення процесів управління продуктивністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може включати такі заходи та стратегії, спрямовані на покращення ефективності виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів та підвищення якості продукції

1. Автоматизація та впровадження новітніх технологій.
2. Вдосконалення ланцюга постачання.
3. Удосконалення управління персоналом.
4. Впровадження системи контролю якості.
5. Впровадження системи управління продуктивністю.

Ці заходи спрямовані на покращення управління продуктивністю та допоможуть Тернопільському молокозаводу досягти більшої конкурентоспроможності на ринку й забезпечити стабільний розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [підручник]. [4-е вид., оновлене]. К. : Знання, 2009. 390 с.
4. Дільна (Мазурик) Х. В. Синергія організаційної культури та продуктивності: шлях до ефективного управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. [м. Полтава, 28-29 березня 2024 р.]. Полтава: ПДАУ. 2024. С. 816-818.
5. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. К.: Держстандарт України. 23 с.
6. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія». 2000. 848 с.
7. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. [3-тє вид., без змін]. К. : КНЕУ, 2007. 304 с.
8. Звіти про роботу Приватного акціонерного підприємства «Тернопільський молокозавод» у 2021, 2022 рр. Тернопіль.
9. Калина А. В. Менеджмент продуктивності: навч. посібник. К. : МАУП, 2004. 232 с.
10. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання. 2008. 679 с.
11. Костенко О. Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. *Теоретичні та прикладні*

- питання економіки*. 2013. Випуск 28.т.1. С. 297-304. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013\\_28/zb28\\_38.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf)
- 12.Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С.136-138. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK\\_31\\_05\\_2022.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf)
- 13.Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Електронне наукове фахове видання. Випуск № 10. Миколаїв, 2016. С. 403-407.
- 14.Ласкавий А. О. Менеджмент продуктивності: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 292с.
- 15.Лизанець А., Аксентьева І. Управління продуктивністю організацій в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2010. Випуск 5. С.124-127.
- 16.Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К: КНТЕУ, 2005.
- 17.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.] / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
- 18.Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. К. : Видавничий центр «Академія», 2002. Т3. 951 с.
- 19.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
- 20.Офіційний сайт Міжнародної організації праці (*International Labour Organization*). URL: <https://www.ilo.org>
- 21.Офіційний сайт Приватного акціонерного підприємства «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com>
- 22.Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н. Виробничий менеджмент: навч. посібник.

- Львів, ДУ «Львівська політехніка», 1999. 258 с.
23. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. Зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
24. Прокопенко І. І. Управління продуктивністю: практичне керівництво. К.: Техніка, 1990. 319 с.
25. Рачер С., Мірошник А. Продуктивність праці як основний показник ефективності трудової діяльності. URL: <http://www.scienceeducation/pdf/2013/6/724.pdf>
26. Сайт платформи «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua>
27. Сенік Ю. І. Використання методів LEAN на прикладі кайдзен. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 59-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-9>
28. Синк Д. С. Управління продуктивністю: планування, вимірювання та оцінка, контроль та підвищення. Х.: Прогрес, 1989. 532 с. /89
29. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К. : Академвидав, 2003. 608 с.
30. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)