

78
20.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



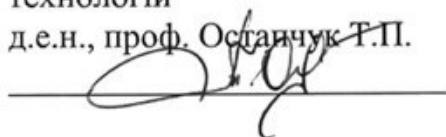
КУЗЬМІНИХ Сергій Володимирович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

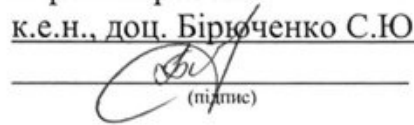
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

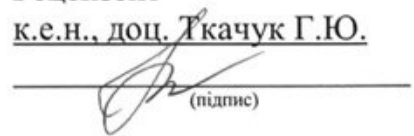


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.



(підпис)

Житомир, 2024

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність, види та функції мотивації праці на підприємстві.....	7
1.2. Механізм ефективної мотивації праці персоналу підприємства.....	17
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності мотивації праці персоналу підприємства.....	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації праці на підприємстві.....	32
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА МЕБЛІВ.....	41
2.1. Загальні тенденції розвитку підприємств України з виробництва меблів	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємств.....	54
2.3. Оцінка мотивації праці персоналу ТОВ «ПАРТНЕР»	82
Висновки до розділу 2.....	90
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	92
3.1. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства	92
3.2. Резерви застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємств.....	104
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	109
Висновки до розділу 3.....	113
ВИСНОВКИ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Масштабні військові дії, розпочаті 24 лютого 2022 року, значно вплинули на економіку України. Ринок праці стикнувся з великими проблемами та завданнями, серед яких закриття підприємств, скорочення робочих місць, зниження рівня заробітної платні, міграція трудових ресурсів за кордон та в межах України, релокація бізнесів та підприємств, мобілізація на військову службу тощо. Але найважливішою проблемою є міграція трудових ресурсів за кордон. За даними ООН, станом на кінець 2022 року 7,9 млн українських громадян були змушені залишити Україну [1]. Країни ЄС, Великобританія, Канада пропонують українцям прихисток, надаючи їм право на проживання, медичне забезпечення та доступ до ринків праці. За даними асоціації RAU на початок 2024 року у 31 країні Європи 55% українців вже працюють [11].

При цьому українці отримали доступ до ринку праці із значно більшим рівнем заробітної плати, ніж склався в Україні. Наприклад, середня заробітна плата на місяць у країнах Євросоюзу на кінець 2022 року становила 2066 євро або 80472 грн [9], у Канаді 5131CAD або 137754 грн [13]. У свою чергу в Україні за даними сайту Work.ua у квітні 2024 року середня зарплата за виставленими вакансіями становить 20000 грн або 471 євро [8]. Наведені дані свідчать, що матеріально більшість українських підприємств та організацій не можуть виграти в конкурентній боротьбі з країнами Європи та Канади за рівнем заробітної плати. Тому для утримання та мотивації співробітників на перше місце виходить їх мотивація.

Проте, багато підприємств стикаються з проблемою недостатнього рівня мотивації персоналу, що призводить до зниження продуктивності, підвищення плинності кадрів та погіршення загальної ефективності діяльності. Відсутність систематизованого підходу до мотивації працівників знижує їхню зацікавленість у досягненні корпоративних цілей, що, у свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність та фінансові показники підприємства. Тому

дослідження методів та інструментів мотивації персоналу є актуальним завданням для підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері мотивації персоналу зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці Є. Абасової, М. Альберта, Л. Балабанової, Ю. Вінтюка, В. Гацури, Г. Гончарова, С. Дуди, Т. Єгоркіної, О. Єськова, Г. Завіновської, С. Каверина, О. Конкіної, Є. Крикавського, П. Маковеева, Н. Малої, Ю. Нікітіна, Й. Петровича, М. Письменної, О. Чернушкіної, Н. Чухрай, Є. Шарапатової та ін. Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана, зокрема, потребує подальшого розвитку проблематика впровадження нових технологій управління мотивацією в системі менеджменту підприємства. Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління мотивацією в системі менеджменту підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності мотиваційного механізму ТОВ «ПАРТНЕР»

Поставлена мета обумовила вирішення наступних завдань:

- вивчити поняття та значення мотивації в системі функцій управління підприємством;
- дослідити механізм управління мотивацією в системі менеджменту підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності управління мотивацією в системі менеджменту підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства та

галузі в якій дане підприємство функціонує;

- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку системи управління мотивацією персоналу на підприємстві;
- розробити напрями діагностики та розробки раціональної системи управління мотивацією на підприємстві;
- представити обґрунтування сучасних резервів застосування сучасних методів мотивації персоналу підприємства;
- здійснити розрахунок показників діяльності підприємства з урахуванням запропонованої системи мотивації праці.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління мотивацією в системі менеджменту ТОВ «ПАРТНЕР», **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління мотивацією в системі менеджменту ТОВ «ПАРТНЕР».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління мотивацією, як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління мотивацією в системі менеджменту підприємства»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів мотивації; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності мотивації персоналу підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні

та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління мотивацією в системі менеджменту підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до структуризації механізму управління мотивацією в системі менеджменту підприємства, що, на відміну від існуючих положень, передбачає виділення підходів до адресної мотивації та надає можливість реалізації системного підходу до процесу управління мотивацією;

- удосконалено методичні засади аналізу процесу управління мотивацією в системі менеджменту підприємства шляхом проведення анкетного опитування, що, на відміну від існуючих підходів, дозволить більш детально визначити чинники впливу на мотиваційний механізм.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління мотивацією в системі менеджменту підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 140 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 22 рисунки. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, види та функції мотивації праці на підприємстві

Мотивація є рушійною силою людської поведінки та одним з найважливіших чинників підвищення ефективності роботи окремих працівників і розвитку компанії в цілому. З іншого боку, мотивація – це процес свідомого і цілеспрямованого впливу на мотиви поведінки людей шляхом створення засобів і можливостей для реалізації їхніх цінностей і очікувань з метою досягнення мотивуючих цілей.

Мотивація конкретної людини може змінюватися в часі та просторі, і ніхто не створив і ніколи не створить «рецепту ефективної мотивації». Одних людей мотивує робота, інших – спорт, третіх – обговорення будь-якої теми.

Мотивація спрямовує зусилля на досягнення конкретної мети, а не інших цілей. Високомотивовані люди також мають більшу здатність зосереджуватися на предметі або завданні.

Важливим аспектом вмотивованої поведінки є досить високий рівень мобілізації. Висока мотивація – це високий рівень енергії в поведінці, тоді як низька мотивація – це низький рівень енергії або активності. Люди з низькою мотивацією до роботи зазвичай уникають працювати занадто багато, тоді як високомотивовані люди багато мобілізуються і діють, незважаючи на втому, а іноді й очевидні ознаки фізичного виснаження.

Високомотивовані працівники на роботі зазвичай виконують свою роботу дуже вдумливо і логічно. Вони особливо винахідливі в подоланні різних перешкод і адаптації структури своєї діяльності до мінливих ситуативних умов.

Працівники, які не мають високої мотивації в роботі, поведуться хаотично і часто відволікають увагу від своїх завдань, що вимагає нагляду з боку

керівництва.

Розуміння мотивації, тобто того, що викликає, спрямовує і підтримує поведінку людини, завжди важливе для менеджерів, які будують системи мотивації працівників.

Однією з найважливіших характеристик людського капіталу є мотивація праці, і управління цим показником відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами. Це пов'язано з тим, що прийнято вважати, що існує пряма залежність між мотивацією працівника та ефективністю його праці. У країнах з розвинутою ринковою економікою мотиваційний аспект управління працею широко використовується. В Україні мотивація праці як економічна, а не ідеологічна категорія виникла відносно недавно. Наразі серед науковців немає єдності в розумінні терміну «мотивація». У навчальній та науковій літературі наводяться різні визначення.

Визначення поняття «мотивація персоналу» в літературних джерелах представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація персоналу» в літературних джерелах

Автор	Визначення
1	2
Юрчук Н.П. [63, с.67]	вид управлінської діяльності, що забезпечує процес мотивації себе та інших працівників до здійснення діяльності для досягнення особистих і організаційних цілей
Сардак Е.В. [50, с.376]	процес стимулювання себе та інших до виконання діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальноорганізаційних цілей
Власенко О.С. [10, с.225]	специфічний стан, орієнтований на вирішення потреб. При цьому під мотивацією можна розуміти свідоме створення в інших людей конкретних мотиваційних станів
Євтушенко Г.І. [19, с.115]	процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимул) і внутрішніх (мотив) факторів
Хоменко І.М. [59, с.294]	суб'єктивна сторона діяльності людини, представлена широким колом потреб, бажань, почуттів та інтересів
Папіріна О. [46, с.125]	позиція, яка спонукає людину діяти цілеспрямовано; процес пробудження себе та інших до дій, які досягають цілей організації
Макогон Ю.В. [41, с.335]	мотивація суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення мети, наявність інтересу до такої діяльності та способи її ініціювання
Телишевська Л.І. [51, с.500]	виконання або процес уяви наміру, який спонукає людину до досягнення чогось

Продовження табл. 1.1.

1	2
Тимченко І.П. [52, с.87]	зовнішнє спонукання суб'єкта господарювання до діяльності в ім'я досягнення певних цілей, наявність інтересу до такої діяльності та способи її ініціювання, стимули
Ткаченко О.П. [53, с.514]	процес впливу на людину за допомогою необхідного їй зовнішнього предмета (дії), що спонукає людину до певних дій.
Урманов Ф.Ш. [55, с.100]	управлінська діяльність, спрямована на спонукання людей до більш ефективної роботи для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид лідерської діяльності
Чернишова А.В. [60, с.143]	процес спонукання людини або соціальної групи до виконання успадкованих чи набутих дій, спрямованих на задоволення певного типу потреб і досягнення особистих, групових і соціальних цілей
Богиня Д.П. [8, с.17]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку і форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, спрямовану на досягнення особистих і організаційних цілей. Це сукупність усіх мотивів, що впливають на поведінку людини
Ануфрієв В.П. [3, с.14]	процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу власної потреби з образом зовнішнього об'єкта (застосовного до потреби) і з точки зору механізму, як внутрішнього психічного механізму людини, що забезпечує розпізнавання об'єкта потреби відповідної потреби і вирішує його спрямована поведінка щодо присвоєння цього об'єкта (поки він задовольняє потребу)

Аналіз дефініцій поняття «мотивація працівника» підтвердив його складність і багатокomпонентність, що дозволяє виділити три ключові аспекти: спрямованість, інтенсивність і наполегливість.

Спрямованість розглядається як орієнтація на досягнення мети, що є результатом свідомого або несвідомого вибору, який спонукає особу до дії. На процес вибору мети впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори, в результаті чого остаточна мета визначається як найкраща серед можливих альтернатив. Інтенсивність відображає рівень рішучості та докладених зусиль під час досягнення мети, демонструючи, наскільки активно людина діяла та які ресурси – фізичні, розумові, часові чи фінансові – були залучені. Наполегливість характеризує здатність особи підтримувати мотивацію протягом тривалого часу, незважаючи на наявність перешкод [14, с. 68].

Таким чином, мотивація визначається як внутрішній психологічний механізм, який визначає напрямок (спрямованість) поведінки індивіда, рівень інтенсивності його дій та здатність до тривалого збереження активності

(витривалості). Мотивація також є індивідуальним процесом прийняття рішень, у межах якого особа обирає оптимальні результати та ініціює відповідну поведінку.

Головною метою мотиваційного процесу є створення та реалізація умов, які стимулюють людину до діяльності з метою досягнення поставленої цілі з максимальною ефективністю [16, с. 151]. Основними характеристиками мотиваційного процесу є цілі, потреби та мотиви, які мають індивідуальний характер. Це означає, що ці складові варіюються залежно від особистості, і жоден працівник не має ідентичного набору мотиваційних факторів. У зв'язку з цим менеджери повинні вміти ідентифікувати та використовувати унікальні мотиви своїх співробітників.

Мета визначається як «результат діяльності, до якого прагне людина під час вирішення виробничих завдань» [57, с. 226]. Потреба – це стан, що виникає внаслідок відчуття нестачі певного ресурсу або умов, необхідних для існування. Прояви потреб мають індивідуальний характер, і способи їх задоволення різняться залежно від людини. Потреби можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими, що ускладнює процес їх задоволення. Більше того, їхній вплив на особу може змінюватися з часом, що спричиняє повторне виникнення таких потреб.

У професійній діяльності працівники компанії здебільшого прагнуть задовольнити власні потреби. Для більшості з них робота є джерелом доходу, який забезпечує базові потреби (житло, одяг, їжу тощо). Водночас трудова діяльність слугує засобом самореалізації, визначення соціального статусу та інтеграції в суспільство.

На мотиваційний процес окремої особи впливають наступні фактори [47, с. 376]:

- відмінності в мотиваційних структурах;
- індивідуальна реакція на однакові стимули;
- взаємодія різних мотивів та їхній взаємний вплив.

На наш погляд, розгляд мотивації працівника як процесу спонукання до

професійної діяльності передбачає виокремлення шести послідовних фаз. (рис. 1.1).

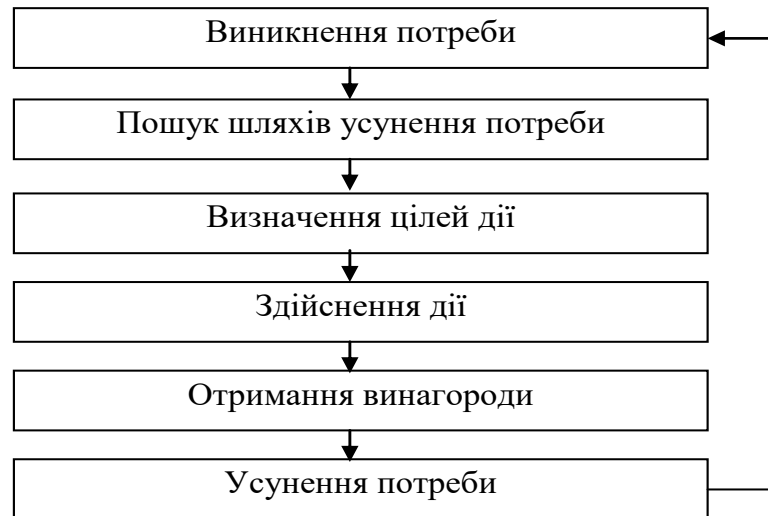


Рис. 1.1. Мотиваційний процес [51]

На системи мотивації впливають такі фактори:

- місцезнаходження компанії,
- економічні умови,
- імідж компанії на ринку,
- організаційна структура,
- зміст, умови праці,
- рівень технології;
- соціальні відносини;
- примусові заходи (накази, заборони),
- заохочення;
- засоби переконання (інформація, поради, критика).

Ми вважаємо, що класифікація мотиваційних факторів включає в себе:

1. класифікацію за сферою впливу:

- внутрішні фактори (визнання, престиж, розвиток, незалежність, досягнення) – мають довгостроковий і значний вплив на поведінку працівника,
- зовнішні (заробітна плата, просування по службі, положення в посадовій ієрархії, відчуття безпеки) – мають негайний вплив на поведінку працівника, але цей вплив не обов'язково є довготривалим.

2. формальні категорії:

– матеріальні стимули (заробітна плата, премії, винагороди) – як правило, мають найбільший вплив на поведінку працівників і мотивують їх до ефективного виконання своєї роботи,

– негрошова мотивація (усна похвала, хороші умови праці, курси, тренінги, наявність телефону/службового автомобіля, поїздки у відпустку), – мають незначний вплив на поведінку працівників.

3. Класифікація за напрямком впливу:

- позитивні (винагорода) – покращують бажану поведінку,
- негативна (покарання) – заохочує уникати небажаної поведінки.

4. Класифікація за методом впливу:

- індивідуальний,
- груповий.

5. Поділ з точки зору потреб, що задовольняються:

- фактори, що задовольняють базові стимули (важливі потреби організму),
- фактори, що задовольняють стимули вищого порядку (соціальні, естетичні та моральні потреби).

Мотивацію можна розглядати з точки зору зовнішньої та внутрішньої мотивації (рис. 1.2).

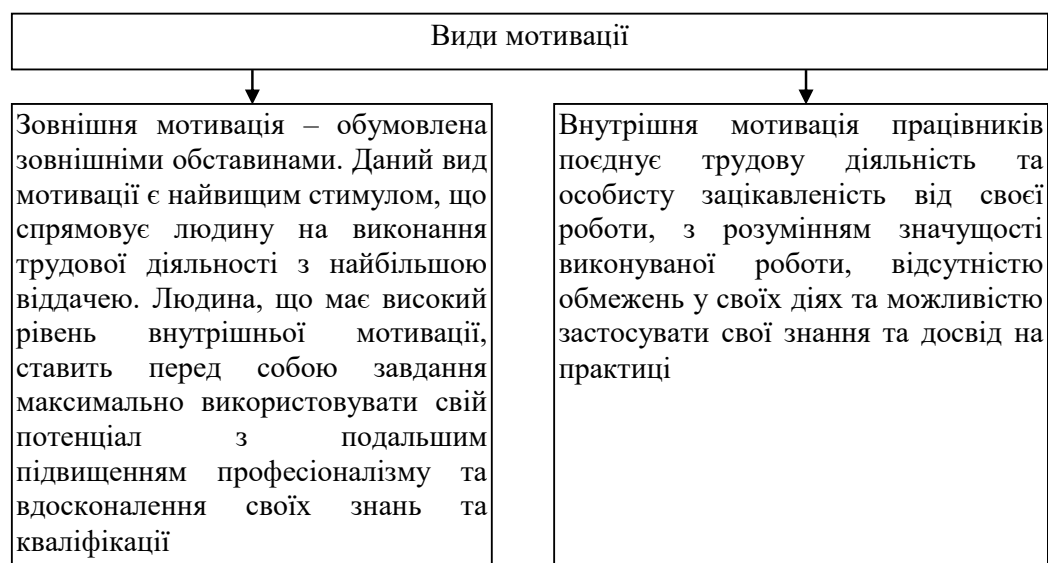


Рис. 1.2. Види мотивації [7]

Внутрішня мотивація визначається як поведінка особи, що формується на

основі її власних думок і переживань, без прямого зовнішнього впливу. У цьому випадку задоволення приносить сама діяльність, яка не потребує додаткового стимулювання. Такий вид мотивації є характерним для творчих та талановитих людей, які надають перевагу вирішенню нестандартних завдань. Працівники, що діють «за ідею», а не за матеріальну винагороду, зазвичай докладають більше зусиль для досягнення своїх цілей. Внутрішня мотивація співробітників є ключовим фактором, який сприяє розвитку й ефективному функціонуванню компанії. Водночас, значним недоліком цього явища є обмежений вплив менеджерів на поведінку таких працівників [24]. Наприклад, керівники можуть доручати підлеглим складні завдання та сприяти уникненню рутинної роботи, однак повний контроль і оцінювання внутрішньої мотивації залишаються складними.

Зовнішня мотивація, на відміну від внутрішньої, більшою мірою піддається управлінню з боку керівництва. Її основою є стимулювання, яке може проявлятися у формі винагород (премій, корпоративних заходів) або санкцій (доган, інших видів покарання). Зовнішня мотивація ефективно застосовується в ситуаціях, коли необхідно виконати завдання у встановлений термін. Розуміння працівником, що після завершення проєкту він отримає належну винагороду, стимулює його до своєчасного й якісного виконання роботи [30, с. 30].

Мотивація також може набувати різних форм, таких як мотивація за результатами або за статусом. У випадку мотивації за результатами діяльність працівника оцінюється за її кількісними показниками, а розмір винагороди безпосередньо залежить від обсягу виконаної роботи. Статусна мотивація, натомість, передбачає оцінку результатів на основі комплексних критеріїв, які включають рівень кваліфікації працівника, ставлення до роботи та якість виконаних завдань. Вибір форми мотивації визначається такими чинниками, як характер виконуваної роботи, управлінські підходи та корпоративна культура організації [34, с. 95].

Головною метою мотивації є створення умов, за яких співробітники будуть прагнути виконувати необхідні завдання з максимальною продуктивністю. Це

передбачає не лише виконання роботи, але й старанність, уважність і зосередженість на поставлених цілях. Додаткові цілі мотивації включають: зменшення плинності кадрів, формування згуртованої команди лояльних працівників, оптимізацію системи винагород, а також підвищення привабливості компанії в очах потенційних співробітників, серед яких можуть бути висококваліфіковані спеціалісти.

Основними завданнями мотивації працівників є [30, с. 30]:

- виявлення найбільш ефективних співробітників, стимулювання їхньої зацікавленості та утримання у складі команди;
- підвищення репутації компанії як перспективного роботодавця, що сприятиме залученню кваліфікованих спеціалістів;
- створення згуртованого та ефективного колективу, зменшення плинності кадрів завдяки забезпеченню конкурентних умов праці;
- постановка завдань і забезпечення досягнення очікуваних результатів у встановлені терміни;
- контроль системи заохочень і санкцій, що дозволяє ефективно впливати на результативність роботи персоналу.

Аналіз економічної літератури дозволив виокремити низку функцій трудової мотивації, які представлені на рисунку 1.3.

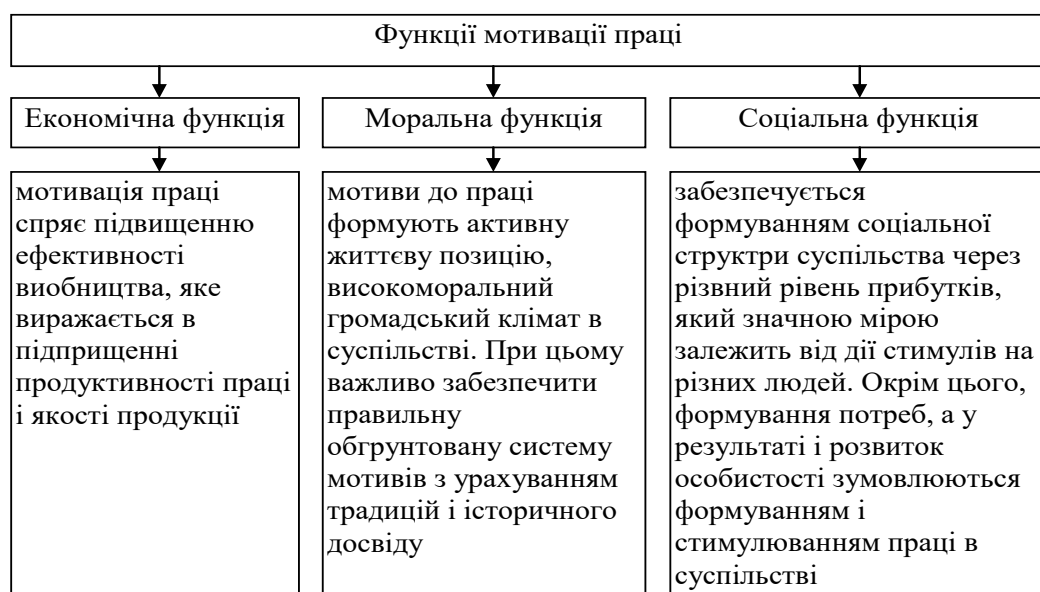


Рис. 1.3. Функції мотивації праці [64]

Для підвищення рівня мотивації праці співробітників підприємства необхідно розробити модель системи стимулювання персоналу, яка слугуватиме основою для комплексного розвитку та забезпечення гармонії інтересів підприємства і його працівників. Ця система має бути орієнтованою на динамічний розвиток, що передбачає безперервний процес адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії [19].

Методи мотивації праці традиційно поділяються на матеріальні та нематеріальні (Е.В. Сардак, Л.В. Балабанова, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева, Л.І. Михайлова, М.І. Мурашко), що наведено на рис. 1.4.

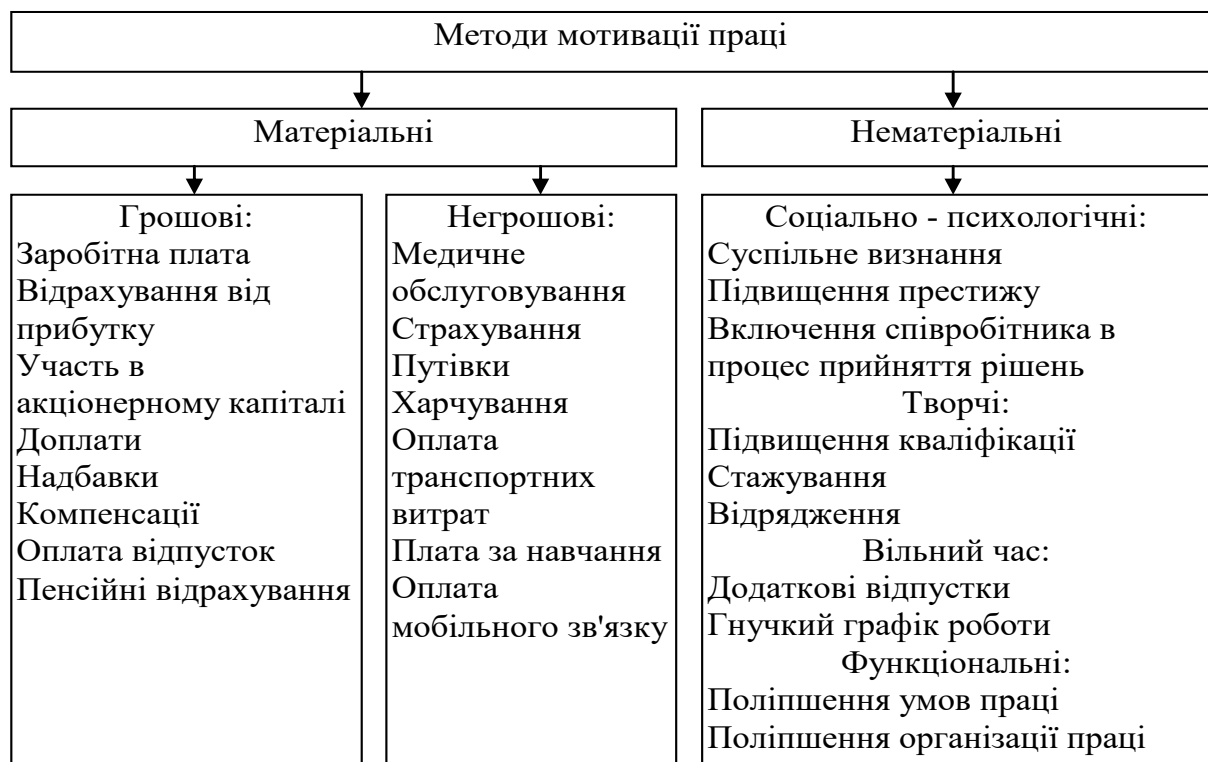


Рис. 1.4. Методи мотивації праці персоналу підприємства [36]

Модель системи мотивації персоналу безпосередньо відображає підхід до впровадження процесу стимулювання працівників на підприємстві. У зв'язку з тим, що модельний підхід у політиці стимулювання наразі недостатньо поширений, така модель має бути побудована на основі системи визначених критеріїв, принципів і правил проєктування процесу мотивації. Враховуючи динамічність зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства,

модель повинна дозволяти менеджерам обирати найбільш оптимальний напрямок розвитку, за якого інтереси працівників і підприємства перебувають у гармонії.

Модель системи мотивації персоналу повинна бути інтегрованою в стратегічний план розвитку організації. На його основі формується стратегія управління персоналом і політика мотивації, що забезпечує узгодженість дій і спрямованість на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Таким чином, мотивація визначається як процес, за допомогою якого керівництво організації стимулює працівників діяти відповідно до попередньо запланованих і організованих цілей. Ефективність організації значною мірою залежить від того, наскільки результативно діють її працівники. Основною метою мотивації є орієнтація на задоволення потреб персоналу, що дозволяє забезпечити повне й ефективне використання їхнього трудового потенціалу для найшвидшого досягнення стратегічних цілей організації.

1.2. Механізм ефективної мотивації праці персоналу підприємства

Управління персоналом в процесі діяльності включає в себе функції, такі як планування, організацію, мотивацію та контроль, які взаємодіють через комунікаційні зв'язки. При цьому, ефективне управління персоналом підприємства вимагає гармонійного поєднання цих функцій. Функція мотивації включає в себе вибір методів і інструментів, які стимулюють учасників управлінської системи до творчого та ефективного виконання завдань. Менеджер повинен зацікавити працівників та правильно використовувати матеріальні та нематеріальні стимули. Це вимагає постійного визначення потреб у праці, розроблення системи стимулів та адекватної оцінки результатів роботи персоналу. Мотивація, як функція менеджера, є процесом спонукання як самого менеджера, так і інших працівників до досягнення особистих чи організаційних цілей. Тому, керівник повинен розуміти та використовувати основні принципи мотивації, такі як обґрунтованість стимулів, їх своєчасність, гнучкість та

конкретність

В сучасних умовах турбулентного середовища, стало очевидним, що потрібні інші методи, окрім простого «батога і пряника», оскільки вони не завжди стимулюють робітників до високої продуктивності. Дослідження шляхів вирішення цієї проблеми вимагає пошуку нових можливостей, включаючи аналіз та використання знань з психології, організації виробництва та потреб людини в сучасних умовах. Поведінка людини обумовлена її реальними потребами, які спонукають її до дії. Чим більше різних потреб задовольняє людина через працю, чим більше доступних благ, а також чим менше зусиль потрібно витратити порівняно з іншими видами діяльності, чим більше вона відчуває себе у безпеці, тим важливіше стає роль праці в її житті, і тим вище її працездатність. Будь-які блага, які задовольняють важливі потреби людини і вимагають активної діяльності для їх отримання, можуть стати стимулами. Важливо розуміти, що мотиви направляють дії людини, а стимули можуть бути лише інструментом для досягнення цілей або їх втрати. У зв'язку з цим, у дослідженнях виділяють два типи стимулювання: позитивне та негативне. Використання різних стимулів для мотивації людей представляє собою процес стимулювання. Важливо зазначити, що стимулювання є відмінне від мотивації, бо це інструмент, за допомогою якого можна реалізувати мотивацію. Стимулювання – це використання стимулів для впливу на діяльність та спрямування зусиль людини при вирішенні завдань, які мають важливе значення для організації. Отже, стимулювання персоналу є основою мотивації та складним процесом, де практика накладає певні вимоги до його організації, включаючи комплексність, диференціацію, гнучкість та оперативність [11].

Мотивація складається з різних мотивів, які можуть підсилити або конфліктувати один з одним. Мотивація до праці, тобто бажання працівника задовольнити свої потреби через працю, не може бути успішною без застосування сучасних методів матеріального і морального стимулювання персоналу. Потреби є відчуттям фізичного або соціального дискомфорту, нестачі чогось, і вони є необхідними для забезпечення нормальних умов життя та

розвитку людини. Потреби стають мотивами, коли вони знаходяться у свідомості людини. Мотивація праці включає в себе потреби, цінності, необхідні трудові дії та витрати, пов'язані з трудовою діяльністю.

При розробці системи стимулювання важливо розглянути основні принципи теорії мотивації і визначити дві основні групи потреб: матеріальні та духовні. На кожную з цих груп потреб мають бути відповідні стимули. Тому система стимулювання персоналу, як сукупність елементів робочої ситуації, що впливають на поведінку людини, передбачає наявність двох основних підсистем управління персоналом: матеріальної та моральної. Керівники, свідомо впливаючи на мотивацію, повинні створювати умови, які дозволяють працівникам відчувати можливість задовольнити свої потреби, оскільки потреби підштовхують людину до дії. Один з найпотужніших стимулів - це винагородження, яке може бути як внутрішнім (задоволенням від самої роботи), так і зовнішнім (заробітною платою, кар'єрним зростанням, похвалою тощо).

Для визначення, як і в якому обсязі надавати винагороду, потрібно зрозуміти потреби конкретних працівників. Таким чином, на практиці функція мотивації реалізується через підфункції, визначення працівників, яким потрібна мотивація, виявлення системи стимулів, визначення результатів роботи та системи винагороди для кожної конкретної особи.

Для задоволення матеріальних потреб застосовується матеріальне стимулювання, і головним засобом матеріальної мотивації є заробітна плата та виплати, що прирівнюються до неї. Складно оцінювати результати роботи персоналу. Матеріальне стимулювання, незважаючи на численні переваги, також має свої недоліки:

- грошова винагорода не завжди є найкращим стимулом, оскільки вона може змушувати працівника виконувати певні завдання лише короткостроково, не забезпечуючи довгострокового результату;

- системи матеріального стимулювання результатів роботи часто знижують ефективність управління;

- матеріальне стимулювання вимагає великих витрат, зокрема на

перепідготовку керівників, та дорого коштує в оцінці результатів роботи.

Прихильники грошової мотивації стверджують, що проблема не в недоліках матеріального стимулювання, а в його неумілому застосуванні. Проте не слід забувати про роль нематеріальних факторів у стимулюванні персоналу організації. До нематеріальних стимулів відносяться нефінансові винагороди. Зокрема, найпоширенішими є:

- пільги, пов'язані з графіком роботи, що може включати гнучкість у робочому часі, можливість дистанційної роботи (віддаленої роботи), денні та нічні зміни, що дозволяють пристосовувати графік до індивідуальних потреб працівника;

- подарункові сертифікати, корпоративні подарунки, спеціальні призи або подарунки за досягнення певних цілей;

- винагороди, пов'язані зі зміною статусу працівника—присвоєння нового професійного статусу, яке може супроводжуватися відзнаками чи спеціальними церемоніями;

- винагородження «визнання», що включає публічні відзнаки за досягнення, словесне визнання успішної роботи перед колегами та керівництвом;—винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця—можливість переведення на більш цікаву або відповідальну посаду чи проект, тому як це може бути важливим для розвитку кар'єрного зростання працівника.

Також існують різні загальновиробничі заходи, до яких можна віднести такі основні форми впливу, як:

- поліпшення умов праці —робота над покращенням робочого середовища та інфраструктури може позитивно впливати на комфорт та ефективність роботи працівників;

- організація відпочинку—забезпечення можливостей для відпочинку і відновлення енергії, таких як корпоративні відпустки або спільні заходи, організація перерв, створення кімнат відпочинку;

- підтримка традицій та обрядів —створення корпоративної культури та зміцнення спільних цінностей в організації;

—заходи відзначення різних подій —святкування днів народження, ювілеїв; корпоративні заходи, які сприяють підтримці командного духу та згуртуванню колективу тощо.

Ці нематеріальні стимули можуть бути дуже ефективними в підвищенні мотивації та задоволеності працівників і сприяти покращенню загального робочого клімату в організації.

Необхідність управління моральними стимулами до праці є очевидною, оскільки вони можуть бути використані окремо або в поєднанні з економічними та організаційними методами. Керівники переважно використовують матеріальну мотивацію для трьох основних цілей: контролю над використанням фонду оплати праці, збільшення гнучкості системи стимулювання праці та підтримки інтересів працівників в результатах своєї роботи. Важливо враховувати, що різні категорії людей сприймають матеріальну та нематеріальну мотивацію по-різному. На різних стадіях кар'єри люди можуть бути більш схильні до одного виду стимулювання, ніж до іншого. Наприклад, деякі люди можуть вважати час, проведений з сім'єю, важливішим за гроші, отримані за додаткову роботу для організації. Для працівників наукових установ цінними можуть бути визнання колег та цікаві завдання, а не лише матеріальні переваги.

На жаль, недбалість у впровадженні змін у системі управління, зокрема, що стосується стимулювання працівників, може призвести до негативних наслідків, як це можна побачити на прикладі одного з підприємств, що займається переробкою нафти. Там було звільнено багатьох службовців, які досягли пенсійного віку, і замість них були найняті молоді фахівці з сучасними навичками в галузі оргтехніки та виробництва. Водночас були скасовані діяльність Ради ветеранів праці, деякі громадські ініціативи та традиції вшанування ювілярів на робочих місцях. Ініціатори сподівалися, що ці заходи покращать результативність виробництва. Але, насправді, вони призвели до негативних наслідків. Управлінська діяльність виявилася неефективною. Для визначення причин цієї проблеми було залучено вчених та фахівців з управління, які провели опитування працівників та провели аналіз ситуації, що склалася та

надали оцінку.

По-перше, досвідчені працівники, які залишилися на роботі, боялися втратити роботу і тому концентрувалися лише на своїх обов'язках і не були готові передавати свої знання молодшим колегам, що призвело до зниження продуктивності останніх. Додатково, скасування деяких довгострокових традицій вплинуло на поведінку досвідчених працівників.

По-друге, відсутність звичних стимулів для роботи серед досвідчених працівників призвела до складної ситуації. Висновки з цієї ситуації стали очевидними, проте виправлення ситуації може бути ускладненим або навіть неможливим. Важливо зауважити, що сучасні підприємства в основному складаються з різних категорій працівників, які мають різний рівень професійної підготовки та досвіду роботи. Відповідно до Класифікатора професій України [12], ці категорії включають робітників, службовців, спеціалістів та керівників. Керівники, зокрема, мають владні повноваження та вплив на інших працівників і повинні бути здатними мотивувати інших та відчувати вплив і на себе. Мотивація в професійному оточенні має свою послідовність розвитку. Спочатку, це виявлення успішної адаптації та здатності людини організувати свою роботу, що призводить до встановлення динамічної рівноваги в системі «людина – професійне середовище».

Досягнення цієї рівноваги передбачає послідовний цикл, який включає в себе низку почергових етапів, які змінюють один одного. Одним з таких етапів є формування відповідних потреб людини, спрямованих на досягнення рівноваги та готовності до діяльності.

Другим етапом в розвитку мотивації є процес усвідомлення взаємозв'язків з іншими аспектами життєдіяльності особистості. У ході життєдіяльності мотивація може виражатися у двох типах – внутрішня мотивація (самотивація) та зовнішня мотивація, спрямована на стимулювання до певної діяльності. Мотивація становить психологічну основу професійного середовища і є основою для управління бізнес-процесами. Ефективність організації продуктивної професійної діяльності, як для окремої особи, так і для колективу в цілому,

визначається особливостями внутрішньої та зовнішньої мотивації та їх взаємозв'язком. Також важливо створювати сприятливе мотиваційне середовище для делегування повноважень і контролю над діяльністю, розвивати довірчі стосунки між співробітниками, активно вдосконалювати комунікаційні процеси, враховуючи потреби працівників у емоційному спілкуванні, підвищувати мотивацію для задоволення індивідуальних потреб, дбати про індивідуальну чутливість до різних методів стимулювання. Важливо забезпечувати справедливую оцінку досягнень або порушень, уникаючи перебільшення їх важливості в діяльності підлеглих. При цьому стимулювання буде найефективнішим, коли форма та ступінь заохочення або покарання керівника буде відповідати загальній оцінці та думці всього колективу. Система стимулювання не повинна передбачати часті винагороди або покарання, оскільки в таких випадках вони можуть втратити свою ефективність.

Додатково, можна також виділити монетарні та немонетарні інструменти економічного стимулювання праці персоналу. При цьому, до монетарних можна віднести такі як: довгострокові бонусні схеми на основі ключових показників діяльності компанії, бонусний план при проектній роботі, бонус за вислугу років та інші. Немонетарні інструменти надаються працівникам в «натуральному» вигляді, мають реальну вартість для самої компанії та надаються у вигляді: оплати проїзду працівників до місця роботи та у зворотному напрямі; оплати занять у спортивних та оздоровчих клубах; оплата освіти працівників за профілем; придбання продукції, яку виробляє компанія за пільговими цінами, оплата харчування, послуг зв'язку, житла тощо.

Нові можливості і нові виклики, які існують в умовах сьогодення, коли інтелектуалізація праці стає цінністю, дозволяють соціально і економічно активним працівникам стати дієвим учасником процесу продукування знань задля забезпечення інноваційності трудової діяльності, формування власної конкурентної переваги, найповнішого використання свого потенціалу та розвинення креативності тощо.

Погоджуючись з думкою авторів [13] та на основі результатів власних

досліджень можна стверджувати, що підвищення ролі знань та їх продукування, інновацій та технологій, які посилюють продуктивну силу працівника у сучасному бізнес-середовищі, забезпечують інноваційність його діяльності, формують конкурентні переваги і передумови для гідного життя; допомагають використати можливості, що породжуються глобалізацією і інтеграцією, діджиталізацією; дозволяють мінімізувати ризики, загрози і небезпеки, поширювані зростанням впливу факторів зовнішнього середовища (конкуренцією, політичними чинниками, екологією тощо); сприяють адаптації до умов невизначеності та багатомірних і динамічних змін.

Таким чином, управління мотивацією персоналу та стимулювання його праці є ключовим аспектом успішного менеджменту. Для досягнення високої продуктивності та ефективності організації, конкурентоспроможності, менеджерам важливо мати глибоке розуміння як теоретичних, так і практичних аспектів мотивації. Управлінцям слід використовувати різноманітні методи стимулювання співробітників, які включають як матеріальні, так і нематеріальні заходи. Відомо, що лише матеріальні заохочення не завжди є достатніми для того, щоб мобілізувати творчий потенціал працівників та спрямувати його на досягнення цілей організації. З цього погляду, моральні стимули також мають велике значення. Сприяючи підвищенню морального духу і внутрішньої мотивації, вони можуть стати потужним інструментом для досягнення мети. Мотиваційний механізм, що лежить в основі створення ефективної системи стимулювання персоналу, потребує постійного вивчення і вдосконалення. Це неодмінно включає в себе аналіз і вдосконалення процесів розвитку та структуризації мотиваційних заходів. Тільки завдяки постійному вдосконаленню топ-менеджери підприємства можуть забезпечити оптимальний рівень мотивації та досягти високої продуктивності персоналу.

Отже, оптимізація системи мотивації персоналу може призвести до наступних результатів (рис. 1.5).

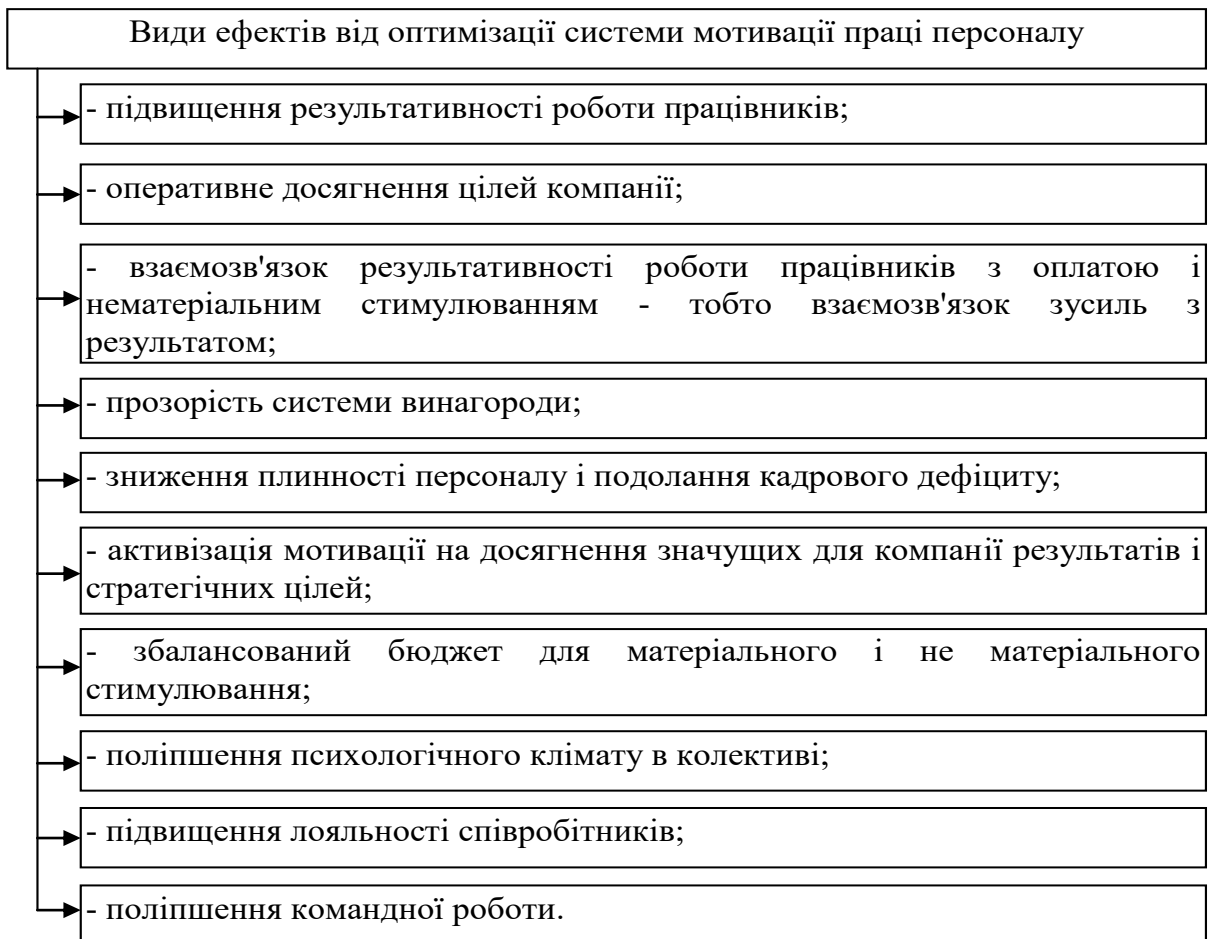


Рис. 1.5. Види ефектів від оптимізації системи мотивації праці персоналу [31]

Процес розробки та впровадження моделі механізму мотивації потребує оптимізації організаційної структури управління підприємством і, головне, служби управління персоналом. Згідно з сучасними концепціями управління, менеджер з персоналу повинен бути частиною команди стратегічного управління компанією, що дозволяє успішно планувати та реалізовувати політику мотивації персоналу [24, с.67].

Розробляючи систему стимулювання, необхідно чітко визначити технологію її побудови, підібрати методи та засоби мотиваційного впливу на працівників. На рис. 1.6 показано основні матеріальні та нематеріальні складові механізму мотивації персоналу., що дозволяє досягти максимально позитивного результату від експлуатації даної моделі. Проте в кожній компанії необхідно постійно досліджувати та відстежувати зміни в особистих потребах

та пріоритетах співробітників шляхом проведення опитувань або анкет. Крім того, на основі запропонованої моделі системи мотивації керівник повинен оцінити наявність достатніх фінансових ресурсів для реалізації стратегії мотивації працівників. Фінансування здійснюється за рахунок прибутку компанії, метою якого є, серед іншого, мотивація працівників через ефективну та справедливую систему оплати праці.



Рис. 1.6. Модель механізму мотивації персоналу [24]

Механізм мотивації праці відповідає рівню розвитку продуктивних сил в суспільстві та попиту на людську працю. Він має однаковий вплив на трудову діяльність підприємця та найманого працівника. Проте, теоретичні погляди вчених на вирішальну роль мотивації персоналу в інтенсивному розвитку вітчизняних підприємств не враховуються в реальному секторі економіки.

Спостерігається парадоксальна ситуація: менеджери прагнуть досягти фінансової мети господарської діяльності за рахунок екстенсивного шляху, а не інтенсивного. Перш за все, інтенсивність забезпечується за рахунок впровадження інновацій, підвищення ефективності та продуктивності використання ресурсів, що залежить від уміння, кваліфікації та, найважливіше, від умотивованості персоналу [15, с. 64].

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності мотивації праці персоналу підприємства

Проаналізувавши низку наукових праць ([66], [67], [68] та інші), можна зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної загальновизнаної методики, за допомогою якої можна оцінити ефективність системи управління мотивацією праці працівників підприємства.

Наприклад, В.В. Козюк вважає, що узагальним показником, за допомогою якого можна оцінити ефективність системи управління мотивацією праці працівників, є «продуктивність праці», яка, у свою чергу, охоплює два інших показники: екстенсивність праці і інтенсивність праці [66]. Екстенсивність праці характеризує ступінь використання робочого часу працівниками підприємства під час виконання певної роботи (виготовлення певної продукції). Інтенсивність праці – це ступінь напруженості праці, міра витрачання фізичних та духовних сил працівників за одиницю робочого часу.

Л.О.Лещенко вважає доцільним для оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства використовувати такі показники, як: результативність роботи персоналу; оперативне досягнення цілей підприємства; зв'язок результативності роботи працівників з оплатою праці та нематеріальним стимулюванням; прозорість системи заохочування працівників; зниження плинності кадрів; покращення соціально-психологічного клімату в колективі; покращення командної роботи тощо [69].

Заслуговує на увагу висновок низки фахівців ([70] та інш.), що оцінювання

ефективності системи управління мотивацією праці працівників завжди відбувається у 2-х основних формах:

а) у судженнях самих працівників та інших зацікавлених осіб (так зване вербальне оцінювання),

б) в реальній поведінці працівників підприємства, яка у свою чергу базується на реальних показниках діяльності підприємства. Тобто, якщо підприємство працює ефективно і прибутково, виготовляє якісну і конкурентоспроможну продукцію тощо, то можна стверджувати, що і його працівники також працюють ефективно і якісно, а це може бути у тому випадку, коли і система управління мотивацією праці працівників підприємства також є ефективною. Тому ефективність системи управління мотивацією праці працівників можна оцінювати за допомогою системи суб'єктивних та об'єктивних показників [70].

Систему суб'єктивних показників можна отримати методами опитуваннями, інтерв'ювання, в ході проведення дискусій в фокус-групах [71], експертним способом тощо, в результаті чого виявляються позитивні і негативні сторони системи управління мотивацією праці працівників підприємства та дається їм вербальна оцінка типу: «відмінна», «добра», «обґрунтована», «задовільна», «незадовільна», «погана», «незрозуміла», «нестабільна» тощо.

Що стосується системи об'єктивних показників оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства, то тут також є багато напрацювань.

В [32] автор вважає, що для оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників доцільним є використання таких показників, як рівень укомплектованість підприємства робочою силою; інтенсивність роботи обладнання, яке обслуговується працівниками тощо.

Обґрунтованою, на наш погляд, є думка, що опосередковано ефективність системи управління мотивацією праці працівників можна оцінити за допомогою оцінювання якості продукції, яку виготовляє підприємство. Окремі дослідники [73] наголошують, що ефективність системи управління мотивацією праці

працівників доцільніше визначати шляхом розрахунку конкурентоспроможності продукції $K_{\text{к}}$ підприємства, яку можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{к}} = \frac{I_{\text{т}}}{I_{\text{е}}} = \frac{\sum_1^n \beta_i \cdot \frac{П_i}{П_{i-б}}}{\sum_1^m \frac{E_i}{E_{i-б}}}, \quad (1.2)$$

де $I_{\text{т}}$ – індекс одиничних показників якості продукції;

β_i – коефіцієнт вагомості i -го одиничного показника якості продукції;

$П_i$ – i -й одиничний показник якості продукції підприємства;

$П_{i-б}$ – i -й одиничний показник якості продукції конкурента;

$I_{\text{е}}$ – індекс економічних показників продукції, насамперед її ціни;

E_i – ціна продукції підприємства; $E_{i-б}$ – ціна продукції конкурента.

Якщо коефіцієнт конкурентоспроможності $K_{\text{к}} > 1$, то продукція підприємства буде більш конкурентоспроможною порівняно з продукцією конкурентів, що опосередковано свідчить про більш високу ефективність мотивації праці працівників цього підприємства.

В [23] підкреслюється, що опосередкованими показниками оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства можуть бути такі показники, як: рівень механізації та автоматизації праці працівників підприємства; рівень автоматизації виробництва тощо.

Автори Гречко А.В. та Балагир Б.В. [4] для оцінювання ефективності діяльності підприємства загалом, включаючи оцінювання ефективності системи мотивації праці працівників, запропонували використовувати низку натуральних та вартісних показників, які вони згрупували у 4 групи: загальні показники, показники ефективності праці, показники ефективності використання основних засобів, показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Проаналізувавши низку наукових джерел, нами запропоновано узагальнену систему показників оцінювання ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства, яку наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники ефективності системи мотивації персоналу підприємства [28]

Характеристика 1	Формула розрахунку 2	Пояснення 3
Зростання обсягу виробництва	$Zov = V2/V1$ де: V2 - обсяг виробництва за період після впровадження заходів; V1 - обсяги виробництва за період до впровадження заходів	Один з ключових показників ефективності системи мотивації. Непрямим підтвердженням ефективності системи мотивації персоналу є збільшення обсягів виробництва (реалізації продукції).
Рентабельність продаж	$Rп = ЧП/ЧД \times 100\%$ де: ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; ЧП – чистий прибуток, грн	Рентабельність також залежить від співробітників компанії, які відповідають за збут і виробництво продукції. Ви повинні бути зацікавлені в реалізації плану.
Рентабельність продукції	$Rпр = ЧП/Сп \times 100\%$ де: ЧП – чистий прибуток, грн Сп – собівартість продукції, грн	
Продуктивність праці	$ПП = Q / Счп.$, де: Q – виконаний обсяг; Счп. - середньооблікова чисельність персоналу.	Ключовий показник ефективності системи мотивації (його зростання є непрямым підтвердженням ефективності застосовуваних програм мотивації). Можливі й інші варіанти оцінки ПП: зміна виробництва, валового доходу, прибутку або кількості одиниць продукції на одиницю, зміна ФОП або витрат на стимулювання.
Зарплато-місткість	$ЗМ = Фзп/ ЧД$, $ЗМ = Фзп/ ЧП$, де: ФЗП - фонд заробітної плати, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; ЧП – чистий прибуток, грн	Це дозволяє оцінити рівень витрат і загальну прибутковість підприємства. Показує величину витрат праці на одиницю продукції. Чим нижчий показник, тим ефективніше використовуються кошти заробітної плати (ефективніша існуюча система мотивації).
Зарплатовіддача	$ЗВ = ЧП/Фзп$, $ЗВ = П/Фзп$, де: ФЗП - фонд заробітної плати, грн. ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; П – чистий прибуток, грн	Рентабельність зарплати (рентабельність процесу праці) – показник, протилежний зарплаті. Характеризує ефективність використання коштів на оплату праці. У ньому вказується, наскільки дохід/прибуток роботодавця, отриманий від праці працівників, перевищує фонд оплати праці.

1	2	3
Зарплатовіддача	$ЗВ = ЧП / \Phi зп,$ $ЗВ = П / \Phi зп,$ де: $\Phi зп$ - фонд заробітної плати, грн. ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн.; П – чистий прибуток, грн	Рентабельність зарплати (рентабельність процесу праці) – показник, протилежний зарплаті. Характеризує ефективність використання коштів на оплату праці. У ньому вказується, наскільки дохід/прибуток роботодавця, отриманий від праці працівників, перевищує фонд оплати праці.
Коефіцієнт випередження	$Кв. = Тпт / Тзп,$ де: ТПТ - темпи зростання продуктивності праці; ТЗП - темпи зростання заробітної плати.	Він відображає випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно із зростанням середньої заробітної плати. Норма повинна бути більше однієї: економічна віддача персоналу перевищує вкладення матеріального заохочення ЗП (підвищення матеріального стимулювання повинно супроводжуватися подальшим підвищенням продуктивності праці).
Частка заробітної плати у собівартості продукції / у сукупних витратах	$\%зп = \Phi зп / С,$ $\%зп = \Phi зп / Зв,$ де: $\Phi зп$. – фонд заробітної плати, грн.; С – собівартість продукції, грн.; Зв – загальні витрати, грн.	Він відображає прибутковість реалізованих для компанії мотиваційних програм і визначає, наскільки вони «обтяжують» витрати виробництва. Представляє інтерес для стратегічного аналізу та створення програми загальної оптимізації економічних витрат, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції.

Використання представлених показників дозволяє комплексніше оцінити ефективність системи мотивації та стимулювання персоналу на будь-якому підприємстві. На основі отриманих результатів можна розробити більш досконалу й ефективну систему стимулювання працівників підприємства [16, с.89].

Варто зазначити, що оцінювання мотивації працівників не може обмежуватися лише кількісними методами. Це підтверджується наявністю широкого спектра якісних методів оцінки персоналу. У кризових ситуаціях до використання загальноприйнятих методів оцінювання слід підходити з

обережністю, оскільки вони потребують значних ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність управління мотивацією в умовах нестабільності [8, с.16].

Отже, з огляду на динамічність сучасних економічних умов, компанії мають постійно оновлювати методи мотивації та розвитку персоналу, впроваджуючи інноваційні управлінські технології. Ефективними інструментами є механізми стимулювання творчої та інноваційної діяльності, залучення до проєктів організації, врахування частки запропонованих і реалізованих ідей, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії, а також рівня використання та обміну новими знаннями.

Результатом такої діяльності є раціональне використання та розвиток інтелектуального потенціалу працівників. При цьому особливу увагу необхідно приділяти етапу розробки системи мотивації, адже її успішне функціонування залежить від урахування стимулів і мотивів, що пов'язують цілі та інтереси компанії з потребами та прагненнями співробітників.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері мотивації праці на підприємстві

Сьогодні Україна у процесі поступової інтеграції до правового простору Європейського Союзу наполегливо реформує систему державно-управлінських відносин[20]. В управлінні актом розвитком персоналу важливу роль відіграють законодавчі і нормативні акти України. Вони складаються із Конституції України, законів України, Указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів, інструкцій, положень інших органів виконавчої влади держави. Статею 43 Конституції України визначено, що держава реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб[8].

Кодекс законів про працю України встановлює гарантії для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, пільги для працівників, що

поєднують роботу з навчанням. Кодекс законів визначає організацію виробничого навчання персоналу за рахунок підприємства, створення необхідних умов для поєднання роботи з навчанням, а також здійснення виробничого навчання в робочий час. Він передбачає заохочення працівників, які поєднують роботу з навчанням, надання робочого місця чи посади працівнику у відповідності з набутою кваліфікацією, пільг та відпусток в зв'язку з навчанням у загальноосвітніх школах, професійно-технічних і вищих навчальних закладах [7].

До нормативних актів з питань розвитку персоналу відноситься довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Він є систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, що наведені в Класифікаторі професій.

Кваліфікація у Класифікаторі професій визначається рівнем освіти та спеціалізацією. Спеціалізація пов'язана як з необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами чи устаткуванням, так і з вироблюваною продукцією чи наданими послугами та відповідає в основному деталізованому колу професійних завдань і обов'язків.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять: правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками; захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин[20]. Здійснення правового забезпечення на підприємстві покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Правовідносини, що виникають в процесі формування персоналу підприємства

Нормативно-правове регулювання мотивації праці охоплює сукупність законодавчих, нормативно-правових та методичних документів, ухвалених вищими органами влади України, що регламентують питання оплати праці та інші форми стимулювання. У сучасній Україні сформовано багаторівневу систему мотивації праці, кожен рівень якої має свій масштаб впливу — від загальнодержавного до рівня окремого підприємства [9].

Матеріальне стимулювання підвищення продуктивності праці слід розглядати в контексті системи розрахунків з оплати праці. Матеріальні стимули

є складовою частиною заробітної плати та обліковуються разом з її іншими елементами. Хоча продуктивність праці зазвичай не є чітко визначеним об'єктом нормативного регулювання, її розрахунок базується на даних управлінського обліку. З огляду на те, що продуктивність праці впливає як на витрати підприємства (матеріальне стимулювання для її підвищення), так і на доходи (зростання прибутків, покращення якості продукції, збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості продукції тощо), ця категорія має обліковий характер, оскільки впливає з даних обліку [41, с.335].

Матеріальне стимулювання регламентується рядом законодавчих актів України. Основні положення, що стосуються стимулювання працівників у системі оплати праці, визначені в Кодексі законів про працю [31], Законі України «Про оплату праці» [22], Законі України «Про колективні договори і угоди» [21].

Усі нормативно-правові акти, що регулюють питання оплати праці, можна поділити на два рівні: загальнодержавний та рівень підприємства.

На загальнодержавному рівні до таких документів належать:

Конституція України,

Кодекс законів про працю,

Податковий кодекс України,

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»,

Закон України «Про оплату праці»,

Закон України «Про колективні договори і угоди»,

Закон України «Про відпустки» та інші законодавчі акти.

Також важливими є постанови Кабінету Міністрів України, зокрема:

«Порядок обчислення середньої заробітної плати»,

«Про єдині тарифні умови оплати праці робітників і службовців за загальними (наскрізними) професіями і посадами»,

Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, такі як НП(С)БО 26 «Виплати працівникам» та НП(С)БО 16 «Витрати», а також низка методичних рекомендацій.

Таким чином, нормативно-правова база у сфері мотивації праці є багаторівневою, забезпечуючи регулювання від стратегічних загальнодержавних положень до локальних інструментів стимулювання на рівні підприємств.

Питання матеріального стимулювання праці більш детально розглядається в низці методичних рекомендацій, які містять практичні поради та приклади організації стимулювання на підприємствах. До таких документів належать:

Рекомендації щодо визначення заробітної плати працівників залежно від їхнього особистого внеску в кінцеві результати діяльності підприємства, затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 31.03.1999 р. № 44 [42, 44].

Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29.01.2003 р. № 23 [7].

Останній документ, Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій (Наказ № 23 від 29.01.2003), є одним із найґрунтовніших нормативних актів у цій сфері. Вони розроблені Міністерством праці та соціальної політики України з метою надання практичної та методичної допомоги підприємствам і організаціям у вдосконаленні діючих систем матеріального стимулювання, а також створенні нових, ефективніших механізмів. Мета рекомендацій — створення методологічних основ і практичних підходів для розробки та впровадження систем матеріального стимулювання, що забезпечують:

- підвищення мотивації працівників до праці;
- зростання продуктивності та ефективності діяльності;
- конкурентоспроможність підприємств у ринкових умовах.

Завдяки цьому документу фахівці підприємств отримують можливість:

- аналізувати та вдосконалювати діючі системи матеріального стимулювання;
- створювати нові системи, спрямовані на покращення результатів праці

та розвиток кадрового потенціалу.

Таким чином, методичні рекомендації забезпечують підприємства важливими інструментами для оптимізації систем матеріального стимулювання, що є невід'ємною складовою ефективного управління трудовими ресурсами.

Аналіз нормативного забезпечення оплати праці в Україні у сфері матеріального стимулювання дозволяє дійти висновку, що в цій галузі досягнуто достатньо високого рівня правового регулювання.

Україна створила розвинену законодавчу базу, яка охоплює державні механізми оплати праці відповідно до міжнародних трудових норм. Зокрема матеріальне стимулювання у законодавстві представлено через регулювання основної та додаткової заробітної плати, а також преміювання працівників.

Законодавство України закріплює можливість включення матеріального стимулювання у різні форми компенсацій, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

Для підвищення ефективності управління персоналом сучасні підприємства впроваджують інформаційні системи (ІС), позначені як HRMS (Human Resources Management System – системи управління людськими ресурсами). HRMS-системи дозволяють охопити всі рівні управління підприємством:

Операційний рівень – кадровий облік, розрахунки з персоналом.

Тактичний рівень – підбір і найм персоналу, навчання, оцінка працівників.

Стратегічний рівень – розробка програм мотивації та розвитку персоналу.

Функціональний спектр HRMS-систем включає: модулі для найму та підбору персоналу; оцінки та атестації працівників; навчання й розвитку кадрів; реалізації мотиваційних програм.

Спеціалізовані комплексні HRMS-системи представлені на рис. 1.8.

Загалом, автоматизація управління персоналом дозволяє підвищити якість управлінських рішень, зменшити витрати часу на рутинні процеси, а також сприяє побудові ефективних механізмів мотивації працівників.

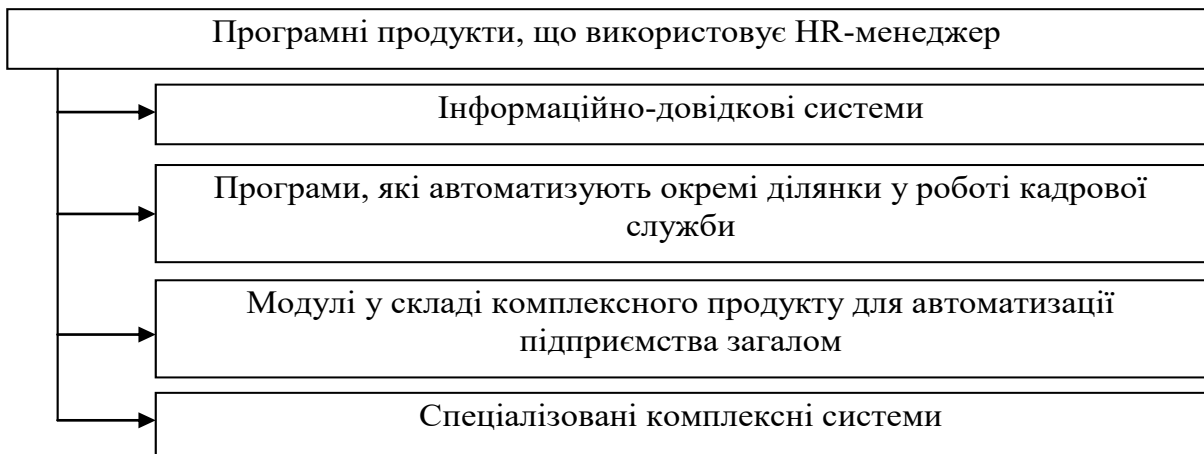


Рис. 1.8. Програмні продукти, що використовує HR-менеджер [29]

Сучасні системи мотивації можуть включати персональні картки співробітників, які містять набір показників, за виконання яких працівник несе персональну відповідальність.

Функціональні можливості персональних карток:

1. Аналіз результатів роботи:

- Можливість перегляду персональних показників, таких як обсяг продажів у менеджерів з продажу.

- Інструменти для аналізу результатів роботи кожного працівника.

2. Доступність даних через корпоративний портал:

- Використання корпоративного WEB-порталу (наприклад, QPR), який забезпечує:

- Доступ до показників працівника.

- Формування планів дій, завдань і публікацію документів чи презентацій.

- Автоматичне повідомлення відповідальних осіб про завдання та зміни через електронну пошту.

3. Інтерактивне управління завданнями:

- Відповідальні за виконання завдань можуть створювати нові завдання, при цьому система сповіщає користувачів про зміни.

- Менеджери отримують повідомлення про всі оновлення у режимі реального часу.

Персональні показники працівників можуть бути частиною єдиної корпоративної системи показників, такої як збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). Основні переваги BSC:

- Переклад стратегічних цілей у конкретні дії: Система дозволяє керівництву компанії перетворити довгострокові цілі у чіткий план оперативної діяльності підрозділів і окремих працівників.
- Моніторинг ефективності: Забезпечує можливість оцінювати внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, впровадження персональних карток співробітників та інтеграція їх у загальну корпоративну систему дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом та мотивації працівників.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ формування ефективності мотивації праці підприємства можна зробити наступні висновки:

Мотивація – це внутрішня психологічна сила, яка визначає спрямованість поведінки індивіда, ступінь інтенсивності його дій і ступінь його витривалості. Так само мотивація – це особистий процес прийняття рішень, за допомогою якого людина вибирає найкращі результати та активує відповідну поведінку. Метою будь-якого мотиваційного процесу є формування та реалізація комплексу умов, які спонукають людину до діяльності з метою досягнення мети з максимальною віддачею та продуктивністю.

Обґрунтовано, що механізм мотивації повинен бути побудованим грамотно. Механізм мотивації дозволяє отримати максимальну користь від кожного співробітника. Тобто основною метою механізму мотивації є створення стимулів та умов праці, за яких працівники хочуть працювати, щоб виконувати поставлені перед ними завдання, підвищуючи тим самим ефективність компанії. Ефективність мотиваційних заходів в організації може бути досягнута шляхом забезпечення максимального підвищення рівня організації роботи та управління

підсистемою управління, а також шляхом стимулювання саморозвитку персоналу для досягнення подальшого професійного розвитку.

Узагальнено, що головною метою системи мотивації персоналу на підприємстві є забезпечення досягнення цілей підприємства шляхом залучення та утримання висококваліфікованого персоналу та ефективного використання творчого та професійного потенціалу персоналу. Досягнення мети можливе завдяки ефективній і дієвій мотивації, яка формується з урахуванням комплексу стимулів, що є предметом уваги компанії.

Доведено, що в постійно мінливих економічних умовах економіки сучасні компанії потребують постійного оновлення методів мотивації та розвитку персоналу та використання інноваційних технологій управління. Механізми стимулювання творчої та інноваційної діяльності – сучасні інструменти; участь у проектах організації; частка запропонованих і реалізованих ідей щодо підвищення ефективності діяльності компанії; ступінь використання та обміну новими знаннями та інші подібні показники.

Визначено, що під системою нормативно-правового регулювання мотивації праці розуміють сукупність законодавчих, нормативних правових актів та інших документів, що відносяться до системи мотивації праці. Сьогодні в Україні склалася багаторівнева система регулювання мотивації, на формування якої значно вплинули економічні перетворення в країні, необхідність працювати у нових ринкових умовах, а також активне розповсюдження і впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності.

Встановлено, що серед широкого кола питань, вирішення яких спрощує використання сучасних інформаційних технологій, є мотивація праці персоналу, основним завданням якого є спрямування мотиваційної скерованості працівників у бажаному для підприємства напрямку з метою досягнення певних цілей. У системі мотивації також можна створювати персональні картки співробітників з набором показників, за які співробітник несе персональну відповідальність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА МЕБЛІВ

2.1. Загальні тенденції розвитку підприємств України з виробництва меблів

Ринок меблів демонструє позитивне зростання і в більшій мірі це обумовлено збільшенням обсягів внутрішнього виробництва. Однією з головних тенденцією на сьогоднішній день є орієнтація здебільшого покупців на меблі українських виробників, що відображає факт підвищення довіри споживача до вітчизняної продукції. Зростання частки продажів в середньому і нижньому цінових сегментах і відмова більшості споживачів від покупки імпортованих меблів пов'язано, в першу чергу, зі зниженням купівельної спроможності населення та орієнтацією більшості виробників меблів на запити внутрішнього ринку [1].

Після початку повномасштабного вторгнення в Україну у більшості бізнес-ніш спостерігався стрімкий спад активності аудиторії. Меблевий сектор не став винятком. У 2022 році падіння прибутків у цьому сегменті ринку склало близько 50% у порівнянні з 2021 роком.

Втім, ми все ж спостерігаємо поступове відновлення вже у 2023-2024 роках. За прогнозами Statista, український меблевий ринок повернеться до передвоєнних об'ємів продажів та прибутків лише у 2027-2028 роках. Та все ж важливо розуміти, що подібні прогнози не є точними. Адже залишається чимало об'єктивних факторів, які матимуть вагомий вплив на весь бізнес-сектор в Україні, — бойові дії, стан економіки, підтримка західних партнерів тощо.

Аналіз сучасного стану меблевого ринку України в 2023 році дозволяє виокремити наступні тенденції його функціонування:

- Позитивні тренди розвитку:

- Інтенсивне нарощування виробництва домашніх меблів з домінуванням вітчизняних виробників у економ-сегменті.
- Динамічне розширення виробництва офісних меблів, що корелює з актуалізацією концепцій дизайну робочих просторів.
- Формування мультибрендового формату меблевих гіпермаркетів.
- Стійка тенденція до діджиталізації каналів збуту через активізацію онлайн-продажів.
- Трансформація стратегії виробників у напрямку створення диференційованих унікальних продуктових пропозицій.
- Лімітуючі фактори розвитку галузі:
- Кон'юнктурні коливання ринку сировини, що спричиняють підвищення вартості комплектуючих.
- Дефіцит висококваліфікованих трудових ресурсів.
- Нестабільність попиту та зростання частки нереалізованої продукції.
- Ескалація логістичних та складських витрат.
- Обмеженість фінансово-кредитних інструментів та інвестиційних механізмів.

За результатами статистичного аналізу державної служби статистики України за період 2018-2022 років, виробництво меблів характеризується флуктуаційною динамікою. Натуральні показники обсягів реалізації демонструють негативну тенденцію до скорочення, водночас грошові показники, починаючи з 2021 року, репрезентують помірне зростання, що переважно зумовлено інфляційними процесами та зміною цінової кон'юнктури.

Компаративний аналіз обсягів виробництва, експортних та імпорتنих потоків засвідчує, що після кризового періоду 2020 року внутрішній ринок меблів демонструє стійку позитивну динаміку з середньорічним приростом близько 15% у період 2021-2022 років.

Науковий підхід до дослідження дозволяє констатувати комплексний характер трансформаційних процесів у меблевій індустрії України з визначенням

як потенціалу розвитку, так і системних обмежень галузевого зростання (рис 2.1).

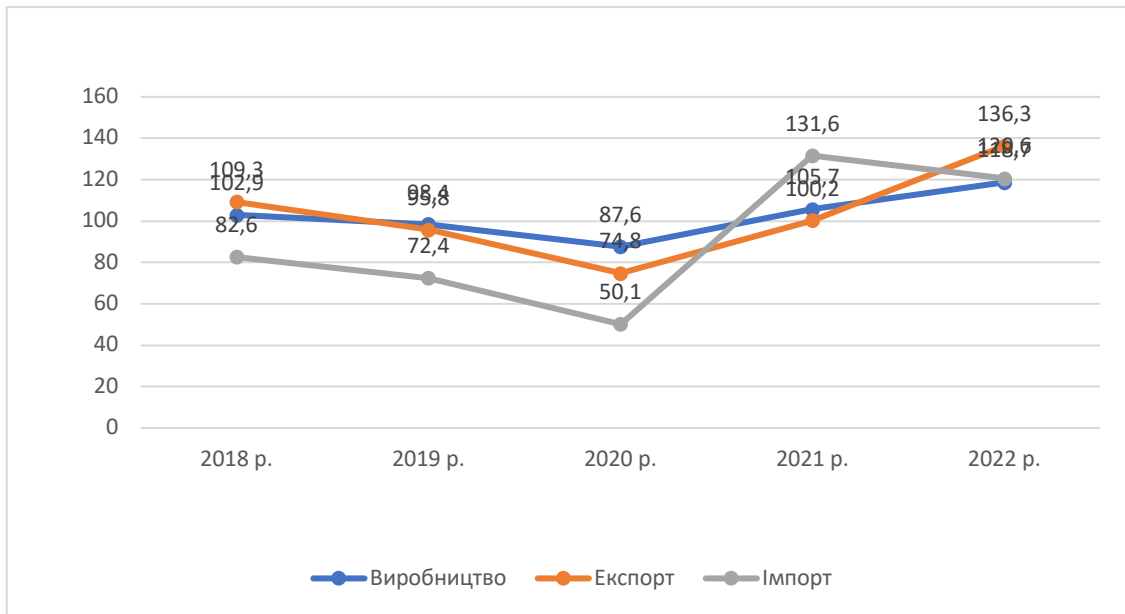


Рис. 2.1. Темпи зростання обсягів виробництва, експорту та імпорту меблів в Україні

Джерело: складено автором за даними державної служби статистики [15]

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності меблевого ринку України станом на початок 2023 року виявляє наступні кон'юнктурні особливості:

Імпортні потоки характеризуються значним скороченням – 257009,1 тис. дол. США, що становить 57% від показника 2018 року. Водночас експортні обсяги демонструють протилежну тенденцію, сягаючи 542322,6 тис. дол. США, що на 36,5% перевищує показник 2020 року.

Динаміка експортних операцій зазнала трансформацій внаслідок геополітичних чинників. Порівняно з 2021 роком спостерігається зниження експортних обсягів на 11%, що супроводжувалося диверсифікацією географії збуту та інтенсифікацією експортних потоків до країн ЄС.

Регіональна структура продажів меблів у 2022 році концентрується переважно в шести адміністративно-територіальних одиницях: Одеській, Дніпропетровській, Львівській, Харківській, Київській областях та місті Київ, які акумулюють близько 64,2% сукупного обсягу реалізації. Столичний регіон

характеризується підвищеним попитом, що зумовлено концентрацією близько 60% вітчизняного житлового будівництва.

Класифікація сучасного меблевого асортименту здійснюється за двома основними критеріями:

- функціональне призначення (домашні, офісні, спеціалізовані меблі для закладів харчування)
- ціновий діапазон (низький, середній, високий)

У сегменті вітчизняного ринку домашніх меблів детерміновано тенденцію до імпортозаміщення, що супроводжується системними трансформаціями якісних характеристик та розширенням асортиментної лінійки.

Структура попиту на побутові меблі в 2023 році репрезентована наступним розподілом:

- М'які меблі – 30%
- Кухонні меблі – 20%
- Меблі для вітальні – 20%
- Меблі для спалень – 15%
- Меблі для дитячих кімнат – 10%

Особливо показовою є динаміка виробництва меблів для дитячих приміщень, кількість підприємств у цьому сегменті збільшилася в чотири рази. Зростання відбувається переважно за рахунок малих виробників, які пропонують конкурентоспроможні цінові пропозиції.

Кон'юнктурний аналіз засвідчує високий рівень насиченості українського ринку кухонних меблів, що характеризується диверсифікованістю пропозицій та стійким попитом.

Науковий підхід до дослідження дозволяє констатувати комплексні трансформаційні процеси у меблевій індустрії України з притаманною їй динамічністю та адаптивністю до сучасних ринкових викликів (рис. 2.2) [32].

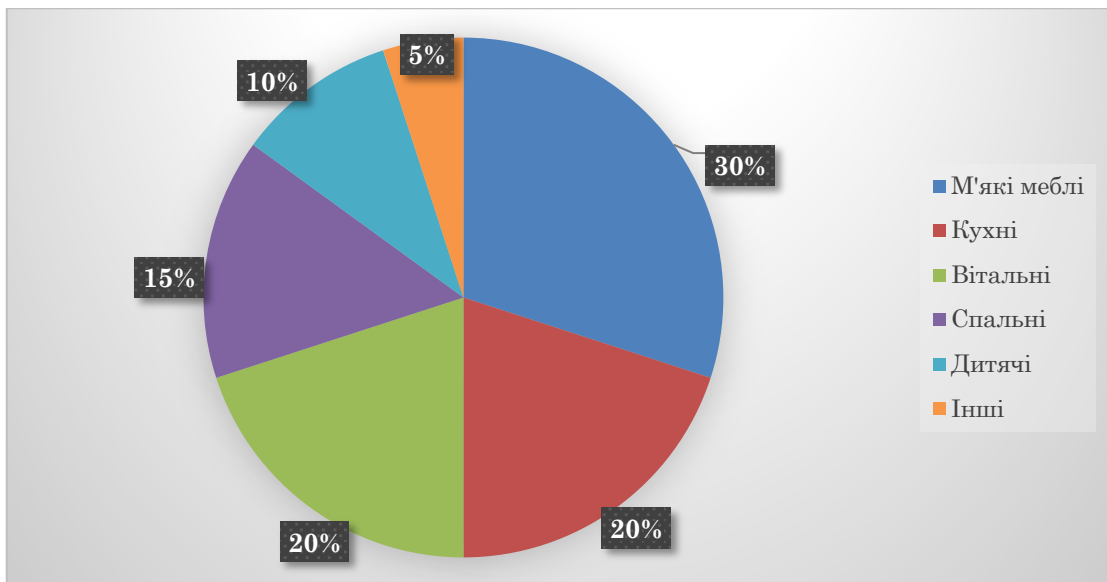


Рис. 2.2. Структура реалізації меблів за 2023 рік в Україні

Джерело: складено автором за даними державної служби статистики [15]

Аналіз ринку офісних меблів України виявляє складну динаміку реалізації, характеризувану тенденцією до зниження обсягів виробництва та продажів. Сегментація споживачів офісних меблів представлена трьома диференційованими категоріями:

1. Новостворені підприємства:

- характеризуються орієнтацією на мінімізацію витрат
- надають перевагу дешевим імпортним або індивідуальним замовленням
- пріоритетним критерієм є економічна доцільність

2. Підприємства в стадії розвитку:

- демонструють зацікавленість у високоякісних меблях
- готові інвестувати в продукцію преміум-сегменту
- розглядають офісні меблі як стратегічний актив корпоративного середовища

3. Фізичні особи:

- здійснюють індивідуальні придбання
- мають персоніфіковані вимоги до функціональності та дизайну

Кількісні параметри ринку офісних меблів демонструють негативну динаміку у 2022 рік: 25% загального обсягу ринку припадало на комерційні та державні підприємства; а в 2023 рік: скорочення до 20% від сукупного обсягу реалізації. Особливо показовою є трансформація ринку спеціалізованих меблів. Станом на кінець 2023 року обсяг продажів скоротився до 5% від загальної суми. Зниження обсягів продажів у сегменті HoReCA та спеціалізованих закладів сягнуло 50% порівняно з 2022 роком (рис. 2.3).

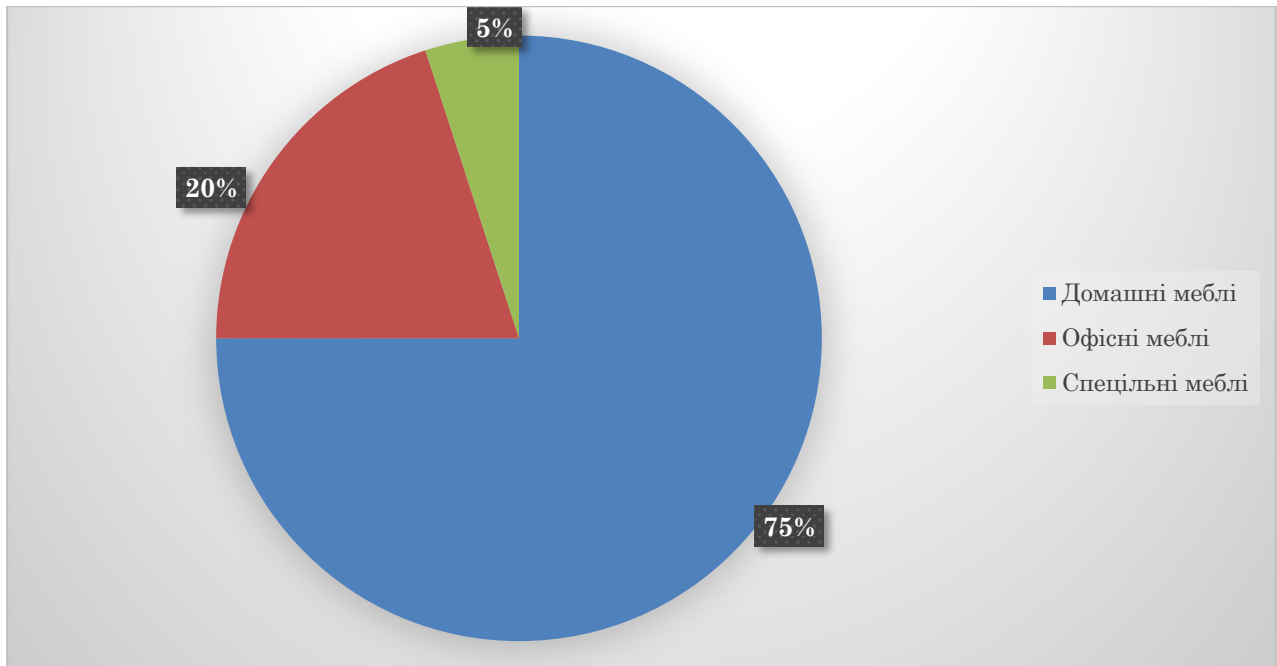


Рис. 2.3. Сегменти ринку виробництва меблів за 2023 рік в Україні

Джерело: складено автором за даними державної служби статистики [15]

Кон'юнктурний аналіз ринку меблів виявляє комплексну динаміку розвитку, що характеризується низкою системних трансформацій.

Детермінанти попиту на меблі для бізнесу:

1. Динаміка підприємницької активності:
 - приріст суб'єктів господарювання за період 2018-2022 років склав 8,3%
 - переважаюче зростання відбулося в сегменті мікропідприємництва
2. Виробничі показники:

- зростання виробництва офісних меблів у 2022 році на 6,3% порівняно з 2021 роком
- збільшення виробництва меблів для торговельних підприємств на 52%

Глобальні тренди меблевої індустрії:

1. Трансформація робочого простору зростаючий попит на домашні кабінети, бібліотеки, столи, стелажі. Причина - поширення практики віддаленої зайнятості. Прогнозоване зростання світового ринку домашніх офісних меблів на 5-7% до 2023 року
2. Еволюція житлового середовища - адаптація до тенденцій урбанізації (малогабаритне житло). Демографічні зміни (домогосподарства з 2-3 осіб), зростаючий попит на багатофункціональні трансформовані меблі.
3. Діджиталізація продажів. Прогноз зростання онлайн-продажів до 17-20% до 2023 року та впровадження сервісів миттєвої доставки та складання меблів
4. Преміалізація ринку - зростання сегменту розкішних меблів.
 - Екологізація виробництва - посилення попиту на екологічно чисті меблі, готовність споживачів до сплати підвищеної вартості.

Структура собівартості меблів включає наступні ключові компоненти: сировина та матеріали, витрати на розробку та впровадження моделей, фонд оплати праці, енергетичні ресурси, логістичні витрати, маркетингові комунікації та накладні витрати.

Методологічний інструментарій стратегічного аналізу представлено SWOT-методологією, яка дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на галузевий розвиток (табл. 2.1).

Науковий підхід до дослідження меблевого ринку засвідчує його високу динамічність, адаптивність та потенціал розвитку в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз меблевої галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
- наявність внутрішніх і зовнішніх ринків збуту, природних ресурсів, кваліфікованої робочої сили, добровільних об'єднань підприємств деревообробної промисловості, діяльність яких спрямована на створення більш сприятливих умов їхнього розвитку; - зростаючий попит на продукцію; - нерозкритий потенціал розвитку ринку.	- відсутність належного технологічного рівня; - досить значний поріг входження в деревообробний бізнес; - підвищення цін на енергоносії та матеріали, що створює неконкурентне середовище на вітчизняному ринку; - проблеми сировинного характеру: вже зараз в Україні деревообробникам не вистачає 200–300 тис. м³ лісу; - значний тиск на внутрішній ринок з боку імпортерів; - низька частка промисловості в загальному обсязі ВВП; - складне фінансове становище підприємств; - слабкий зв'язок між торговельним та виробничим капіталами; - незначна підтримка держави.
Можливості	Загрози
- розвиток процесів інтеграції для посилення зв'язку між торговельним і виробничим капіталами шляхом об'єднання підприємств і досягнення на цій основі конкурентних переваг; - розвиток процесів спеціалізації шляхом переходу на повний цикл обробки деревини (від виробництва лісоматеріалів до виробництва меблів та іншої готової продукції); - відновлення міжгалузевих зв'язків технологічно пов'язаних галузей: деревообробної з лісовим господарством, машинобудівною, хімічною та легкою промисловістю завдяки формуванню нових територіальних структур; - технологічне оновлення виробництва, зокрема, за рахунок допомоги підприємств-членів УАДО деревообробникам та меблярам у зменшенні собівартості продукції завдяки впровадженню сучасних технологій; - проведення на державному рівні заходів із захисту внутрішнього ринку, оптимізації ставок ввізного мита на меблі та продукцію деревообробки, скасування антидемпінгових квот на імпорт плит ДСП, покращання забезпечення підприємств галузі лісоматеріалами, залучення інвестицій тощо.	- посилення імпорту; - загострення конкуренції; - повне або часткове поглинання вітчизняних виробників західними компаніями; - негативні ефекти від вступу до СОТ (зростання вимог міжнародних стандартів та екологічної безпеки, вимог споживачів до якості, сервісного супроводу, технологічного рівня продукції, застосування високорозвиненими країнами сучасних енерго та ресурсозберігаючих технологій, послаблення обмежень для них з боку розвинених країн); - процеси стагнації в економіці України, що загрожують довготривалими процесами виходу із кризи банківської системи та тривалим падінням купівельної спроможності населення.

Компаративний аналіз результатів SWOT-дослідження меблевого ринку

України дозволяє комплексно оцінити конкурентні переваги вітчизняної галузі, серед яких визначальними є потужний ресурсний потенціал, зокрема наявність сировинної бази та розвинена транспортна інфраструктура. Принципово важливими конкурентними перевагами є висока адаптивність виробничих систем, зростаючий внутрішній попит та унікальний інтелектуальний капітал, представлений високим інженерним потенціалом і здатністю до оптимізації бізнес-процесів.

Ключовим фактором успіху лідерів галузі визначено імплементацію європейської моделі менеджменту та клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії. Аналіз деревообробної промисловості України демонструє стійку позитивну динаміку, що характеризується диверсифікованим асортиментом понад 300 найменувань продукції для внутрішнього та зовнішнього ринків.

Статистичні показники 2022 року підтверджують потенціал галузі: зростання виробництва деревообробної продукції склало 19,5%, а меблів – 22,4%, з обсягами виробництва 7796,5 млн грн та 1435 млн грн відповідно. Позитивна динаміка внутрішнього ринку зумовлена комплексом факторів: стабільністю споживчих цін, підвищенням якості продукції, зростанням споживчого попиту та збільшенням реальних доходів населення.

Науковий аналіз переконливо засвідчує значний потенціал розвитку вітчизняної меблевої індустрії, її системну здатність до адаптації в умовах динамічних ринкових трансформацій та готовність до імплементації інноваційних стратегій розвитку.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів реалізації продукції деревообробної галузі в Україні у
2018-2023 рр., млн. грн.

Продукція	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	+, -	%
Вироби з деревини (крім меблів)	2264,1	2998,0	3719,4	4454,6	5796,4	5209,6	2945,5	130,1
Меблі	431,7	514,1	684,8	825,3	946,2	870,7	439	101,7

Джерело: складено автором за даними державної служби статистики [15]

Науковий аналіз стратегічних напрямків розвитку меблевої індустрії України дозволяє виокремити комплекс системних заходів, спрямованих на структурну модернізацію галузі. Принципового значення набуває необхідність державного визнання меблевої промисловості як перспективної галузі економічного розвитку, що передбачає послідовну реалізацію комплексної стратегії імпортозаміщення, зокрема через обмеження китайського імпорту та вивчення успішного досвіду країн Балтії та Центральної Європи.

Ключовими векторами розвитку визначено: інтенсифікацію інноваційної діяльності через інвестування у фундаментальні та прикладні наукові дослідження, галузеву освіту, розвиток вітчизняного виробництва обладнання та комплектуючих, а також формування унікальної конкурентної стратегії, що базується на використанні національних дизайнерських традицій та постійному вдосконаленні сервісних практик.

Комплексний аналіз меблевого ринку України демонструє стійкий потенціал розвитку, зумовлений багатим сировинним потенціалом, зростаючим попитом на вітчизняну продукцію та можливістю суттєвого покращення споживчих властивостей меблів. Водночас галузь стикається з низкою системних викликів, зокрема скороченням заготівлі лісу та волатильністю цін на деревну сировину.

Ринок деревообробної продукції характеризується негативними тенденціями: скороченням заготівлі лісу на 2,5% у 2022 році та значними коливаннями цін на сировину. Зокрема, вартість фанерної сировини з вільхи коливається в межах 1260-1320 грн./м³, берези – 1280-1400 грн./м³, сировини для деревостружкових плит – 380-500 грн./м³.

Визначальним фактором розвитку меблевого ринку є динаміка ринку нерухомості. У 2022 році показник введення житла в експлуатацію зріс на 9%, сягнувши 10,2 мільйона м², що безпосередньо корелює з прогнозованим збільшенням попиту на меблі як для житлового, так і комерційного секторів.

Сегмент дизайнерських послуг, особливо проектування інтер'єрів, демонструє стійку тенденцію до зростання, характеризуючись переважно

неформальними каналами комунікації між дизайнерами, клієнтами та виконавцями. Водночас експертне середовище констатує недостатній естетичний рівень переважної більшості вітчизняних дизайнерів.

Науковий підхід до дослідження меблевої індустрії України дозволяє комплексно оцінити її потенціал, виявити системні обмеження та окреслити стратегічні напрямки подальшого розвитку в умовах динамічних ринкових трансформацій.

1. Науковий аналіз ринку дизайнерських послуг України виявляє комплексну динаміку розвитку, що характеризується поглибленням партнерських взаємозв'язків між дизайнерами та виробниками меблів. Визначальною особливістю галузі є вираженість регіональної специфіки, яка суттєво впливає на характер дизайнерських рішень та диференціацію клієнтських очікувань.

2. Структура вітчизняного меблевого виробництва представлена диверсифікованою сукупністю підприємств, загальна кількість яких перевищує 3 тисячі. Інституційна архітектура галузі включає три базові сегменти: великі меблеві фабрики з серійним виробництвом, середні підприємства, орієнтовані на індивідуальні замовлення, та дрібні виробники, серед яких близько 30% становлять мікропідприємства.

3. Компаративний аналіз виробничих потужностей демонструє значні відмінності в технологічних можливостях та стратегічних підходах різних за масштабом суб'єктів господарювання. Великі виробники мають перевагу у високотехнологічному обладнанні, що забезпечує значні обсяги виробництва, водночас їм притаманна низька адаптивність та обмежена здатність оперативно реагувати на динамічні зміни дизайнерських трендів і споживацьких уподобань.

4. На противагу цьому, середні та малі підприємства демонструють вищу гнучкість, спроможність персоніфікувати виробничі процеси та максимально повно задовольняти індивідуальні клієнтські запити. Прагнення виходу в преміальний сегмент елітних меблів спонукає вітчизняних виробників до

часткового використання імпортованих комплектуючих, що безпосередньо впливає на формування кінцевої вартості продукції.

5. Науковий підхід до дослідження меблевої індустрії України дозволяє ідентифікувати комплекс системних трансформацій, притаманних сучасному етапу галузевого розвитку, та окреслити потенційні стратегії адаптації вітчизняних виробників до динамічних ринкових умов.

Формування основного складу учасників українського меблевого ринку відбулося в період з 1991 по 2023 рік. Значний сегмент цього ринку займають такі компанії, як «Енран», «MERX», «Стерх», «LIVS», «Гербор», «Кухні України», «Екмі-меблі» та інші [58].

Ключові конкурентні переваги належать лідерам галузі, які функціонують не лише на внутрішньому ринку, а й експортують продукцію. У той час як дрібні магазини та невеликі виробники намагаються конкурувати з великими мережами, найгостріша конкуренція спостерігається серед середніх і малих підприємств, що орієнтуються переважно на економ-сегмент. Останнім часом конкуренція між інтернет-магазинами меблів також зростає. Найвідомішими серед них є «Дивани для нірвани», «Файні меблі», «Мебеліс», «Дубок», «Софине», «Мебельок», «Табуретка» тощо. Основними методами боротьби за покупця є покращення якості продукції та сервісу, урізноманітнення дизайну, зниження цін, впровадження системи знижок, а також оптимізація термінів виготовлення [58].

Дослідження вподобань покупців меблів виявили особливості їхньої поведінки. Покупці економ-сегмента в першу чергу орієнтуються на ціну, потім звертають увагу на якість і зовнішній вигляд, а вже потім — на країну-виробника. Натомість споживачі з високим рівнем доходу при виборі меблів частіше керуються престижем бренду чи країни виробника у своєму соціальному середовищі. Для них головним є походження меблів, а якість і дизайн відіграють приблизно однакову роль, тоді як ціновий фактор для них є найменш значущим.

Також зростає популярність меблів із натуральних матеріалів, зокрема з масиву дерева, які відкривають широкі можливості для реалізації дизайнерських

рішень і задоволення індивідуальних потреб клієнтів. Споживачі все частіше мають чітке уявлення про бажаний дизайн, якість матеріалів, зручність конструкцій і стиль меблів. Багато хто вже здатний самостійно, без допомоги продавців, визначати стильову приналежність меблів, орієнтуючись на інформацію з Інтернету. При цьому українські споживачі за рівних умов зазвичай надають перевагу імпортним меблям через їхній брендований стиль, який поки що недостатньо виражений у вітчизняній продукції.

У поведінці покупців меблів спостерігаються такі тенденції:

- зростання кількості обдуманих рішень під час покупки;
- підвищення значущості індивідуального підходу;
- формування ставлення до брендів;
- активна роль соціальних медіа;
- прагнення до самовираження;
- акцент на індивідуальність і творчість, а не на демонстрацію статусу.

Важливим чинником вибору залишається наявність якісного сервісу та додаткових послуг.

Серед власників житлових і комерційних приміщень помітною є тенденція до залучення дизайнерів для створення унікальних інтер'єрів. Це зумовлено бажанням оптимально використати простір, отримати нестандартні рішення або зекономити час на пошук відповідної інформації. Рекомендації знайомих, які вже користувалися послугами дизайнерів, також сприяють зростанню попиту на ці послуги.

Дизайнер зазвичай співпрацює з архітекторами та конструкторами, і від якості їхньої роботи залежить результат. Водночас зустрічаються випадки, коли дизайнерські ідеї нав'язуються замовнику або ігноруються його потреби, що може негативно вплинути на задоволеність клієнта і репутацію виробника меблів.

Підсумовуючи, можна сказати, що український меблевий ринок має значний потенціал. Удосконалення технологій, розширення асортименту та підвищення якості продукції сприятимуть зміцненню позицій українських

виробників як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ «ПАРТНЕР» здійснює діяльність на українському меблевому ринку з 1992 року і є одним із провідних виробників меблів у Житомирському регіоні.

Юридична адреса компанії: м. Житомир, вул. Велика Бердичівська, 50, кв. 5, Житомирська область. Фактичне місце розташування: м. Житомир, вул. Ватутіна, 100, Богунський район, Житомирська область.

Підприємство зареєстровано як юридична особа та працює відповідно до чинного законодавства України. Основний напрямок діяльності — виробництво та реалізація меблів.

Стратегія компанії спрямована на виготовлення широкого асортименту високоякісних меблів для житлових приміщень, офісів, а також торгового обладнання різного призначення. Підприємство орієнтується як на приватних клієнтів і малий бізнес, так і на великі корпорації.

ТОВ «ПАРТНЕР» зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Керівником є Комаровський Денис Володимирович.

Штат підприємства складається з 22 працівників, які працюють на умовах трудових договорів. До складу колективу входять директор, наглядова рада, начальник постачання, менеджери різних напрямків (включно з вбудованою побутовою технікою, меблевими комплектуючими, ламінованим ДСП, ДВП, фасадами для шаф-купе «KOMANDOR», рамковими фасадами «Superprofil» тощо), головний бухгалтер, бухгалтер, начальники виробничих дільниць, IT-відділ та складальна бригада.

Виробничі приміщення компанії відповідають усім необхідним вимогам, а саме:

- обладнані комфортними робочими місцями для персоналу;
- технічно забезпечені (включаючи засоби зв'язку);

- оснащені достатньою кількістю місць для відвідувачів;
- мають вивіску з актуальною інформацією про графік роботи.

Компанія самостійно визначає форми, системи та розміри оплати праці, а також інші види доходів своїх працівників. Прийом на роботу здійснюється директором на основі укладених трудових договорів.

Загальну характеристику ТОВ «ПАРТНЕР» можна побачити в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика ТОВ «ПАРТНЕР»

Вихідні дані підприємства	Характеристика
Назва	ТОВ «ПАРТНЕР»
Юридична адреса	вулиця Велика Бердичівська, буд. 50, кв. 5, місто Житомир, Житомирська область
Контактний телефон	(0412)41-91-90; (096)136-11-11; (099)136-11-11; (063)136-11-11.
Електронна адреса	director@partner-mebel.com
Сайт	partner-mebel.com.ua
Місцезнаходження	вулиця Ватутіна, буд. 100, Богунський р-н, м. Житомир, Житомирська область
Дата відкриття	23 січня 1992 р.
Організаційна структура	лінійно-функціональна організаційна структура
Чисельність персоналу, посади працівників	22 особи: директор, наглядова рада, начальник постачання, менеджери різних напрямків (вбудована побутова техніка, меблеві комплектуючі, ламіноване ДСП, ДВП, послуги розкрою листових матеріалів, послуги обклеювання торців, фасади для шаф купе «KOMANDOR», фасади з рамкового МДФ профілю «Superprofil» та інші), головний бухгалтер, бухгалтер, начальник дільниці, начальник виробництва.
Керівник підприємства	Комаровський Денис Володимирович

Джерело: складено автором за даними підприємства

ТОВ «ПАРТНЕР» пропонує:

- розробку індивідуальних проектів меблів з урахуванням специфіки приміщень і побажань клієнтів;
- виготовлення меблів на власних виробничих потужностях, обладнаних відповідно до сучасних галузевих стандартів;
- адресну доставку меблів із підйомом на потрібний поверх та занесенням у приміщення;
- професійний монтаж меблів бригадами з досвідом роботи не менше 5

років;

- гарантійне та післягарантійне обслуговування продукції власного виробництва.

Для здійснення своєї діяльності ТОВ «ПАРТНЕР» керується наступними основними документами:

1. Статут ТОВ «ПАРТНЕР» — базовий нормативний документ, який регулює діяльність підприємства. Він визначає структуру, функції та правовий статус організації, а також забезпечує її легальне функціонування.

2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (від 11 травня 2000 року №1707-III, зі змінами). Закон забезпечує складання фінансової звітності для інформування користувачів про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.

3. Податковий кодекс України (від 24 грудня 2015 року №909-VIII). Кодекс регулює податкові правовідносини, визначає перелік податків і зборів, порядок їх адміністрування, права й обов'язки платників податків, а також встановлює відповідальність за порушення податкового законодавства.

4. Національні Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку (від 24 травня 1995 року №88). Це положення визначає, що первинна документація має складатися в момент проведення господарських операцій або одразу після їх завершення.

Асортимент основних видів продукції, виготовлених ТОВ «ПАРТНЕР», представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Номенклатура основних видів продукції, що випускається

Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД	Вид товару (продукції)
31.01	Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	Виробництво: шаф, шаф-купе, антресолей, столів, тумб, пеналів, банкеток, стійок, приставок, вітрин, гардеробів, комодів, підставок, полиць, надбудов, прилавоків, стелажей, табуретів, вішалок, трибун, фасадів

З табл. 2.4 видно, що ТОВ «ПАРТНЕР» здійснює виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі, а саме виробництво: шаф, шаф-купе, антресолей, столів, тумб, пеналів, банкеток, стійок, приставок, вітрин, гардеробів, комодів, підставок, полиць, надбудов, прилавоків, стелажей, табуретів, вішалок, трибун, фасадів.

Характеристику обсягів виробництва за 2021-2023 рр. можна побачити у табл. 2.5, 2.6, 2.7.

Таблиця 2.5

Характеристика обсягів виробництва підприємства за 2021 рік

Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Од. виміру за НПП	Код продукції за НПП	Фактично вироблено продукції			Реалізовано продукції, виробленої з власної сировини, за звітний рік	
			за звітний рік		за попередній рік	кількість	вартість, тис.грн.
			усього	у тому числі з давальницької сировини			
А	Б	В	1	2	3	4	5
Меблі для офісів (дерев'яні)	шт.	31.01.1 2.00	333,0	–	848,0	333,0	315,0
Меблі для підприємств торгівлі (дерев'яні)	шт.	31.01.1 3.00	524,0	–	104,0	524,0	269,0
Частини меблів, крім частин меблів для сидіння медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних, перукарських; спеціальних меблів для монтування	шт.	31.00.2 0.50	163,8	–	163,0	2258,0	2258,0

З табл. 2.5 видно, що ТОВ «ПАРТНЕР» за 2021 р. було усього вироблено меблів для офісів – 333 шт., меблів для підприємств торгівлі – 524 шт. та частин меблів, крім частин меблів для сидіння медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних, перукарських; спеціальних меблів для монтування hi-fi аудіо-, відео- та телевізійних систем – 2258 шт. При цьому за попередній рік було вироблено меблів для офісу – 848 шт., меблів для підприємств торгівлі – 104 шт.

та частини меблів, крім частин меблів для сидіння медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних, перукарських; спеціальних меблів для монтування hi-fi аудіо-, відео- та телевізійних систем – 163 шт.. Отже, реалізовано меблів для офісів на 315,0 тис. грн., меблів для підприємств торгівлі на 269,0 грн. та частини меблів, крім частин меблів для сидіння медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних, перукарських; спеціальних меблів для монтування hi-fi аудіо-, відео- та телевізійних систем на 2258,0 тис. грн.

Таблиця 2.6

Характеристика обсягів виробництва підприємства за 2022 рік

Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Од. виміру за НПП	Код продукції за НПП	Фактично вироблено продукції			Реалізовано продукції, виробленої з власної сировини, за звітний рік	
			за звітний рік		за попередній рік	кількість	вартість, тис.грн.
			усього	у тому числі з давальницької сировини			
А	Б	В	1	2	3	4	5
Меблі для офісів (дерев'яні)	шт.	31.01.12.00	352,0	–	333,0	352,0	397,7
Меблі для підприємств торгівлі (дерев'яні)	шт.	31.01.13.00	212,0	–	524,0	212,0	172,4
Частини меблів, крім частин меблів для сидіння медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних, перукарських	шт.	31.00.20.50	1274,9	–	2 258,0	1 274,9	1 274,9

З таблиці 2.6 видно, що ТОВ «ПАРТНЕР» за 2022 р. було усього вироблено меблів для офісів – 352 шт., меблів для підприємств торгівлі – 212 шт. та частин меблів, крім частин меблів для сидіння медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних, перукарських; спеціальних меблів для монтування hi-fi аудіо-, відео- та телевізійних систем – 1275 шт. При цьому за попередній рік було

вироблено меблів для офісу – 333 шт., меблів для підприємств торгівлі – 524 шт. та частини меблів, крім частин меблів для сидіння медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних, перукарських; спеціальних меблів для монтування hi-fi аудіо-, відео- та телевізійних систем – 2258 шт.. Отже, реалізовано меблів для офісів на 397,7 тис. грн., меблів для підприємств торгівлі на 172,4 грн. та частини меблів, крім частин меблів для сидіння медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних, перукарських; спеціальних меблів для монтування hi-fi аудіо-, відео- та телевізійних систем на 1274,9 тис. грн.

Таблиця 2.7

Характеристика обсягів виробництва підприємства за 2023 рік

Назва виду продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Од. виміру за НПП	Код продукції за НПП	Фактично вироблено продукції			Реалізовано продукції, виробленої з власної сировини, за звітний рік	
			за звітний рік		за попередній рік	кількість	вартість, тис.грн.
			усього	у тому числі з давальницької сировини			
А	Б	В	1	2	3	4	5
Меблі для офісів (дерев'яні)	шт.	31.01.12.00	306,0	–	352,0	306,0	589,8
Меблі для підприємств торгівлі (дерев'яні)	шт.	31.01.13.00	186,0	–	212,0	186,0	228,5
Частини меблів (дерев'яні), крім частин меблів для сидіння медичних	тис. грн.	31.00.20.50	1956,1	–	1 274,9	–	1 956,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Згідно з таблицею 2.7, у 2022 році ТОВ «ПАРТНЕР» виготовило 306 одиниць меблів для офісів, 186 одиниць меблів для підприємств торгівлі та 1956 одиниць частин меблів, за винятком частин меблів для сидіння медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних, перукарських, а також спеціальних меблів для монтування hi-fi аудіо-, відео- та телевізійних систем. У попередньому році було вироблено 352 одиниці меблів для офісів, 212 одиниць

меблів для підприємств торгівлі та 1275 одиниць частин меблів. У 2022 році реалізовано продукцію на такі суми: меблі для офісів – 589,8 тис. грн, меблі для підприємств торгівлі – 228,5 тис. грн, частини меблів – 1956,1 тис. грн.

ТОВ «ПАРТНЕР» спеціалізується на створенні меблів на замовлення для різних типів приміщень. Компанія пропонує широкий вибір моделей, виконаних у різних конструктивних і кольорових рішеннях із використанням деревини, ДСП, ЛДСП, пластику, скла, дзеркал тощо. Основний ринок збуту – Житомир і прилеглі території. Основними конкурентами ТОВ «ПАРТНЕР» є місцеві виробники корпусних меблів, зокрема ТОВ «КРОНОС КОМПАНІ», ПП «МЕБЛІБУД», ТОВ «Луч», ТОВ «Вівекс», ТОВ «Дантаніс», ПП «Прем'єр Меблі», ПП «Інтердизайн», ТМ «Декоратор», ПП «Яріс-меблі». Більшість конкурентів працюють на замовлення, виготовляючи меблі за індивідуальними розмірами, однак ТОВ «ПАРТНЕР» має перевагу завдяки спеціалізації на кухнях та шафах-купе, що відрізняє компанію від багатьох інших виробників. Крім того, економічна криза призвела до скорочення кількості конкурентів, що збільшило приплив клієнтів до підприємства.

Основними споживачами продукції є фізичні особи, хоча значну частину замовлень становлять бюджетні та позабюджетні установи, зокрема лікарні та дитячі садки. Підприємство співпрацює з постачальниками, які забезпечують високоякісні матеріали. До них належать постачальники фурнітури (ТОВ «Блюм Україна», ТОВ «Zobal», ТОВ «Fennel»), стільниць (ТОВ «Кроношпан УА», ТОВ «EGGER»), ламінованого ДСП (ТОВ «Кроношпан УА», ТОВ «ВіЯр», ПП ВКФ «Меблеві Технології»), МДФ панелей (ТОВ «АГТ плюс»), скла (ПП «Crystal Glass») та інших матеріалів. Інформацію про діяльність компанії, каталог продукції, ціни та послуги можна знайти на офіційному сайті <http://partner-mebel.com.ua/#ru>.

Місія ТОВ «ПАРТНЕР» полягає у виготовленні якісних і доступних меблів для споживачів із середнім рівнем доходу. Глобальною метою є отримання прибутку та забезпечення задоволення клієнтів. Для досягнення своїх цілей підприємство впроваджує новітні технології виробництва, забезпечує високу

якість продукції, розвиває професійні навички працівників, здійснює контроль та аналіз діяльності, а також вдосконалює систему менеджменту якості.

Таблиця 2.8

«Дерево цілей» ТОВ «ПАРТНЕР»

Номер рівня	Номер цілі	Найменування цілі
0	0	Мета: допомагати людям жити комфортніше, робити більше, економити їх час та кошти для повноцінного життя в сучасному суспільстві.
1	1.1	Розширити ринок послуг, що надаються
	1.2	Встановити лідируючі позиції на ринку і забезпечити 20% частки ринку
2	2.1	Знизити витрати на виробництво меблевої продукції на 1%
	2.2	Підвищити якість продукції, робіт та послуг, що надаються
	2.3	Підвищити рівень управління шляхів реорганізації організаційної структури управління
3	3.1	Вдосконалити систему мотивації
	3.2	Вдосконалити методи мотивування персоналу
	3.3	Вдосконалити організацію та підвищити ефективність розвитку людських ресурсів
4	4.1	Підвищити фінансову стійкість на 3%
	4.2	Підвищити платоспроможність на 2,5%
	4.3	Підвищити рівень рентабельності продукції на 6%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура системи управління персоналом – це сукупність взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом і посадових осіб. Вона відбиває сформований поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу, об'єднання їх у рамках підрозділів різних рівнів управління. Оргструктура системи менеджменту персоналу є основою оргструктури управління організацією.

Організаційна структура ТОВ «ПАРТНЕР» є лінійно-функціональною і має ряд наступних переваг:

- чіткість і простота взаємозв'язків, отримання підлеглими несуперечливих, узгоджених між собою завдань та розпоряджень;
- оперативність підготовки та впровадження управлінських рішень;
- повна відповідальність керівника за результати діяльності;

- забезпечення єдності керівництва зверху вниз, тобто дотримання принципу єдності розпорядництва, відсутність дублювання в роботі;
- надійний контроль.

Недоліками такої організаційної структури управління є наступні:

- обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління;
- персонал має виконувати такі функції, як облік, контроль за якістю, розрахункові операції (тобто, керівники повинні бути універсальними фахівцями, здатними охопити всі функції управління);
- значний обсяг інформації, що передається з одного рівня ієрархії управління та інший;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями.

Отже, структуру управління ТОВ «ПАРТНЕР» можна побачити на рис. 2.4.

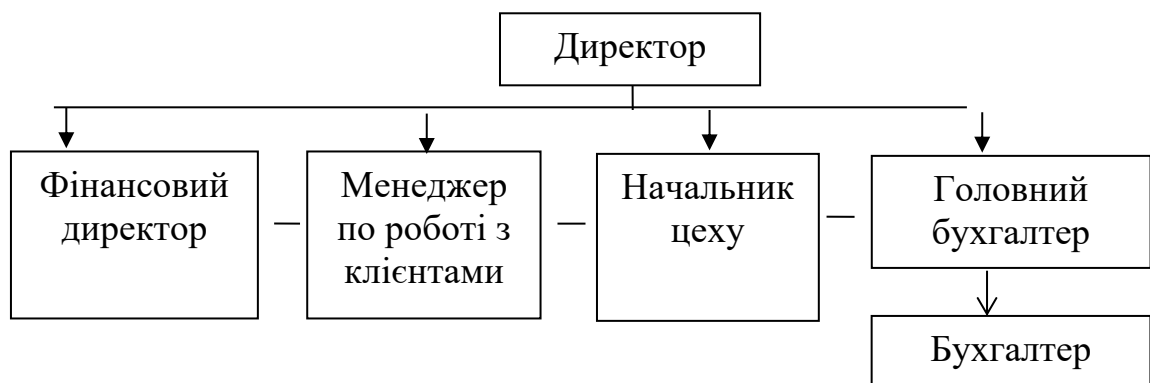


Рис. 2.4. Структура управління ТОВ «ПАРТНЕР»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Згідно зі структурою управління ТОВ «ПАРТНЕР», директор координує діяльність фінансового директора, менеджерів по роботі з клієнтами, начальника цеху та головного бухгалтера, якому підпорядковується бухгалтер. Директор відповідає за організацію та забезпечення діяльності, укладає договори, видає доручення, відкриває рахунки, затверджує штатний розпис, видає накази і дає обов'язкові для виконання вказівки. Він також визначає структуру адміністрації,

чисельність персоналу, наймає працівників і укладає з ними контракти. Менеджер по роботі з клієнтами відповідає за обслуговування клієнтів: допомагає визначитися з вибором, інформує про хід виконання замовлень, координує процес доставки й оплати, вирішує конфлікти, взаємодіє з іншими підрозділами.

Головний бухгалтер несе відповідальність за результати роботи підприємства. Його обов'язки включають керівництво бухгалтерією, формування бухгалтерського обліку, контроль над економією ресурсів, дотриманням фінансової дисципліни, правильністю обліку витрат, забезпеченням збереження документів, правильним нарахуванням заробітної плати, складанням звітності та веденням розрахункових операцій. Начальник цеху координує роботу вантажників, розпилювачів, дизайнерів, кромщиків і складальників. Він керує колективом, планує роботу цеху, розподіляє завдання, контролює якість і терміни виконання замовлень, звітує перед керівництвом і володіє знаннями технологічних процесів виробництва меблів.

Вантажники займаються переміщенням вантажів у межах складу, доставкою товару до транспортного засобу клієнта, ввічливим обслуговуванням клієнтів. Розпилювач виконує розкрій і поклейку ЛДСП на верстатах, виготовляє прямолінійні й криволінійні деталі для меблів. Дизайнер виявляє потреби клієнтів, консулює їх, виїжджає на об'єкти для зняття замірів, розробляє дизайн проєктів, готує технічні завдання для конструкторів, здає готові замовлення клієнтам і формує звіти про виконану роботу. Кромщик працює на кромкооблицювальних верстатах, виготовляє деталі, налаштовує обладнання та має знання меблевого виробництва. Складальник відповідає за пунктуальність, розпакування, якісний монтаж і установку меблів, а також усуває пошкодження, спричинені його роботою, протягом 10 днів.

На рис. 2.5. відображено організаційну структуру ТОВ «ПАРТНЕР».

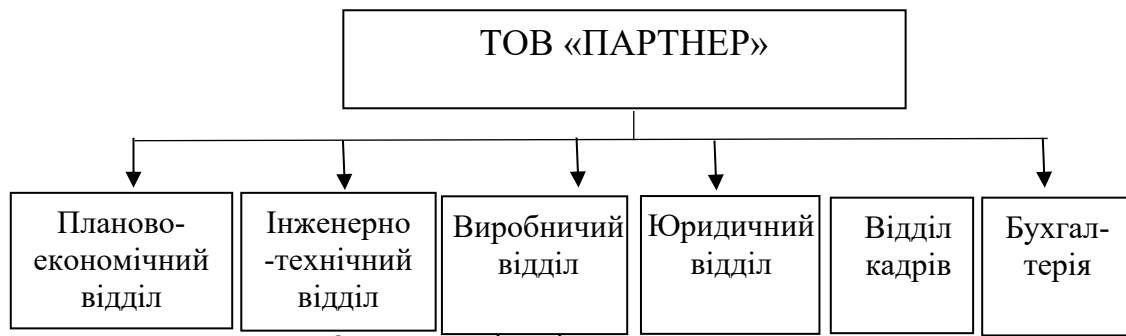


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «ПАРТНЕР»

Організаційна структура підприємства постійно вдосконалюється та адаптується до ринкових умов господарювання, проте головним напрямком розвитку залишається перехід до стратегічного менеджменту. У зв'язку з цим у перспективі зростатиме увага до управління маркетингом, який включає не лише прогноз ринку, але й можливість впливати на його майбутній стан. У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства, оскільки без точної оцінки та аналізу фінансово-господарської діяльності неможливо визначити ефективні шляхи подальшого розвитку. Діагностика фінансово-господарської діяльності є ключовим методом забезпечення прибуткової діяльності підприємства. На основі отриманих результатів діагностики керівництво ухвалює управлінські рішення, а також проводить реструктуризацію підприємства для пристосування його діяльності до економічного, політичного та соціального середовища, що сприяє забезпеченню оптимальних результатів.

Результати діяльності підприємства знаходять своє відображення у фінансовій звітності, зокрема у формах №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати» [додаток Б-В]. У цій роботі розглядається діяльність ТОВ «ПАРТНЕР», тому буде проведено оцінку фінансового стану цього підприємства на основі річної фінансової звітності за 2021-2023 роки. Фінансовий стан підприємства визначається як сукупність економічних параметрів, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Він характеризується забезпеченістю власними оборотними коштами, оптимальним співвідношенням запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами

виробництва, своєчасним виконанням розрахункових операцій і платоспроможністю [12].

Для діагностики фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПАРТНЕР» було проведено дослідження основних показників господарської діяльності підприємства. Результати цього дослідження представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності
ТОВ «ПАРТНЕР»

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року	
		2021	2022	2023	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід, тис. грн.	2685	4073	3666	981	36,5
2.	Валовий прибуток, тис. грн.	402	759	635	233	58,1
3.	Операційний прибуток, тис. грн.	322	389	407	85	26,3
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	262	314	313	51	19,4
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	22	23	3	15
6.	Середньорічна вартість, тис. грн.:					
	- необоротних активів	1150	1012	913	-237	-20,6
	- оборотних активів	978	1299	1625	647	66,2
7.	Фондовіддача	2,0	3,0	2,7	0,7	35
8.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,7	3,1	2,3	-0,4	-14,8
9.	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	134,3	185,1	159,4	25,1	18,7
10.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	23,3	21,4	24,1	0,8	3,4
11.	Рентабельність господарської діяльності, %	8,7	8,5	8,0	-0,7	X
12.	Рентабельність активів підприємства, %	3,1	3,4	3,1	0	X
13.	Рентабельність власного капіталу, %	7,6	7,7	7,4	-0,2	X

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Проаналізувавши основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ПАРТНЕР» можна стверджувати про те, що чистий дохід збільшився, так у 2023 році порівняно з 2021 роком він зріс на 981 тис. грн. або більш як на 36,5%.

Валовий прибуток у 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 233 тис. грн.,

тобто майже на 58,1%, отже підприємство ефективно веде свою господарську діяльність. Середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до збільшення, а отже у 2023 році вона склала 23 осіб, що на 3 особи. більше, ніж у 2021 році. Розглядаючи фондовіддачу, ми бачимо, що у 2023 році 2,7 грн. чистого доходу припадало на одиницю основних засобів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів, що показує кількість продукції, яка припадає на 1 грн. вартості оборотних активів у 2023 році зменшилась на 14,8% у порівнянні з 2021 роком.

Продуктивність праці збільшилась на 25,1 тис. грн. на особу (більш як на 18,7%), а це означає, що 1 середньообліковий працівник приносить підприємству на 25,1 тис. грн. чистого доходу більше у 2023 році, ніж у 2021 році.

Рентабельність господарської діяльності у 2023 році дещо зменшилась у порівнянні з 2021 роком і показала, що з 1 грн. загальних витрат було отримано 8% прибутку від господарської діяльності.

Таблиця 2.10

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ «ПАРТНЕР»

Показник	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2685	4071	3666	981	36,5
Собівартість реалізованої продукції	2283	3312	3031	748	32,8
Валовий прибуток (збиток)	402	759	635	233	58,0
Інші операційні доходи	1313	810	1503	190	14,5
Адміністративні витрати	663	525	604	-59	-8,9
Витрати на збут	4	4	1	-3	-75,0
Інші операційні витрати	726	651	1126	400	55,1
Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток)	322	389	407	85	26,4
Фінансові витрати	3	5	25	22	733,3
Фінансові результати до оподаткування: прибуток (збиток)	319	382	382	63	19,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	57	68	69	12	21,1
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	262	314	313	51	19,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.10, можна зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції в 2023 році зріс на 981 тис. грн., що становить 36,5%

порівняно з 2021 роком, завдяки збільшенню доходу підприємства. Собівартість реалізованої продукції також демонструє тенденцію до зростання: у 2023 році вона становила 30301 тис. грн., що на 32,8% більше, ніж у 2021 році. Валовий прибуток підприємства має позитивну динаміку і в 2023 році зріс на 233 тис. грн. (58%) порівняно з 2021 роком.

Діяльність ТОВ «ПАРТНЕР» характеризується неоднозначними змінами у постійних витратах. Інші операційні доходи збільшились на 190 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Водночас адміністративні витрати у 2023 році зменшились на 59 тис. грн. (8,9%), а витрати на збут скоротилися на 3 тис. грн. (75%). Однак інші операційні витрати у 2023 році зросли на 400 тис. грн. (55,1%) порівняно з 2021 роком. Внаслідок зниження як постійних, так і змінних витрат господарської діяльності ТОВ «ПАРТНЕР», фінансові результати формуються досить позитивно. Фінансові результати від операційної діяльності збільшились на 85 тис. грн. (26,4%). Разом із тим спостерігається зростання фінансових витрат на 22 тис. грн., що частково негативно впливає на господарську діяльність підприємства.

Загалом дослідження дає змогу зробити висновок, що ТОВ «ПАРТНЕР» у 2023 році отримало прибуток, який зріс на 19,4% порівняно з 2021 роком і становив 313 тис. грн., що на 51 тис. грн. більше. Це свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції підприємства.

Таблиця 2.11

Склад та структура операційних витрат ТОВ «ПАРТНЕР»

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	2021		2022		2023				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п. с.
Матеріальні затрати	1757	60	2213	62	2055	58	298	17,0	-2
Витрати на оплату праці	466	16	963	25	1037	29	571	122,5	13
Відрахування на соціальні заходи	100	4	203	6	224	6	124	124,0	2
Амортизація	169	6	167	5	167	5	-2	-1,2	-1
Інші операційні витрати	418	14	67	2	47	2	-371	-88,8	-12
Разом	2910	100	3613	100	3530	100	620	21,3	0

Аналіз складу та структури операційних витрат ТОВ «ПАРТНЕР» свідчить про зростання вартості матеріальних затрат з 1757 тис. грн. у 2021 році до 2055 тис. грн. у 2023 році, що становить збільшення на 17%, або 298 тис. грн. Водночас питома вага матеріальних затрат знизилася на 2 пункти. Витрати на оплату праці у 2023 році зросли вдвічі та становлять 1037 тис. грн. Через це відрахування на соціальні заходи також зросли на 124%, досягнувши 224 тис. грн.

Амортизаційні витрати порівняно з 2021 роком, коли вони становили 169 тис. грн., зменшились у 2023 році до 167 тис. грн., тобто на 2 тис. грн., що дорівнює скороченню на 1,2%. Інші операційні витрати зазнали суттєвих змін: у 2023 році вони зменшилися на 371 тис. грн. (88,8%) порівняно з 2021 роком. Це скорочення спричинило зниження питомої ваги інших операційних витрат у загальній сумі витрат на 12 пунктів.

Ліквідність як показник фінансового стану демонструє здатність підприємства швидко продати свої активи, одержати кошти і своєчасно повернути борги. Це свідчить про можливість підприємства оперативно розраховуватись за своїми зобов'язаннями завдяки наявним активам. Оцінку ліквідності ТОВ «ПАРТНЕР» наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ліквідності ТОВ «ПАРТНЕР»

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 року	
					від 2021 р.	від 2022 р.
		2021	2022	2023	+, -	+, -
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	>1	3,7	2,8	4,9	1,2	2,1
2. Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності	>0,5	0,1	0,4	0,4	0,3	0
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,001	0,2	0	-0,001	-0,2
4. Частка оборотних активів в активах	за планом	0,4	0,6	0,6	0,2	0
5. Робочий капітал, тис. грн.	>0	641,2	111,5	1217,5	576,3	1106

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, аналіз оцінки ліквідності ТОВ «ПАРТНЕР» свідчить про те, що коефіцієнт загальної ліквідності в 2023 році перевищує одиницю і становить 4,9, що означає, що ліквідаційна вартість оборотних активів була вищою за платіжні зобов'язання. Загальний коефіцієнт покриття зріс на 1,2 порівняно з 2021 роком, що є позитивним показником фінансової стабільності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти, їх еквіваленти, фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість. В даній ситуації, коефіцієнт має тенденцію до збільшення: у 2023 році він збільшився на 0,3 порівняно з 2021 роком і залишився на тому ж рівні порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує здатність підприємства негайно погасити свою короткотермінову заборгованість за рахунок першокласних ліквідних активів, у 2023 році становить 0. Це є негативним показником, оскільки зменшення коефіцієнта вказує на зменшення величини оборотних активів підприємства.

Питома вага оборотних засобів у майні підприємства в 2023 році становить 0,6, що на 0,2 одиниці менше, ніж у 2021 році. Це також свідчить про певне зниження частки оборотних активів у загальній структурі майна підприємства.

Наявність робочого капіталу, який збільшився на 1106 тис. грн за досліджуваний період, свідчить про здатність підприємства не тільки сплачувати власні поточні борги, але й мати фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування. Це позитивно відображає здатність підприємства до розвитку та самофінансування.

Фінансова стабільність підприємства є важливим показником його фінансового стану, який залежить від структури зобов'язань і співвідношення власного та залученого капіталу. Фінансова стійкість передбачає, що підприємство повинно отримувати прибуток від своєї діяльності, забезпечуючи самофінансування і незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Це гарантує платоспроможність підприємства та його здатність до довгострокової

стабільної діяльності.

Характеристика фінансової стійкості ТОВ «ПАРТНЕР» представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники фінансової стійкості ТОВ «ПАРТНЕР»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 року до 2021 року	
		2021	2022	2023	+, -	%
1.	Коефіцієнт автономії	0,9	0,8	0,9	0	0
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,1	0,3	0,1	0	0
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,4	0,6	0,8	0,4	100
4.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,1	1,3	1,2	0,1	9,1
5.	Маневреність робочого капіталу	0,5	0,7	0,7	0,2	40
6.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,4	0,5	0,6	0,2	50
7.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,1	0,3	0,1	0,0	0,0
8.	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,9	0,8	0,9	0,0	0,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Згідно з наведеними даними, можна зробити кілька важливих висновків щодо фінансової стабільності та ефективності діяльності ТОВ «ПАРТНЕР»:

Коефіцієнт автономії у 2023 році становить 0,9, що вказує на те, що ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування не змінився порівняно з 2021 роком. Це означає, що підприємство зберігає високий рівень фінансової самостійності.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2023 році залишився на рівні 0,1, як і у 2021 році. Це вказує на те, що підприємство не збільшило залучення позикових коштів для розвитку і залишає рівень фінансових ризиків на стабільному рівні, але додаткових резервів для підвищення ефективності через позики не спостерігається.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами має позитивну тенденцію до збільшення. У 2023 році він зріс на 0,4 порівняно з 2021 роком. Це свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства та його здатність вести активну

діяльність, навіть в умовах обмеженого доступу до позикових коштів та зовнішнього фінансування.

Маневреність робочого капіталу, яка показує частку запасів, що фінансуються за рахунок власних обігових коштів, має важливе значення для оцінки фінансової стабільності підприємства. У 2023 році цей показник зріс на 0,2 порівняно з 2021 роком, що є негативним явищем. Це може вказувати на зростання потреби в обігових коштах, що фінансуються за рахунок позикових коштів, що може бути пов'язано з підвищенням фінансових витрат.

Рентабельність є основним показником ефективності діяльності підприємства, який відображає рівень віддачі капіталу та здатність генерувати прибуток. Важливо, що рентабельність безпосередньо залежить від прибутковості підприємства і показує, наскільки ефективно використовуються його активи для генерації доходу.

Ці показники свідчать про те, що підприємство зберігає стабільність в умовах ринку, проте є кілька факторів, що вимагають уваги, зокрема маневреність робочого капіталу та зростання витрат на залучення позикових коштів.

Оцінку рентабельності ТОВ «ПАРТНЕР» за 2021-2023 представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка рентабельності ТОВ «ПАРТНЕР» за 2021-2023 рр.

№	Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення 2023 року до	
		2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.
1.	Рентабельність активів	3,1	3,4	3,1	0	-0,3
2.	Рентабельність власного капіталу	4,1	4,2	3,7	-0,4	-0,5
3.	Рентабельність операційної діяльності	119,4	57,3	16,0	-103,4	-41,3
4.	Рентабельність продукції	17,6	22,9	21,0	3,4	-1,9
5.	Рентабельність продажу	15,0	18,6	17,3	2,3	-1,3
6.	Рентабельність основних засобів	0,3	0,2	0,2	-0,1	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дослідження рентабельності ТОВ «ПАРТНЕР» за 2021-2023 роки дозволяє

зробити кілька висновків щодо ефективності використання різних фінансових ресурсів та активів підприємства:

Загальна тенденція рентабельності: Порівняно з 2021 роком, рентабельність більшості показників має тенденцію до зростання, що свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства. Проте у 2022 році спостерігались найвищі показники рентабельності, що може бути пов'язано з певними факторами, такими як вищі доходи або зменшення витрат у той період.

Рентабельність активів у 2023 році залишилась на тому ж рівні, що й у 2021 році. Це означає, що підприємство не покращило свою здатність генерувати прибуток від використання своїх активів за цей період.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році зменшилась на 0,4 пункти, склавши 3,7%. Це свідчить про певне зниження прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство, хоча показник залишився на позитивному рівні, що вказує на загальний стабільний стан підприємства.

Рентабельність операційної діяльності зазнала значного зменшення на 103,4 пункти у 2023 році порівняно з 2021 роком і на 41,3 пункти порівняно з 2022 роком. Це свідчить про негативні тенденції в основній діяльності підприємства, що потребує уваги щодо вдосконалення операційних процесів та зниження витрат.

Рентабельність продукції у 2023 році збільшилась на 3,4 пункти порівняно з 2021 роком, досягнувши рівня 21%. Це свідчить про покращення прибутковості від основної діяльності підприємства та збільшення ефективності використання продукції для отримання прибутку.

Рентабельність продажу також показала позитивну динаміку, збільшившись на 2,3 пункти у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це вказує на зростання ефективності продажів та покращення здатності підприємства генерувати прибуток від своєї товарної продукції.

Рентабельність основних засобів у 2023 році зменшилась на 0,1 пункти порівняно з 2021 роком і залишилась незмінною порівняно з 2022 роком (0,2). Це вказує на негативні тенденції у використанні основних засобів, що потребує

покращення в їх ефективному використанні для генерування додаткових прибутків.

Загалом, можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку рентабельності у ряді показників, таких як рентабельність продукції і продажу, але деякі аспекти, такі як рентабельність операційної діяльності та основних засобів, потребують уваги і вдосконалення для покращення загальної ефективності.

Таблиця 2.15

Оцінка ділової активності ТОВ «ПАРТНЕР»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт оборотності активів	1,3	1,8	1,4	0,1	10
2.	Тривалість обороту активів (дні)	265	234	238	-27	-10,2
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,7	3,1	2,3	-0,4	-14,8
4.	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	135	118	159	24	17,8
5.	Коефіцієнт оборотності запасів	2,7	2,8	2,1	-0,6	-22,2
6.	Тривалість обороту запасів (дні)	133	127	177	44	33,1
7.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,7	2,2	1,8	0,1	5,9
8.	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	215	166	203	-12	-5,6
9.	Коефіцієнт завантаженості активів	0,8	0,6	0,7	-0,1	-12,5
10.	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,4	0,3	0,4	0	0
11.	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,6	0,5	0,6	0	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Згідно з наведеними даними, можна зробити наступні висновки щодо ефективності використання активів і капіталу ТОВ «ПАРТНЕР» за 2021-2023 роки:

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році показує, що кожна одиниця активів приносить більше грошових одиниць доходу в порівнянні з 2021 роком. Зокрема, у 2023 році цей коефіцієнт склав 1,4 рази, що на 0,1 одиниць більше,

ніж у 2021 році. Це свідчить про те, що підприємство покращило свою здатність генерувати доходи від активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує зменшення ефективності використання оборотних активів, оскільки в 2023 році цей коефіцієнт зменшився на 0,4 або на 14,8% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зниження ефективності оборотних активів або про більш повільний оборот цих активів у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, що підприємство стало ефективніше використовувати власний капітал. У 2023 році цей коефіцієнт збільшився на 5,9% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про покращення ефективності використання власних коштів для генерування доходів.

Коефіцієнт завантаженості активів у 2023 році склав 0,7, що на 12,5% менше, ніж у 2021 році. Зниження цього коефіцієнта вказує на зменшення потреби в активах для генерування певної суми доходу, що є позитивним сигналом щодо ефективності управління активами.

Коефіцієнт завантаженості власного капіталу не змінився у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про стабільність у використанні власного капіталу підприємства.

Майновий стан ТОВ «ПАРТНЕР» за період з 2021 по 2023 роки залишався стабільним, оскільки розмір зареєстрованого капіталу не змінився.

Загалом, аналіз показників оборотності та завантаженості активів і капіталу свідчить про певні позитивні тенденції, зокрема щодо збільшення ефективності використання активів і власного капіталу. Однак є певні проблеми, такі як зниження оборотності оборотних активів, що потребує уваги та коригувальних заходів для підвищення ефективності управління оборотними коштами.

Що стосується власного капіталу, у 2023 році порівняно з 2021 роком він збільшився на 377,8 тис. грн. (22%). Збільшення частки власного капіталу свідчить про тенденцію зменшення частки залученого капіталу в господарську діяльність підприємства.

Проте в даному випадку залучений капітал також збільшився на суму 75 тис. грн. (31%).

Таблиця 2.16

Показники майнового стану ТОВ «ПАРТНЕР», тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 року до 2021 року	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	1000	1000	1000	0	0
2.	Власний капітал	1732	2046	2110	378	21,8
3.	Залучений капітал	241	605	316	75	31,0
4.	Дебіторська заборгованість	22	43	89	67	310,6
5.	Кредиторська заборгованість	190	128	100	-90	-47,5
6.	Загальна вартість активів	1973	2650	2426	452,6	22,9
7.	Тривалість погашення дебіторської заборгованості	0	1	6	6	0
8.	Тривалість погашення кредиторської заборгованості	66	14	11	-55	-83,3
9.	Рентабельність власного капіталу, %	4,1	4,2	3,7	-0,4	-
10.	Рентабельність активів, %	3,1	3,4	3,1	0	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

Згідно з наведеними даними, можна зробити наступні висновки щодо ефективності управління заборгованістю, рентабельності та фінансової стабільності ТОВ «ПАРТНЕР». У 2023 році для перетворення дебіторської заборгованості в грошові кошти ТОВ «ПАРТНЕР» знадобилось 6 днів. Це показує, що підприємство стало ефективніше в зборі коштів від своїх дебіторів. Однак, тривалість обороту дебіторської заборгованості збільшилась на 6 днів порівняно з 2021 роком. Це вказує на проблеми з інкасацією дебіторської заборгованості, і підприємству слід звернути увагу на покращення процесів стягнення боргів або на зменшення кредитного ризику.

Кредиторська заборгованість у 2023 році зменшилась на 90 тис. грн, або на 48%, порівняно з 2021 роком. Це свідчить про підвищення фінансової самостійності підприємства та зниження залежності від зовнішніх фінансових ресурсів. Тривалість обороту кредиторської заборгованості скоротилась на 55 днів і становить лише 11 днів у 2023 році. Це означає, що підприємство стало

швидше розраховуватися з постачальниками і вчасно оплачувати свої зобов'язання, що може покращити його репутацію серед контрагентів.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році зменшилась на 0,4%, що становить 3,7%. Це вказує на певне зниження ефективності використання власного капіталу і може свідчити про недостатню віддачу від інвестицій. Рентабельність активів не змінилась у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про стабільність у використанні активів для генерування прибутку, хоча й відсутній помітний приріст ефективності.

Загалом, ТОВ «ПАРТНЕР» демонструє позитивні тенденції в управлінні кредиторською заборгованістю та підвищенням фінансової самостійності. Однак зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості та зниження рентабельності власного капіталу можуть потребувати уваги для подальшого підвищення ефективності фінансового управління підприємством.

Таблиця 2.17

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ПАРТНЕР»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 року до 2021 року	
		2021	2022	2023	+/-	%
1.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	856,5	1373,5	1373,5	517	60,3
2.	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	977,5	1299,5	1624,5	647	66,2
3.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	20	22	23	3	15
4.	Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	134,3	185,1	159,4	25,1	18,7
5.	Фондовіддача	2,0	3,0	2,7	0,7	35
6.	Фондомісткість	0,3	0,3	0,4	0,1	33,3
7.	Фондоозброєність, тис. грн.	37,3	62,4	68,7	31,4	84,2
8.	Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	2,7	3,1	2,3	-0,4	-14,8
9.	Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	135	118	159	24	17,8
10.	Матеріаловіддача	1,5	1,8	1,8	0,3	20
11.	Матеріаломісткість	0,7	0,5	0,6	-0,1	-14,3
12.	Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	3,1	3,4	3,1	0	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ПАРТНЕР» у 2023 році порівняно з 2021 роком, можна простежити низку позитивних змін та тенденцій розвитку підприємства. Зокрема, відбулося помітне зростання середньорічної вартості основних засобів на 517 тис. грн., що супроводжувалося збільшенням оборотних активів. Чисельність працівників також зазнала змін - у 2023 році вона досягла 23 осіб, що на 3 співробітники більше, ніж у попередньому періоді.

Особливо важливим є підвищення продуктивності праці, яка зросла на 25,1 тис. грн. на особу, що становить більше 18,7%. Це означає, що кожен середньообліковий працівник приносить підприємству значно більше чистого доходу, а здатність випускати продукцію за одиницю часу склала 159,4 тис. грн./осіб. Показник фондівдачі також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 0,7 та досягнувши 2,7 грн. чистого доходу на одиницю основних засобів.

Варто зауважити зміни у фондомісткості господарської діяльності, яка у 2023 році становила 0,4 грн. витрат на формування основних засобів для отримання 1 грн. валової продукції, що на 0,1 грн. більше порівняно з 2021 роком. Фондоозброєність підприємства також зросла, і у 2023 році на одного працівника припадало 68,7 тис. грн. вартості основних виробничих фондів, що на 84,2% перевищує попередній показник.

Незважаючи на незначне зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів на 0,4 або 14,8%, матеріаловіддача демонструє позитивну динаміку. У 2023 році з кожної гривні використаних матеріальних ресурсів було випущено 1,8 грн. продукції, що на 0,3 грн. більше, ніж у 2021 році.

Фінансові результати товариства також мають тенденцію до покращення. Чистий фінансовий результат збільшився на 51 тис. грн., або на 19,4%, а чистий дохід зріс на 981 тис. грн., що становить 36,5%. Підприємство демонструє стійкий фінансовий стан, про що свідчать показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Важливо зазначити, що поточна господарська діяльність ТОВ «ПАРТНЕР» фінансується за рахунок власних

обігових коштів, що вказує на хороші перспективи розвитку, низьку потребу в залученні позикових коштів та мінімальні фінансові витрати.

Проведений аналіз балансу підприємства з використанням горизонтально-вертикального методу дозволив детально оцінити структуру активів та пасивів, визначити їхню питому вагу та прослідкувати абсолютні й відносні зміни, що загалом підтверджує позитивну динаміку розвитку ТОВ «ПАРТНЕР». Результати наведені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Характеристика активів та зобов'язань ТОВ «ПАРТНЕР»

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		Відхилення		
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	+, –	%	П.с.
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:	34	1,3	32	1,3	-2	-5,0	0,0
первісна вартість	43	1,6	43	1,8	0	0	0,2
знос	9	0,4	11	0,5	2	17,5	0,1
Основні засоби:	900	34,0	860	35,5	-40	-4,4	1,5
первісна вартість	1374	51,8	1374	56,6	0	0	4,8
знос	474	17,9	514	21,2	40	8,5	3,3
Усього за розділом I	934	35,2	892	36,8	-42	-4,5	1,6
II. Оборотні активи							
Запаси	1493	56,3	1414	58,3	-79	-5,3	2
Виробничі запаси	1463	55,2	1387	57,1	-76	-5,2	1,9
Товари	30	1,2	27	1,1	-3	-10,5	-0,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8	0,3	36	1,5	28	348,8	1,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	2	0,1	6	0,2	4	143,5	0,1
у тому числі з податку на прибуток	2	0,1	4	0,2	2	90,9	1,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	30	1,1	43	1,8	13	43,3	0,7
Гроші та їх Еквіваленти	104	3,9	0,0	0,0	-104	-100	-3,9
1	2	3	4	5	6	7	8

Інші оборотні активи	79	3,0	35	1,5	-44	-55,1	-1,5
Усього за розділом II	1716	64,8	1534	63,2	-182	-10,6	-1,6
Баланс	2650	100,0	2426	100,0	-224	-8,5	0
Пасив							
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000	37,7	1000	41,2	0,0	0,0	3,5
Додатковий капітал	1	0,03	1	0,04	0,0	0,0	0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1044	39,4	1109	45,7	64	6,1	6,3
Усього за розділом I	2045	77,2	2110	87,0	64	3,1	9,8
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	40	1,7	40,2	0,0	1,7
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	100	3,8	100	4,1	0	-0,4	0,3
за розрахунками з бюджетом	27	1,0	0,0	0,0	-27	-100	-1,0
за розрахунками з оплати праці	1	0,03	0,0	0,0	-1	-100	-0,03
Інші поточні зобов'язання	477	18,0	176	7,3	-301	-63,0	-10,7
Усього за розділом III	605	22,8	316	13,0	-289	-47,7	-9,8
Баланс	2650	100,0	2426	100,0	-224	-8,5	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Провівши детальний аналіз економічних показників ТОВ «ПАРТНЕР» за 2022-2023 роки, можна виділити декілька ключових тенденцій та закономірностей у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Структурні зміни активів характеризуються загальним скороченням на 8,5%, що становить 224 тис. грн. Найбільш суттєві трансформації відбулися в секторі необоротних активів, де зменшення склало 4,5%, переважно через зниження залишкової вартості основних засобів на 4,4%.

Капітальна структура підприємства демонструє помірно позитивну динаміку. Власний капітал зафіксував зростання на 3,1%, що відбулося переважно через збільшення нерозподіленого прибутку на 6,1%. Паралельно спостерігається значне скорочення пасивів на 8,5%, яке реалізовано здебільшого через редукцію поточних зобов'язань і забезпечень.

Особливо варто наголосити на кардинальних змінах у сегменті поточних зобов'язань, які зменшилися на вражаючі 47,7%. Цей процес супроводжувався повним припиненням кредиторської заборгованості перед бюджетом. Водночас негативним моментом залишається наявність суттєвої частки поточних заборгованостей, котрі на початок звітного періоду становили 22,8% у структурі пасивів, з подальшим зниженням на 9,8%.

Окрему увагу привертає динаміка дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги. Її незначне зростання викликає занепокоєння, оскільки це опосередковано свідчить про затримку повернення коштів від контрагентів, яким було здійснено відвантаження без попередньої оплати.

Підсумовуючи проміжні результати аналізу, можна констатувати наявність як позитивних зрушень, так і потенційних ризиків у фінансово-економічній діяльності ТОВ «ПАРТНЕР». Подальше дослідження має бути спрямоване на поглиблену оцінку ймовірності банкрутства та рівня економічної безпеки підприємства.

Модель Альтмана Е. (1968 р.)

$$ІБ = 1,2 (1533,7 : 2425,9) + 1,4 [(3666 - 0) : ((2650,1 + 2425,9) : 2)] + 3,3 (407 : ((2650,1 + 2425,9) : 2) + 0,6 (2109,7 : 316,2) + 1,0 (3666 : ((2650,1 + 2425,9) : 2)) = 8,8.$$

Значення коефіцієнта $ІБ=8,8$ більше за 2,99, що свідчить про дуже низьку ймовірність банкрутства підприємства.

1. Модель Альтмана Е. (1983 р.):

$$ІБ = 0,717 (1533,7 : 2425,9) + 0,847 [(3666 - 0) : ((2650,1 + 2425,9) : 2)] + 3,107 (407 : ((2650,1 + 2425,9) : 2) + 0,42 (2109,7 : 316,2) + 0,995 (3666 : ((2650,1 +$$

$$2425,9) : 2)) = 6,4.$$

Значення коефіцієнта $ІБ=6,4$ перевищує граничне значення 1,23. Відповідно, підприємство характеризується низькою ймовірністю банкрутства.

2. Двофакторна модель:

$$ІБ = -0,387 + [(1533,7 : 316,2) \cdot (-1,0736)] + (2109,7 : 2425,9) \cdot 0,0579 = -5,5.$$

Оскільки результат $ІБ$ виявився від'ємним, ймовірність банкрутства підприємства є невеликою.

3. Модель Ліса (1972 р.)

$$ІБ = 0,063 (1533,7 : 2425,9) + 0,092 (407 : ((2650,1 + 2425,9) : 2)) + 0,057 [(3666 - 0) : ((2650,1 + 2425,9) : 2)] + 0,001 (2109,7 : 316,2) = 0,1.$$

Значення коефіцієнта $ІБ=0,1$ перевищує граничне значення 0,037. Відповідно, підприємство характеризується низькою ймовірністю банкрутства.

4. Модель Таффлера (1997 р.)

$$ІБ = 0,53 (407 : ((604,6 + 316,2) : 2)) + 0,13 (1533,7 : 2109,7) + 0,18 (316,2 : 2425,9) + 0,16 (3666 : ((2650,1 + 2425,9) : 2)) = 0,8.$$

За моделлю Таффлера граничним значенням коефіцієнта $ІБ$ є 0,2. На даному підприємстві $ІБ=0,8$, що значно перевищує мінімальне значення і свідчить про довгострокову перспективу діяльності підприємства.

5. Універсальна дискримінантна модель [Терещенко О. (2000 р.)].

$$ІБ = 1,5 (3666 : ((2045,5 + 2109,7) : 2)) + 0,08 (2425,9 : 2109,7) + 10,0 (407 : ((2045,5 + 2109,7) : 2)) + 5,0 (407 : 3666) + 0,3 (((1386,4 + 1462,6) : 2) : 3666) + 0,1 (3666 : ((2625,1 + 2425,9) : 2)) = 5,5.$$

Оскільки значення коефіцієнта $ІБ=5,5$ є більшим за 2, можна сказати, що підприємство є фінансово стійким.

6. Модель Спрінгейта:

$$ІБ = 1,03 ((1533,7 - 316,2) : 2425,9) + 3,07 (381,6 : ((2650,1 + 2425,9) : 2)) + 0,66 (381,6 : 316,2) + 0,4 (3666 : ((2650,1 + 2425,9) : 2)) = 2,5.$$

За моделлю Спрінгейта вважається, що якщо $ІБ < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом. На даному підприємстві $ІБ=2,5$, відповідно ймовірність банкрутства є мінімальною.

Економічна безпека підприємства – це стан захищеності його життєво важливих інтересів від нечесної конкуренції, некомпетентних рішень, недосконалих законів, а також здатність протистояти цим загрозам і реалізувати мету своєї діяльності [39].

2.3. Оцінка мотивації праці персоналу ТОВ «ПАРТНЕР»

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств проблема ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Дослідження, проведене на підприємстві, яке налічує 23 співробітники, демонструє складну картину стану мотиваційної системи та ставлення працівників до існуючих механізмів стимулювання праці.

Вибірка опитування включала представників різних структурних підрозділів: від адміністративного персоналу (директор, наглядова рада, головний бухгалтер) до фахівців вузькоспеціалізованих напрямків (менеджери з вбудованої побутової техніки, меблевих комплектуючих, ламінованого ДСП, послуг розкрою та обклеювання). Методологічною основою дослідження стали анкети, розроблені з використанням напрацювань провідних фахівців у сфері управління персоналом.

Результати опитування виявили неоднозначну оцінку існуючої системи мотивації. Лише 12,73% працівників вважають її повністю ефективною, що є досить низьким показником. Натомість 37,58% респондентів схиляються до думки, що система мотивації має більше позитивних, ніж негативних аспектів. Водночас значна частка співробітників - 35,15% - вважають систему швидше неефективною, а 14,55% оцінюють її як цілком неефективну.

Такі результати свідчать про нагальну потребу у вдосконаленні підходів до стимулювання праці. Існуюча система мотивації не повною мірою відповідає очікуванням та потребам персоналу, що може негативно впливати на продуктивність та загальний клімат у колективі.

Принципово важливим є те, що понад 49% опитаних вважають систему мотивації неефективною або швидше неефективною. Це є серйозним сигналом для керівництва підприємства про необхідність перегляду та модернізації існуючих механізмів стимулювання праці. Подальші дослідження мають бути спрямовані на виявлення конкретних причин незадоволеності та розробку дієвих заходів з оптимізації мотиваційної системи.

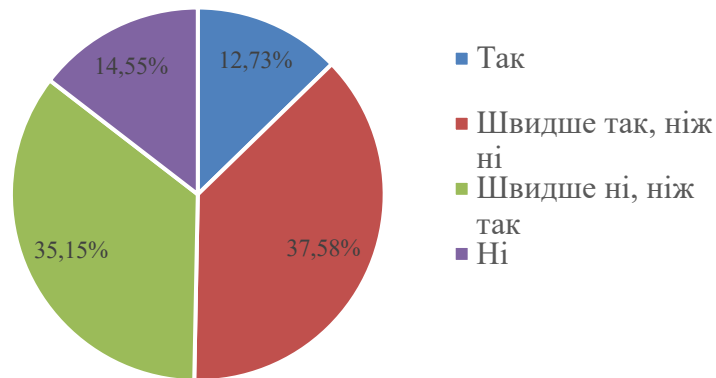


Рис. 2.7. Оцінка ефективності наявної системи стимулювання праці персоналу

Джерело: складено автором за даними підприємства

Опитування щодо видів мотивації, які використовуються на підприємстві, дало наступні результати:

- наявність матеріальної винагороди відмічають всі опитані працівники підприємства.
- матеріальні стягнення відмічають 30,9% працівників, що свідчить про неефективну систему демотивації на підприємствах.

Щодо основного суб'єкта мотивації, то відповіді респондентів розподілились наступним чином. Вважають, що варто, в першу чергу, мотивувати окремих працівників 47,88 % працівників. На мою думку, це правильний вибір основного суб'єкта мотивації, оскільки колективна відповідальність зменшує внесок кожного учасника.

Також вважають, що варто мотивувати увесь підрозділ 25,45% працівників. Ще 10,9% працівників висловили думку, що варто мотивувати

колектив у цілому, 13,94 % – досвідчених працівників та 1,21 % – нових працівників.

Наступним етапом нашого анкетування було виявлення елементів матеріального стимулювання до високопродуктивної праці, які використовуються на підприємстві ТОВ «ПАРТНЕР» (рис. 2.8).

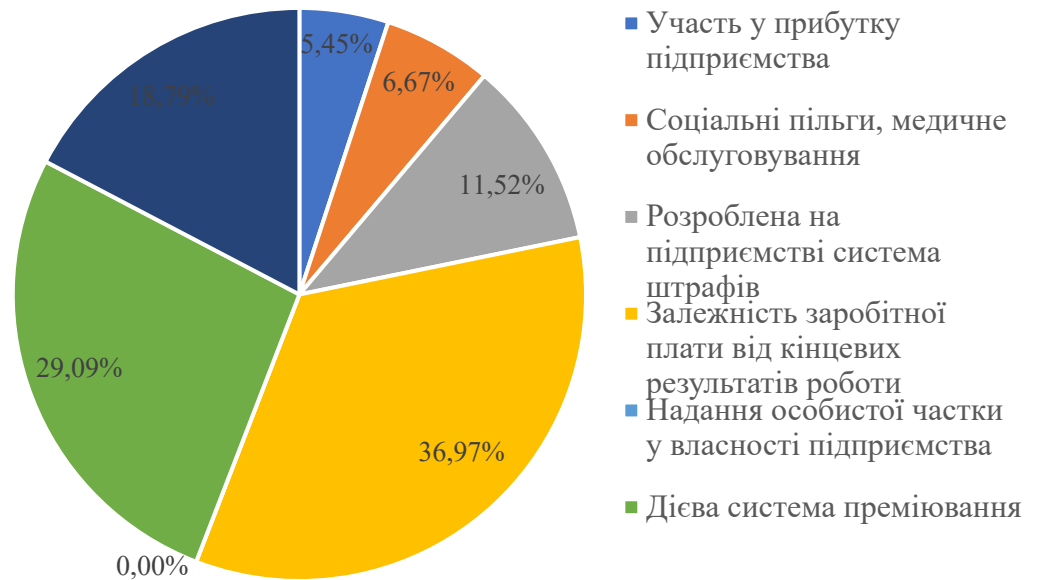


Рис. 2.8. Елементи матеріального стимулювання праці, які використовуються на ТОВ «ПАРТНЕР»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Достатній рівень заробітної плати був відмічений 18,79% працівників підприємства. Відмічають дієву систему преміювання 29,09% працівників.

Те, що залежність заробітної плати від результатів роботи використовується як елемент стимулювання, вважають 36,97% працівників. Таким чином, можна зробити висновок, що не всі працівники відчують змінну частку оплати праці.

Наявність соціальних пільг відмічають 6,67% працівників. Участь у прибутку підприємства відмічають 5,45% працівників, що свідчить про те, що незначна частина працівників оцінює як участь у прибутку виплати премій.

Щодо важливості матеріальних стимулів, то 35,15% працівників відзначають, що такі стимули дуже важливі, 57,58% – просто важливі та 7,27% – не важливі.

Крім матеріального стимулювання, на підприємстві використовуються окремі елементи нематеріального стимулювання. 26% респондентів вважають нематеріальне стимулювання дуже важливим, 61,2% – просто важливим та 12,72% – не важливим.

Отже, можна зробити висновок, що матеріальне стимулювання для працівників ТОВ «ПАРТНЕР» більш суттєво впливає на мотивацію до праці, проте нематеріальне – також справляє значний вплив.

За результатами анкетування, подяка від керівництва як вид нематеріального стимулювання також використовується на ТОВ «ПАРТНЕР» (рис. 2.9). Так вважає 74,55% працівників. Також 61,82% працівників вважають, що на їх підприємстві повага членів колективу використовується як елемент стимулювання.

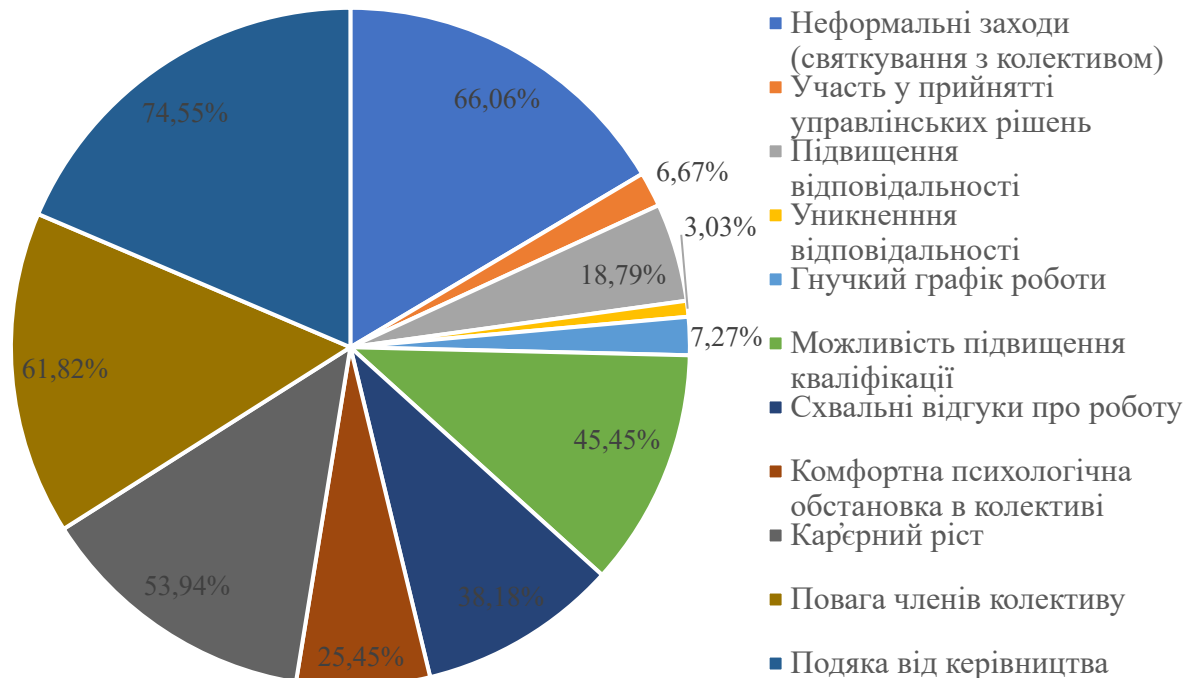


Рис. 2.9. Елементи нематеріального стимулювання праці, які використовуються на ТОВ «ПАРТНЕР»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результати проведеного дослідження психологічного клімату та мотиваційної системи в ТОВ «ПАРТНЕР» виявили низку важливих аспектів організаційної культури підприємства.

Лише чверть працівників (25,45%) підтверджують наявність комфортної психологічної атмосфери в колективі, що є доволі низьким показником та вказує на необхідність серйозної роботи з удосконалення морально-психологічного середовища. Водночас позитивними є оцінки кар'єрного зростання (53,94%) та схвальні відгуки про роботу (38,18%).

Серед нематеріальних стимулів працівники відзначають можливість підвищення кваліфікації (45,45%), неформальні заходи (66,06%), хоча використання гнучкого графіку роботи визнають лише 7,27% опитаних. Показово, що лише 6,67% працівників вважають, що мають реальну участь в управлінських рішеннях.

Особливо цікавими є дані про реалізацію професійних здібностей: повною мірою свій потенціал реалізують 27,27% співробітників, значною мірою - 34,55%. Водночас 38,17% опитаних не можуть повноцінно розкрити свої здібності, що є серйозним викликом для керівництва підприємства.

Оцінка матеріальної мотивації демонструє неоднозначну картину: лише 23,63% працівників повністю задоволені розміром заробітної плати, 44,85% - задоволені частково, а 31,52% - не задоволені взагалі. Механізм нарахування заробітної плати є зрозумілим або частково зрозумілим для переважної більшості співробітників.

Найбільш показовим є те, що 51,52% працівників вважають, що могли б працювати краще, що становить суттєвий потенціал для підвищення продуктивності праці. Це чітко вказує на необхідність впровадження комплексних заходів з удосконалення мотиваційної системи, розвитку персоналу та створення сприятливого організаційного середовища.

Керівництву ТОВ «ПАРТНЕР» доцільно зосередити увагу на розробці стратегії, спрямованої на покращення психологічного клімату, створення більш прозорих механізмів кар'єрного зростання, розширення можливостей для

професійної самореалізації та вдосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання.



Рис. 2.10. Фактори, які можуть відчутно підвищити продуктивність праці у ТОВ «ПАРТНЕР»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проведене дослідження на підприємстві ТОВ «ПАРТНЕР» виявило комплексне бачення працівниками факторів, що впливають на продуктивність праці. Методологія опитування передбачала можливість вибору до п'яти найбільш значущих варіантів, що дозволило отримати найбільш релевантні результати.

Ключові фактори зростання продуктивності праці мають чітко виражену матеріальну спрямованість. Матеріальна зацікавленість у результатах праці є домінуючим чинником, який відзначили 69,09% опитаних. Одночасно висока значущість надається гарантії стабільної роботи (62,42%) та додатковим преміальним виплатам (49,09%).

Серед важливих нематеріальних факторів працівники виділили гнучкий графік роботи (41,82%), повагу з боку колективу (36,97%) та суттєве зростання оплати праці (33,94%). Середній рівень впливу мають перспективи кар'єрного росту (32,73%), сприятливий мікроклімат (26,06%) та можливості підвищення кваліфікації (24,85%).

Цікаво, що найменш суттєвими чинниками впливу на продуктивність праці визнані удосконалення виробничого обладнання, поліпшення умов праці та розвиток допоміжних виробництв. Це може свідчити про переважання у колективі особистісних та матеріальних мотиваційних настанов над технологічними.

Дослідження причин, що стримують зростання продуктивності праці, виявило три ключові проблеми: відсутність зацікавленості у результатах роботи (55,76%), страх збільшення обов'язків без відповідного матеріального компенсування (40,61%), а також незручний режим роботи (24,85%), низька оплата праці (21,82%) та надмірне навантаження (20%).

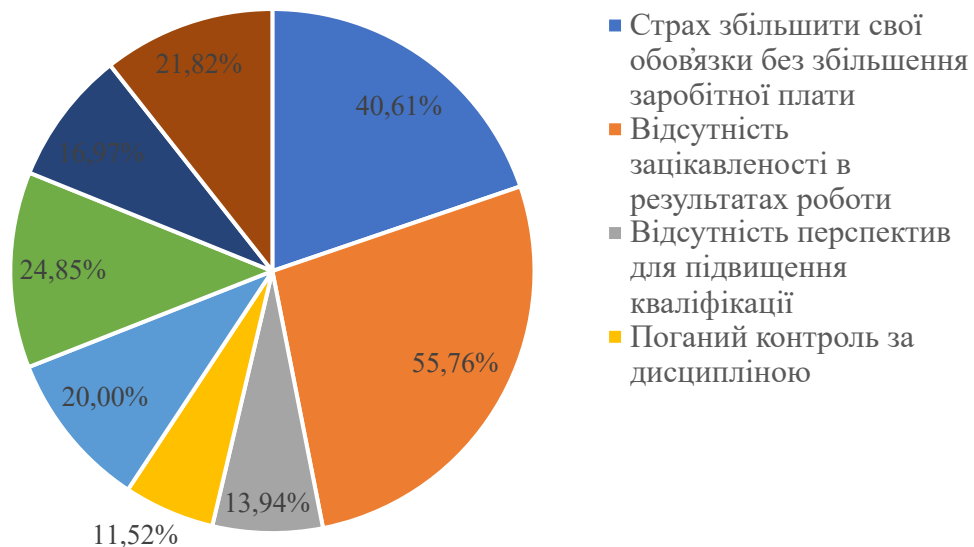


Рис. 2.11. Причини, які стримують зростання результативності праці персоналу ТОВ «ПАРТНЕР»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отримані результати чітко демонструють, що для підвищення ефективності праці на підприємстві необхідно впровадити комплексну систему

мотивації, яка б враховувала як матеріальні, так і нематеріальні аспекти стимулювання персоналу. Особливої уваги потребує створення прозорої системи матеріального заохочення, яка безпосередньо пов'язуватиме результати праці з її оплатою.

Керівництву ТОВ «ПАРТНЕР» рекомендується розробити стратегію, спрямовану на посилення матеріальної зацікавленості працівників, забезпечення стабільності, запровадження гнучких форм зайнятості та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Також відмічені такі причини, як: відсутність зацікавленості у роботі (16,97%), відсутність перспектив для підвищення кваліфікації (13,94%), поганий контроль за дисципліною (11,52%).

Таблиця 2.20

Продуктивність праці та оплата праці ТОВ «ПАРТНЕР»

Показники	Од. виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
Фактичні обсяги виробництва продукції	тис. грн.	2685	4073	3666	981	36,5
Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	20	22	23	3	15
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	143,3	185,1	159,4	25,1	18,7
Середньомісячна заробітна плата	тис. грн.	23,3	21,4	24,1	0,8	3,4

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Виходячи з наведених у таблиці даних, можна стверджувати, що продуктивність праці підвищилась на 18,7 % протягом 2021-2023 рр., яка характеризує ефективне використання трудових ресурсів. Адже, за наявності 23 працюючих було виготовлено продукції на 3666 тис. грн. у 2023 році. При цьому середня заробітна плата зросла на 0,8 тис. грн. 3,4%) протягом 2021-2023 рр, що відображає неналежну винагороду за виконану роботу.

Таким чином, можна зробити висновок, що наявна система мотивації ТОВ «ПАРТНЕР» не в повній мірі задовольняє персонал і спонукає до

високопродуктивної праці). Завдяки проведеному анкетуванню можна виробити дієві рекомендації щодо кадрового управління. Викладені результати дослідження є підґрунтям для подальшого розвитку та впровадження на підприємствах системи мотивації до продуктивної праці.

Висновки до розділу 2

Підсумковий аналіз діяльності ТОВ «ПАРТНЕР» демонструє комплексну картину функціонування підприємства на українському меблевому ринку, яке має тривалу історію та стійкі позиції в Житомирському регіоні.

Компанія, яка працює з 1992 року, зарекомендувала себе як провідний виробник меблів з диверсифікованим асортиментом - від житлових та офісних меблів до торгового обладнання для різних клієнтських сегментів. Стратегічний вектор розвитку підприємства передбачає постійне вдосконалення організаційної структури та поступовий перехід до стратегічного менеджменту.

Фінансово-економічні показники демонструють позитивну динаміку. Чистий фінансовий результат збільшився на 19,4%, а чистий дохід - на 36,5% порівняно з 2021 роком. Важливою перевагою підприємства є фінансова незалежність - господарська діяльність здійснюється за рахунок власних обігових коштів, що мінімізує ризики зовнішнього впливу та додаткових фінансових витрат.

Проведене дослідження системи мотивації персоналу виявило низку проблемних аспектів. Наявна система стимулювання праці має суттєві обмеження, що підтверджується думкою як працівників, так і керівників. Основними стримуючими факторами є відсутність зацікавленості у результатах роботи та побоювання збільшення обов'язків без відповідного матеріального компенсування.

Ключовими рекомендаціями для вдосконалення кадрового менеджменту є:

1. Розробка прозорої системи матеріального стимулювання, яка безпосередньо пов'язує результати праці з її оплатою
2. Створення механізмів кар'єрного зростання та професійного розвитку
3. Запровадження гнучких форм зайнятості
4. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі
5. Впровадження програм нематеріальної мотивації

Перспективи розвитку ТОВ «ПАРТНЕР» пов'язані з посиленням маркетингової складової, вивченням ринкової кон'юнктури та можливістю активного впливу на майбутні тренди меблевого ринку. Посилення зацікавленості західних споживачів до українських меблів відкриває додаткові можливості для розширення каналів збуту та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

Проведене дослідження є фундаментальним підґрунтям для впровадження ефективної системи мотивації, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці та загальній конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства

Оскільки будь-яке підприємство розглядається як холістична система, яка сфокусована на досягненні головної мети, що розв'язується виконанням поставлених завдань і безпосередньо залежить від злагодженості та ефективності роботи всього персоналу як єдиного механізму, пропонується реалізовувати інноваційні рішення у сферу управління мотивацією персоналу та стимулювання праці спрямованих на:

- вибір і впровадження дієвих методів управління та лідерства;
- покращення соціально-психологічного мікроклімату в колективі, адаптацію нових співробітників на робочому місці, профілактику конфліктів, їх оперативне вирішення;
- формування та підтримку корпоративної культури в колективі;
- розробку об'єктивної системи оцінки роботи персоналу;
- розробку, впровадження та використання заходів стимулювання і мотивації ефективної праці;
- інформування персоналу про зміни на підприємстві;
- участь працівників і партнерів в управлінні підприємством;
- впровадження сучасних технологій підвищення кваліфікації та адаптації персоналу до сучасних викликів;
- підвищення якості соціальних умов праці;
- створення ситуаційних чинників, які позитивно впливають на розвиток креативного потенціалу працівників підприємства, прагнення до самовдосконалення;
- формування динамічної взаємодії підприємства з зовнішнім бізнес-середовищем;

- забезпечення безпеки персоналу на підприємстві;
- розвиток процесів і механізмів збалансованого управління соціокультурними інноваціями на підприємстві.

Виробництво меблів, завдяки своїй специфіці та багатогранності, є однією з найскладніших галузей для управління персоналом та мотиваційного впливу на нього. Управління людськими ресурсами є основним видом діяльності будь-яких підприємств та організацій, де працюють люди. Існує багато різноманітних стилів, ідеологій, форм та методів управління людськими ресурсами, але не існує універсальних моделей, що могли б однозначно покращити ефективність роботи кожного підприємства та сприяти його розвитку. Останнім часом зв'язки між управлінням мотивацією персоналу та вивченням стратегічного менеджменту стали більш тісними, значно розширивши соціально-економічні діапазони та можливі причинно-наслідкові зв'язки. Операційні реалії, з якими стикаються будівельні підприємства, підтверджують існування низки проблем, пов'язаних із взаємозв'язками між потребами працівників, їхньою продуктивністю та якістю будівельної продукції. У контексті дослідження управління мотивацією персоналу ТОВ «ПАРТНЕР» важливо зосередити увагу на мікро- та макроперспективах у трьох напрямках:

1. орієнтація на людські ресурси;
2. орієнтація на матеріальні ресурси;
3. орієнтація на управління, враховуючи вплив низки зовнішніх та внутрішніх чинників.

В умовах євроінтеграції необхідним є врахування менеджментом меблевих підприємств важливих стратегічних пріоритетів сталого розвитку. При цьому слід також зупинитися на деяких важливих для управління персоналом, в тому числі і мотивацією персоналу компетенціях у контексті захисту довкілля, зокрема набір і відбір персоналу, управління ефективністю, зв'язок між компетенціями, а також процесами найму і управлінням ефективністю (рис. 3.1).

Підбір персоналу може визначатися як процес залучення потрібних осіб, які можуть здійснити позитивний внесок у конкретне підприємство на

короткотермінових чи довготермінових засадах, що може зумовлюватися наступними причинами [30]:

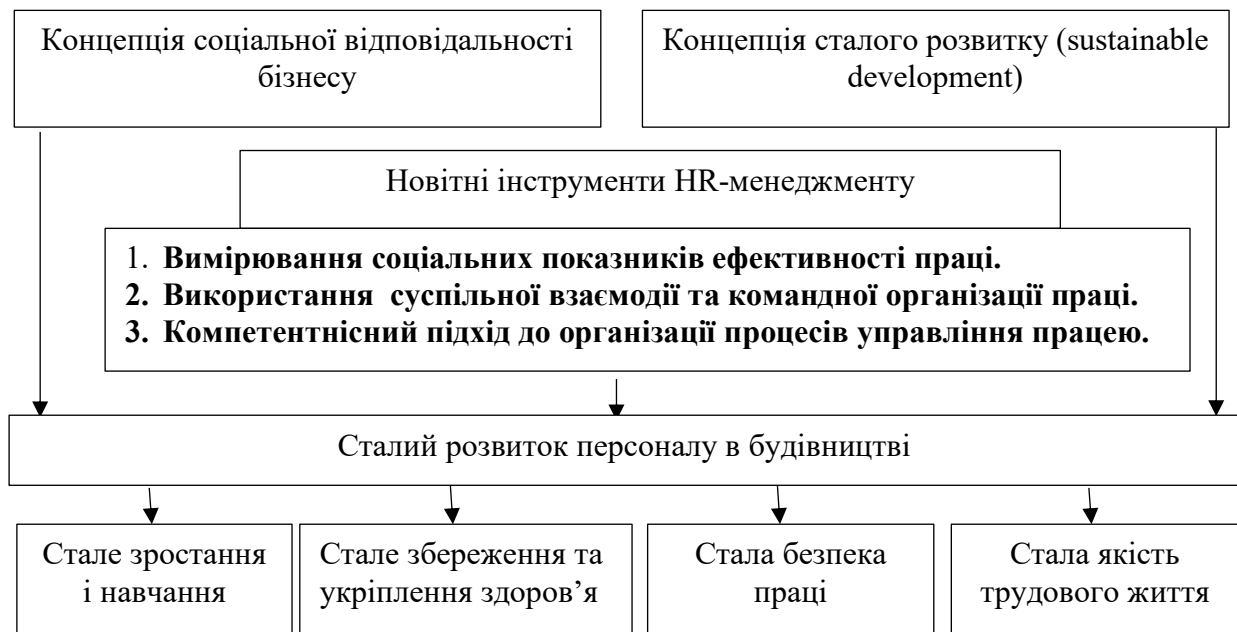


Рис. 3.1. Формування цілей сталого розвитку персоналу у меблевому будівництві

- покидання співробітником компанії внаслідок виходу на пенсію або отримання кращої пропозиції щодо роботи;
- організаційна експансія, яка вимагає негайної робочої сили;
- зміни в глобальному середовищі, що вимагають різних кваліфікованих співробітників.

Підбір персоналу може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Внутрішній включає наймання зсередини підприємства і може мати потенційні вигоди у формі значної економії від витрат на рекламу, а також служити джерелом мотивації для співробітників, які можуть бачити можливості для кар'єрного росту в компанії. Однак зворотним боком є те, що втрачається можливість залучення нового досвіду у підприємство ззовні.

У науковій літературі фігурує бачення, що управління ефективністю є процесом оцінювання прогресу співробітника в досягненні цілей підприємства і розглядається як важливий інструмент при визначенні рівня винагород і задіюванні штрафних санкцій. Попри те, що управління ефективністю завжди

було предметом наукових дискусій внаслідок відсутності одностайності щодо його визначення, слід відзначити наступні характеристики напрямків функціонування системи управління ефективністю [24]:

- чітке інформування співробітників про цілі;
- постійний моніторинг їх діяльності та встановлення динаміки прогресу;
- виявлення необхідних ділянок і встановлення чітких вимог до навчання.

Вважаємо, що інтеграція управління людськими ресурсами разом з бізнес-стратегіями привела до потреби сприйняття управління ефективністю у формі системного підходу.

Серед багатьох визначених переваг управління ефективністю, слід особливо відзначити:

- підвищення рівня мотивації та посилення морального духу співробітників;
- сприяння у визначенні підходящих кандидатів для просування по кар'єрних рангах (кар'єрному ліфті);
- допомога у постановці організаційних цілей;
- визначення областей, що вимагають навчання і розвитку.

Очевидним є той факт, що компетенції тісно пов'язані як з процесами найму, так і з процесами управління ефективністю. У тому зв'язку, слід виокремити наступні етапи :

1. Формування характерних особливостей компетенцій для різних рівнів кваліфікації. При цьому слід чітко окреслити базові знання для їх розуміння.
2. Забезпечення менеджером чи фахівцем із підбору персоналу використання на конкретних проектах визначених компетенцій у відповідності до рівнів кваліфікації. Важливим є орієнтир на застосування знань і аналіз результатів, що впливають з дій.
3. Оцінювання ефективності підбору відповідної компетенції.
4. Виявлення невідповідності (різниці між фактичним і необхідним рівнем кваліфікації для будь-якої даної компетенції), прогалин та забезпечення їх

усунення, розробка планів дій щодо пом'якшення негативних наслідків. При цьому необхідним є налагодження ефективного надання консультативних послуг та підвищення продуктивності на основі посилення досвіду.

Важливо відзначити, що залежність оплати праці від продуктивності є найбільш популярним методом оцінювання у меблевих підприємствах. Увага повністю фокусується на результатах і умовах процесу, а співробітники отримують винагороду в залежності від досягнення цілей. Проте, виконання ефективних систем на основі залежності оплати праці від продуктивності часто суттєво ускладнюється внаслідок постійного “обертання” будівельників навколо різних проектів. Відтак, управління ефективністю на меблевих підприємствах повинно здійснюватися на засадах повної відповідності до специфіки їх функціонування. Серед низки розроблених методів на основі компетенцій і навичок, їх відмінною ознакою є характер проведення оцінювання. У деяких випадках доцільним є застосування якісного підходу через опис роботи співробітника, в інших – застосування більш кількісних підходів за допомогою шкали оцінювання ефективності працівника [25].

У контексті зазначеного запропонуємо низку спеціальних компетенцій для управління трудовим потенціалом на меблевих підприємствах у контексті сталого розвитку, зокрема захисту довкілля та посилення безпеки:

Компетенція 1: Аудит безпеки.

Ця компетенція формується на основі знань і умінь щодо ефективного забезпечення охорони праці, включаючи розуміння особливостей функціонування систем управління охороною праці та їх нормативно-правового забезпечення, розробку стратегій, стандартів і програми аудиту. Послідовність її формування у відповідності до етапів полягає у наступному:

Формування знань щодо особливостей функціонування систем управління охороною праці, нормативних вимог та їх застосування (засади формування стратегічних рішень та їх підтримка, вплив на загальні бізнес-процеси, стандарти, потенційні ризики тощо).

Оцінювання ефективності застосування стратегічних рішень і процесів, виявлення ризиків і розробка відповідних програм аудиту, контроль за виконанням санітарно-гігієнічних норм праці (оцінювання застосування стратегічних рішень для забезпечення досягнення бізнес-цілей; застосування нормативних вимог і стандартів в області безпеки і санітарно-гігієнічних норм праці до проектів; аналізування та ідентифікація ключових ризиків у сфері охорони праці та розробка відповідних програм аудиту; підтримка стратегічних альянсів із різними зацікавленими сторонами; моніторинг за ефективністю та відповідністю законодавчій базі і стандартам, формування рекомендацій щодо впровадження управління ризиками в галузі охорони праці; визначення впливу на бізнес-процеси; забезпечення тренувань на основі ефективних методичних підходів щодо вирішення проблем, усунення ризиків і посилення функцій контролю; розвиток і підтримка стратегічного альянсу з різними зацікавленими сторонами).

Акумуляування можливостей щодо надання рекомендацій для управління охороною праці, включаючи систему управління ризиками (розробка заходів та формування рекомендації щодо збільшення вкладу управління охороною праці у бізнес-можливості, оптимізацію витрат, зниження ризиків для підвищення ефективності функціонування будівельного підприємства; розширення розуміння необхідності ефективних стратегій внутрішнього контролю та застосування кращих вітчизняних та європейських практик; формування рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками для адекватного виявлення і усунення потенційних загроз і взаємозв'язку з бізнесом).

Компетенція 2: Управління екологічними аспектами функціонування меблевих підприємств.

Полягає в здатності виявляти, оцінювати, усувати і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, забезпечуючи належне

функціонування безпеки охорони праці. При цьому підприємствам необхідно послідовно забезпечити:

Формування навичок щодо методичного забезпечення оцінювання впливу на навколишнє середовище і виявлення ризиків (розуміння актуальності безпеки для довкілля, особливостей впливу функціонування меблевих підприємств та екологію; вміння ідентифікації екологічних небезпек та оцінювання ризиків; визначення заходів щодо пом'якшення негативного впливу).

Проведення оцінювання впливу на навколишнє середовище, ідентифікація небезпеки і ризиків, пов'язаних з охороною праці (визначення екологічних аспектів впливу та виявлення небезпеки в області охорони праці; оцінювання ризиків; перевірка ефективності запропонованих заходів щодо пом'якшення негативного впливу та мінімізації ризиків).

Направлення команди на оцінювання ризиків та впровадження заходів щодо пом'якшення негативного впливу та їх мінімізації (моніторинг екологічного аспекту, впливу на навколишнє середовище, аналізування прогалин; налагодження роботи тренерської команди з питань впливу на навколишнє середовище та ризиків).

Консультавання з питань ідентифікації та мінімізації впливу на навколишнє середовище (консультавання з питань довкілля, впливу на навколишнє середовище та небезпеки в області охорони праці; формування конкретного інструментарію ідентифікації; розробка стратегічних пріоритетів та реалізація заходів щодо мінімізації наслідків шкідливого впливу на навколишнє середовище або ризиків у галузі охорони праці.

Компетенція 3: Управління ризиками проекту.

Зосереджена на здатності виявлення, аналізування, планування, відстеження і контролю ризиків. Управління ризиками проекту – процес, який повинен бути структурованим, орієнтованим на визначення і контроль окремих ризиків, що загрожують проекту, оптимізацію, шляхом мінімізації загроз і

максимізації можливостей. Послідовність її формування може відбуватися наступним чином:

Застосовування інструментів управління ризиками для визначення ризиків проекту (застосування методів збору інформації в процесі їх ідентифікації, такі як мозковий штурм, SWOT-аналіз та навички інтерв'ювання; вивчення методів кількісного та якісного аналізу; виконання кількісного і якісного аналізу на основі запропонованих рекомендацій; відстеження і повідомлення про ризики для поставлених завдань).

Аналізування і формування реєстрів ризиків, класифікованих за ступенем впливу та розробка відповідної системи заходів щодо їх усунення (систематизація результатів кількісного і якісного їх аналізування; моніторинг ризиків у відповідності до плану їх контролювання для призначених видів діяльності).

Розробка та інтеграція плану управління з відповідними інструментами і шаблоном для відстеження потенційних ризиків (класифікація, включаючи структуру їх виокремлення на основі масштабів проекту, з урахуванням факторів навколишнього середовища і технологічних активів підприємства, розміри, складність і важливість проекту; управління командою проекту з розробки та оновлення реєстру, в якому узагальнюються потенційні ризики, виявляються передумови та їх сприятливе середовище; контроль за використанням методів управління в разі їх виникнення; розробка інструментів, алгоритмів та шаблонів для їх відстеження, аналізу та переоцінки виявлених ризиків) [26].

Консультування проектної групи за планом попереджувального управління ризиками, який відповідає організаційній політиці і стратегічним напрямкам забезпечення успішної реалізації проекту (проведення періодичних перевірок їх реєстрації і розробка рекомендації щодо плану дій у надзвичайних ситуаціях, якщо виникає ризик вищої складності; управління проектною командою в проведенні якісного і кількісного аналізу для оцінювання ймовірності його виникнення та відповідного рівня впливу).

Компетенція 4: Забезпечення винагороди за безпеку.

Ця компетенція забезпечує визнання та справедливе визначення винагороди за безпеку. При цьому послідовність її формування може відбуватися:

Забезпечення базового рівня безпекової обізнаності, визначення пропозицій для нагородження (запровадження стандартів безпеки; інформованість про заходи і техніки безпеки, доступних для персоналу; сприяння у колективній підтримці та поширення інформації про безпеку).

Забезпечення навчання на робочому місці, оцінювання потреби в груповому навчанні, забезпечення відповідного зворотного зв'язку із техніки безпеки (проведення фахівцями навчань персоналу на робочому місці; призначення робочих завдань на основі здібностей співробітників з урахуванням питання безпеки; приділення часу для роботи з членами команди для визначення цілей безпеки; забезпечення конструктивного зворотного зв'язку; розробка практичних рекомендацій щодо можливостей досягнення відповідних результатів.

Визначення можливостей навчання та забезпечення офіційного і неформального зворотного зв'язку за показниками безпеки, формування групи уповноважених осіб (визначення наставника; налагодження діалогу зі співробітниками підрозділу (відділу) для розробки планів безпекового навчання; моніторинг; проведення брифінгів (за потреби дебрифінгів); акцентування на тому, що компенсаційні процеси є відображенням прояву турботи підприємства про здоров'я і благополуччя працівників).

Розвиток навиків безпеки праці і спрямування ресурсів для забезпечення безпеки (розробка заходів і системи винагороди за безпеку на основі результатів роботи проектної команди; делегування складних завдань і створення можливостей для розвитку безпеки та навчання).

Компетенція 5: Екологічна звітність у контексті безпеки.

Формування вимог до звітності повинно відбуватися за стандартами охорони навколишнього середовища і безпеки (звітування на основі стандартних робочих процедур і графіків; забезпечення доступу до необхідної інформації; виконання комплексного аналізу вимог звітності з безпеки; надання рекомендацій щодо поліпшення процесу звітності як для керівництва, так і для співробітників).

Компетенція 6: Моніторинг підрядників і субпідрядників.

Ця компетенція відноситься до здатності контролювати підрядників і субпідрядників на предмет виконання ними вимог стандартів, норм навколишнього середовища, підтримки здоров'я та безпеки. Послідовність її формування може відбуватися наступним чином:

Демонстрація базової здатності розуміння ролі різних учасників будівельного процесу (особливості інституційних вимог для кожного учасника).

Аналізування, виявлення та інформування про проблеми для проектів, що можуть супроводжуватися потенційними загрозами безпеці та довкіллю (налагодження хорошої комунікації; мотивування та стимулювання субпідрядників щодо виконання екологічних норм; обговорення з субпідрядниками питань безпеки та заходів щодо її посилення та налагодження належного контролю за цими процесами) [30].

Розробка рекомендацій для забезпечення безпеки та відстеження екологічних норм (розробка документів щодо розвитку системи управління безпекою; розробка базових інструментів аудиту).

Посилення безпеки та виконання норм екологічності в усіх аспектах роботи (впровадження безпечних методів роботи для ключових меблевих робіт, систем безпеки та екологічного менеджменту підприємства; гармонізація відносин у процесі будівництва між керівництвом, підрядниками і субпідрядниками; роз'яснення необхідної поведінки підрядникам і субпідрядникам).

Компетенція 7: Комунікація.

Ця компетенція передбачає здатність організовувати і передавати інформацію, погляди і концепції в галузі охорони праці та навколишнього середовища в лаконічній і зрозумілій формі для різних аудиторій. Йдеться про прийняття відповідних комунікаційних підходів для спілкування і впливу на інших при виборі найсприятливішого ракурсу дій для досягнення бажаних результатів. Її формування може відбуватися у наступний спосіб:

Формування знань і розуміння основних принципів спілкування (знання принципів організації будівництва проектів; розуміння особливостей комунікації у різних форматах).

Налагодження передачі інформації (використання відповідних методів для збору, копіювання та поширення інформації; налагодження здатності ідентифікації і розуміння потреб внутрішньої і зовнішньої аудиторії та, відповідно, адаптація стилю спілкування; усвідомлення основних пріоритетів розвитку будівельного підприємства; розуміння ключових взаємозв'язків і важливості мереж для комунікації підприємства; реалізація ефективних презентацій інструментарію безпеки).

Розробка комунікаційних стратегічних рішень щодо налагодження відповідних стилів і каналів спілкування для різних груп (здійснення чіткої і логічної передачі повідомлень; налагодження зв'язків із ситуативними потребами; виявлення проблем зі зв'язком у процесі та їх вирішення; розробка та впровадження нових, удосконалених методів усного та письмового спілкування для команди).

Чітке формулювання перспективних стратегічних напрямів (забезпечення консультувань для усіх етапів формування стратегії; покращення організаційної комунікації; відстоювання комунікативних навичок; сприяння постійному покращенню організаційної комунікації; демонстрування гнучкості у досягненні взаємоприйнятних рішень; вивчення принципів комунікації; розробка комунікаційних стратегій; виявлення комунікаційних проблем та їх вирішення).

Компетенція 8: Система управління охороною праці, її оцінювання і планування.

Зосереджена на здатності оцінювати системи управління охороною праці та визначати пріоритети планів дій для усунення операційних прогалин. Формування її може відбуватися за наступною послідовністю:

Забезпечення формування бази знань і розуміння нормативних вимог щодо функціонування системи управління охороною праці (проведення аналізу і визначення пріоритетів у системі управління охороною праці).

Координація і оцінювання функціонування системи управління охороною праці, виявлення прогалин і визначення пріоритетів планів дій.

Розробка рекомендацій щодо можливих рішень для усунення прогалин (розставлення пріоритетів в системі управління охороною праці; керівництво групою за вимогами системи управління; затвердження рекомендацій щодо усунення прогалин в нормативних документах з охорони праці системи управління; розробка відповідних планів реалізації).

Забезпечення експертизи вимог до системи управління охороною праці та розміщення пріоритетів (задіявання експертів у предметній області системи; виконання вимог, аналіз прогалин; консультування відповідних груп (підрозділів); впровадження відповідних планів щодо усунення прогалин у системі відповідно до бізнес-цілей).

Отже як висновок зазначимо, що у сучасних кризових умовах України більшість меблевих підприємств мають проблеми: незбалансованість трудових ресурсів та робочих місць, відтік кваліфікованих фахівців за кордон, нестача вузькоспеціалізованих працівників, зниження рівня кваліфікації робітників, що привели до потреби наявності ефективного механізму управління мотивацією працівників.

До основних особливостей меблевого виробництва, які впливають на процес управління персоналом, слід віднести наступні:

□ унікальність переважної більшості об'єктів виробництва, що визначає потребу в розробці нової проектної документації, а отже і організаційно-технічних рішень;

- різноманітність видів меблевих робіт, що виконуються;
- залежність значної частини робіт від погодних умов;
- не тривалий життєвий цикл продукції;
- кваліфікація персоналу як управлінського, так і виробничого значною мірою впливає на безпеку подальшої експлуатації об'єкта виробництва;
- багатостадійність процесів, значна кількість учасників у поєднанні із складним процесом організації документообігу, наслідком чого є складність визначення рівня відповідальності кожного суб'єкта.

Все це зумовлює необхідність вдосконалення існуючих механізмів мотивації працівників у меблевому виробництві.

3.2. Резерви застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві

У сучасних умовах економічної нестабільності гарантом забезпечення розвитку підприємства є якісна робоча сила. Тому управління мотивацією підприємства – це необхідна умова успішної діяльності будівельного підприємства. Для ТОВ «ПАРТНЕР» пропонуємо наступну програму підвищення мотивації персоналу, яка складається з двох блоків (рис. 3.3).

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
• Тренінги та програми навчання • Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі • Добровільне медичне страхування	• Сприятливі умови праці • Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд • Впровадження системи GREAT5

Рис. 3.3. Програма підвищення мотивації персоналу ТОВ «ПАРТНЕР»

Матеріальна мотивація включає тренінги та програми навчання, які пропонуються проводити на робочому місці. Навчальний процес включає

інформування співробітників про їхній прогрес, контроль та делегування відповідальності, що допомагає працівникам усвідомлювати важливість своєї ролі в компанії, підтримку освітнього процесу та участь керівника у навчанні, мотивуючи та заохочуючи співробітників аналізувати серйозні питання.

Навчання є основним інструментом розвитку людських ресурсів, забезпечуючи набуття нових знань, умінь та навичок. Це має призвести до підвищення кваліфікації працівників, необхідної для виконання їхніх функцій.

Пропонується також впровадження тренінгів від сторонніх організацій для зміцнення командної роботи та мотивації працівників.

Грошові винагороди за інноваційні ідеї можуть мотивувати працівників шляхом створення онлайн-платформи для інноваційних ідей. Кожен співробітник може пропонувати ідеї оптимізації праці або розвитку бізнесу на цій платформі. Після опитувань та голосувань членів колективу і керівництва, автор найкращої ідеї отримує грошовий приз у розмірі 5000 грн.

Нематеріальна мотивація включає створення сприятливих умов праці для підтримки творчості співробітників на робочому місці, особливо для офісних працівників. Комфортні та привабливі офісні приміщення є важливим елементом бренду роботодавця. Молодші покоління цінують баланс між роботою і особистим життям (WLB). Важливими рішеннями для сучасних робочих середовищ є відкриті території, які стимулюють творчість і почуття домашнього затишку, створення зон для відпочинку, неформальних зустрічей та фізичної активності, а також незалежне облаштування простору співробітниками, що підвищує ефективність праці та зменшує кількість помилок. Зелений колір та озеленення приміщення також сприяють кращим умовам для творчості. Цифрове робоче місце дозволяє виконувати завдання віддалено, адаптуючи умови до індивідуальних потреб, сприяє глобалізації ринку праці та цифровій міграції.

Організаційна культура та управління також мають велике значення: компанія, що підтримує творчість, повинна бути відкритою до змін та впровадження інновацій. Винагороджувати співробітників слід не лише фінансово, але і визнанням їхніх ідей.

Таким чином, пропонується в одному з приміщень ТОВ «ПАРТНЕР» створити відкритий простір, зони для праці та відпочинку, дати можливість співробітникам самим спланувати офісний простір та сформувати організаційну структуру. Для покращення психологічного клімату та формування ефективних команд пропонується тренінг з командоутворення, який включає креативні заняття та будівництво мостів, огляд методів спілкування між членами команди, ознайомлення з концепцією рольових команд, імітаційні гри та тематичні дослідження.

Міст Леонардо, як будівельне завдання, натхнене дизайном Леонардо да Вінчі, поділяється на три етапи: заробіток грошей та отримання матеріалів для будівництва мосту, планування будівництва та проектування конструкції, будівництво мосту та колективна робота будівельників. Комунікація в команді та компанії включає моделі спілкування, напрями та зміст спілкування, структуру та потік інформації, методи оцінки ефективності прийняття рішень, комунікаційні мережі в колективі. Ефективність роботи команди в довгостроковій перспективі досягається через аналіз власної поведінки, сильних та слабких сторін на основі особистого досвіду, факторів, що визначають ефективність команди, планування стратегій для вдосконалення командної діяльності. Конфлікти можуть виникати через різні джерела та типи, важливо мати ставлення до конфліктів, діагностувати конфліктні ситуації, підготувувати та приймати рішучі дії, а також використовувати стилі вирішення конфліктів та способи вираження непопулярних думок.

Справжні лідери, які залучають маси людей, демонструють відмінні риси невербальної поведінки в спілкуванні, так звану мову тіла. Вони вміло використовують поставу тіла, тембр голосу, характерні жести, що суттєво впливають на свідомість підлеглих. Поєднання набутих навичок у галузі особистості лідера, стилю спілкування та невербальної поведінки з почуттям впевненості в собі робить лідерів харизматичними та впливовими. Вправи, основною метою яких є розвиток невербальних навичок спілкування та

посилення почуття впевненості у менеджерів, дозволяють іншим зрозуміти, що відбувається між сторонами, та сприяють покращенню якості їхніх дій.

Імітаційна гра «Зміни на підприємстві» знайомить учасників з реаліями ТОВ «ПАРТНЕР» в періоди економічної кризи. Команда управляє підприємством, завданням якої є пережити останні 30 днів важкої для компанії ситуації. Позитивний фінансовий результат наприкінці місяця означає досягнення мети, а негативний результат передбачає банкрутство. Гра унікально демонструє точки зору людей, які займають різні посади в компанії, дозволяючи дізнатися про занепокоєння та наміри всіх сторін, що беруть участь у важливих процесах змін. Важливою є здатність керувати людьми, делегувати завдання та ефективно спілкуватися. Учасники гри займають посади директора, керівника виробництва та співробітників виробництва, розділених на три групи з відповідними завданнями та цілями. Після закінчення гри учасники отримують індивідуальний відгук від кожної з груп.

Огляд найпоширеніших психологічних ролей у команді допомагає розробити ефективні прийоми спілкування та співпраці залежно від ролі, яку відіграє працівник несвідомо. Повідомлення "Я", запропоноване доктором Томасом Гордоном, дозволяє змінити неприйнятну поведінку іншої людини, захищає її самооцінку, акцентує увагу на якості відносин та сприяє підвищенню якості діяльності. Анкета "Моя роль у колективі" діагностує вісім найпоширеніших ролей та відповідну поведінку в команді, надаючи чіткі поради щодо управління працівниками для мінімізації конфліктів, стимулювання мотивації та формування сильної команди. Розробка ефективних методів спілкування залежно від діагностованої ролі в колективі, управління враженнями в процесі спілкування, а також аналіз когнітивної психології та міжособистісного спілкування сприяють ефективній взаємодії.

Такий підхід допомагає створити середовище, в якому кожен член команди може максимально реалізувати свій потенціал, а організація здатна ефективно досягати поставлених цілей.

Імітаційна гра «Мирний договір» створена для виявлення сильних сторін учасників та сфер, що потребують подальшого розвитку, без посилення на професійний досвід учасників тренінгу. Гра спрямована на розвиток у сфері спілкування, здатності будувати стосунки, несвідомих стратегій ведення переговорів та навичок управління командними ролями. Учасники проаналізують свою поведінку в спілкуванні та дадуть відповідь на питання: «У процесі спілкування я розумію іншу сторону відповідно до моїх намірів?» і якими можуть бути передбачувані результати в контексті досягнення професійних цілей. Гра ознайомлює учасників з методами та прийомами вирішення проблем та конфліктів, вимагаючи від них високих навичок командної роботи, переконливих та комунікативних навичок. Після завершення імітаційної гри учасники отримають індивідуальний відгук від тренера, кожного члена команди у своїй власній групі, а також від кожного з членів команди у протилежній групі.

Розклад тренінгу показаний в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розклад тренінгу командоутворення

Розклад	День 1 Будівельне заняття – Будівництво мостів	День 2 Огляд найпоширеніших психологічних ролей в команді	Розклад
Реєстрація учасників	9:45 – 10:00	–	–
Заняття Міст Леонардо	10:00 – 11:00	9:00 – 11:00	Заняття Найкраще «Розмовляти про себе», а «не про інших»
Перерва	11:00 – 11:15	11:00 – 11:15	Перерва
Заняття «Наведення мостів», Ефективність роботи команди в довгостроковій перспективі	11:15 – 13:00	11:15 – 13:00	Заняття Анкета Моя роль у колективі
Вечеря	13:00 – 13:45	13:00 – 13:45	Перерва
Заняття «Конфлікт як причина труднощів і незрозуміння у стосунках з людьми», «Як поводяться справжні Лідери»	13:45 – 15:00	13:45 – 15:00	Заняття Імітаційна гра: «Мирний договір»
Перерва	15:00 – 15:10	15:00 – 15:10	Перерва
Заняття Імітаційна гра: «Зміни на підприємстві»	15:10 – 17:00	15:10 – 16:00	Підведення підсумків

Впровадження системи GREAT5 – це оновлена модель лідерських компетенцій, яка визначає здібності та вміння, що складають потенціал лідера. GREAT5 також показує, що потрібно для того, щоб стати видатним лідером. Модель складається з п'яти елементів, які визначають лідерський потенціал і задають кожному співробітнику вектор розвитку та зростання як лідера. Таким чином, програма мотивації працівників складається з блоку матеріального стимулювання, що включає проведення тренінгів, а також блоку нематеріального стимулювання, що охоплює створення сприятливих умов в офісному приміщенні, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату та формування командного духу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У цьому підрозділі пропонується оцінити ефективність впровадження механізму мотивації персоналу шляхом співставлення витрат на їх реалізацію з доходами, що будуть отримані в результаті впровадження. Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного й трудового потенціалу працівників. Важливе значення в цьому процесі мають матеріальне та моральне стимулювання. Тому варто приділити особливу увагу саме цим аспектам мотивації працівників підприємства.

Витрати на проведення тренінгу з командоутворення включають заробітну плату працівників підприємства, які беруть участь у розробці програми тренінгу, та нарахування єдиного соціального внеску на їх заробітну плату, витрати на залучення коучів із сторонніх організацій, витрати на канцтовари, обіди, експлуатацію техніки та обладнання, а також інші витрати, пов'язані з організацією тренінгу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на проведення тренінгів, тис. грн.

№	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Заробітна плата працівників підприємства, що задіяні в розробці тренінгів та їх організації	
	2 працівника x 4 дні x 1000 грн (нарахована зарплата за день роботи)	8000
	ЄСВ 22% на заробітну плату	1760
2	Витрати на роботу коучів: 2 коуча x 16 годин x 800 грн.	25600
3	Канцтовари	1000
4	Витрати на обіди, чай, каву	3000
5	Витрати на експлуатацію техніки та обладнання	1000
6	Інші витрати	1000
	Всього	41360

Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі, становитимуть 20000 грн, оскільки одноразова винагорода складає 5000 грн, а планується проведення чотирьох конкурсів та нагородження переможців. Для підвищення матеріальної зацікавленості робітників, технічних фахівців та керівників в поліпшенні якості послуг, пропонується вдосконалити існуючу систему матеріального стимулювання. Метою мотивації працівників ТОВ "ПАРТНЕР" є досягнення максимального ефекту від використання трудових ресурсів шляхом застосування матеріальних та нематеріальних методів мотивації персоналу. Добровільне медичне страхування працівників надає наступні переваги (рис. 3.4).

Кожний роботодавець прагне, щоб його співробітники відчували себе впевненими у завтрашньому дні та захищеними від будь-яких негараздів.

Завдяки медичному страхуванню, що входить до корпоративного соціального пакету, компанія не лише захищає своїх співробітників, але й підвищує таким чином лояльність працівників.

Модель мотивації оплати праці сучасних підприємств:

$$P = \sum x_1 \times k_1 + \sum x_2 \times k_2 + \sum x_3 \times k_3 + \sum x_4 \times k_4, \quad (3.1)$$

Де X_1 – безкоштовні обіди (30%); X_2 – оплата медичного страхового полісу (20%); X_3 – оплата абонементів у спортзал (10%); X_4 – оплата корпоративні, спільних поїздки (40%); k_i – це частка від X_i .

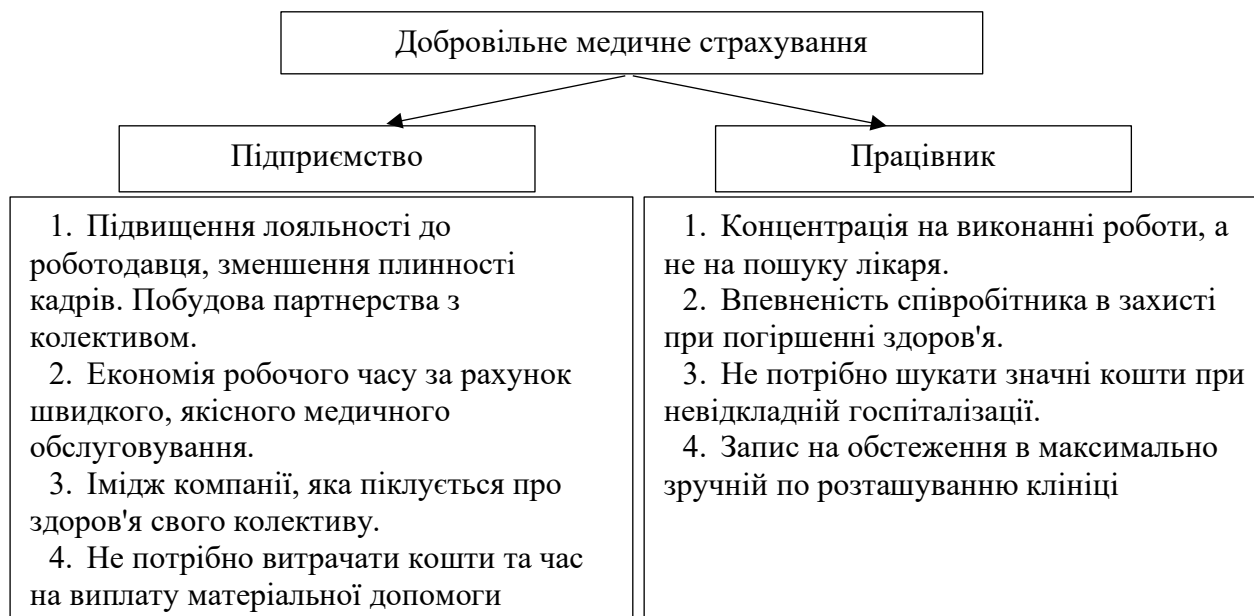


Рис. 3.4. Фактори впливу добровільного медичного страхування працівників на персонал та показники діяльності підприємства

Пропоновані заходи для ТОВ «ПАРТНЕР», що покращать мотивацію працівників, наведені у таблиці 3.3. Для визначення суми використаємо дані про витрати на заробітну плату, що складають 780 тис. грн, та частку k від X .

На основі цих даних можна буде розрахувати ефективність кожного заходу та визначити їх вплив на загальну мотивацію працівників, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити продуктивність.

Таблиця 3.3

Планові витрати на методи мотивації праці ТОВ «ПАРТНЕР»

Методи мотивації	Витрати у місяць на 1 працівника, грн.	Витрати на рік на 10 осіб, тис. грн.
X1 – безкоштовні обіди ($k = 30\%$)	2500,0	300
X2 – оплата медичного страхового полісу ($k = 20\%$)	1000,0	120
X3 – оплата абонементів у спортзал ($k = 10\%$)	1000,0	120
X4 – оплата корпоративів, спільних поїздок (2 рази на рік) ($k = 40\%$)	-	240
Разом	4500,0	780

Джерело: складено автором за даними підприємства

Здійснимо розрахунок середньозваженої вартості мотивації, згідно фонду оплати праці підприємства ТОВ «ПАРТНЕР»:

$$P=300,0 \times 0,30 + 120,0 \times 0,2 + 120,0 \times 0,1 + 240,0 \times 0,4 = 222,0 \text{ тис. грн.}$$

Отже, якщо використовувати пропоновані нами методів мотивації праці на підприємстві, то середньозважена вартість мотивації праці на підприємстві ТОВ «ПАРТНЕР» в місяць буде становити – 1850,0 грн. на 1 працівника (222/12/10).

Отже, якщо в середньому витратити 1850,0 грн. на людину в місяць додатково, а в цілому 780000 грн. в рік на додаткові блага працівників, їх мотивація зросте на 63%.

Зрозуміло, що підприємству проблематично витратити таку суму коштів на працівників щороку. Можна запровадити поступове збільшення витрат на мотивацію на вибір працівника. Запропонувати кожному працівнику обрати якісь 2 категорії на вибір в межах до 3-4 тис. грн.

На захід «Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд» буде витрачено 41360 грн., що включає витрати на оплату праці персоналу та проведення внутрішніх тренінгів з командоутворення. На впровадження системи GREAT5 витрати становлять 10 000 грн, що включає витрати на оплату праці персоналу, задіяного в розробці системи GREAT5 та на канцтовари. Витрати на впровадження системи мотивації можна вважати як витрати на розвиток персоналу та на підвищення ефективності управління.

Застосування сучасних інструментів мотивації праці, як в грошовій формі так і не формальних формах соціального пакету, дозволить українським компаніям втримувати висококваліфікованих працівників, та зменшити обсяги трудової міграції, та відтік трудових ресурсів з України.

Застосування саме соціальної складової мотивації праці, адаптація європейського та світового досвіду мотивації праці, через соціальні пакети та сучасну корпоративну політику та культуру, дозволить в скрутні економічні часи, в яких зараз перебуває національна економіка, тим не менше покращити фінансові показники ТОВ «ПАРТНЕР».

Як висновок констатуємо, що в умовах війни та супутніх соціально-економічних кризових явищ особливо актуальним є морально-психологічна підтримка працівників. Зокрема, такі заходи як забезпечення комфортних умов для роботи та забезпечення безпеки для рідних – є одними із пріоритетних напрямів нематеріальної мотивації. Система мотивації для ефективної роботи підприємства має бути гармонізована за всіма рівнями – починаючи від підсистеми мотивації окремо взятого працівника та закінчуючи системою мотивації усього підприємства. Відповідно проведених досліджень, зроблено висновок, що керівнику ТОВ «ПАРТНЕР» доцільно застосувати чотири основні методи поліпшення мотивації: матеріальний метод – метод, в якому застосовується система стимулювання співробітників підприємства, заснована на теорії підкріплення; цільовий метод – це метод регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей, або управління за цілями; метод різноманіття та комплексного об'єднання ділових процесів, в основі якого лежить зміна характеристик роботи; метод партнерства в управління – метод залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень. Такі заходи матимуть ряд позитивних ефектів: сприятимуть створенню механізму професійного росту всіх працівників; запобігатимуть конфліктам між керівниками та працівниками; сприятимуть задоволеності працівників працею.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямків удосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства можна зробити наступні висновки. По-перше, розроблена програма мотивації працівників, яка складається з блоку матеріального стимулювання, включаючи проведення тренінгів, та блоку нематеріального стимулювання, до якого входить створення сприятливих умов в офісному приміщенні, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату та формування командного духу.

По-друге, визначено, що структурологічна система побудови ефективного механізму мотивації персоналу ТОВ "ПАРТНЕР" включає кілька етапів: знаходження проблеми та висунення ідеї щодо мотивації персоналу; обробка ідеї в системі управління ідеями; розробка проекту впровадження мотиваційного механізму; реалізація проекту; контроль і коригування; та вирішення проблеми або інший позитивний ефект.

Нарешті, важливою умовою для ефективної роботи системи управління ідеями є мотивація персоналу підприємства. В залежності від типу управлінської інновації це може бути грошова винагорода у вигляді відсотка від економії чи додаткового доходу підприємства, можливість очолити власний проект тощо. Таким чином, після успішної реалізації проекту удосконалення системи мотивації підприємство або позбавляється проблеми, що стала причиною його ініціації, або отримує позитивний ефект у вигляді економії, соціального ефекту чи іншого корисного результату.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети, а саме розробки та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці ТОВ «ПАРТНЕР», було зроблено наступні висновки.

По-перше, мотивація – це процес, за допомогою якого керівництво організації спонукає працівників діяти відповідно до плану та організації. Успіх організації частково залежить від ефективності дій працівників. Суть мотивації полягає в орієнтації на потреби працівників для забезпечення повного використання їхнього трудового потенціалу та досягнення цілей організації.

Зростання продуктивності праці на підприємствах виявляється в кількох формах: збільшення обсягів продукції, створюваної в одиницю часу без зниження її якості; підвищення якості продукції при незмінних обсягах; зниження витрат праці на одиницю продукції; зміна співвідношення між затратами живої та минулої праці на користь останньої при загальному зниженні витрат; скорочення часу виробництва і обігу товарів; збільшення маси та норми прибутку.

Дослідження мотивації показало двовекторний підхід: внутрішньоорганізаційний та зовнішньо-наслідковий. Мотиваційні впливи мають важливе функціонально-цільове навантаження, що вимагає систематизації їх важелів, інструментів, функцій і завдань у матричній формі.

Удосконалення мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці було розглянуто на прикладі ТОВ «ПАРТНЕР». Комплексний аналіз діяльності ТОВ «ПАРТНЕР» показав збільшення чистого фінансового результату на 50,8 тис. грн., або на 19,4% порівняно з 2021 роком, поряд зі зростанням собівартості продукції та інших операційних доходів, зменшенням витрат на збут і адміністративних витрат. Чистий дохід також зріс на 980,8 тис. грн., або 36,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком.

ТОВ «ПАРТНЕР» демонструє стійкий фінансовий стан, підтверджений високими показниками ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та

рентабельності. Показники ліквідності перевищують нормативні значення, рентабельність майже всіх показників має тенденцію до зростання. Аналіз фінансової стійкості показав, що підприємство не залежить від зовнішніх факторів. Поточна діяльність фінансується за рахунок власних обігових коштів, що свідчить про хороші перспективи розвитку і низьку потребу у залученні позикових коштів. Аналіз банкрутства показав, що ймовірність банкрутства мінімальна.

Для оцінки факторів зростання продуктивності праці ТОВ «ПАРТНЕР» було проведено анкетування 20 працівників. Виявилось, що наявна система мотивації стримує зростання продуктивності, про що свідчать відповіді працівників щодо відсутності зацікавленості у результатах роботи та страху збільшити свої обов'язки без підвищення заробітної плати. Для поліпшення продуктивності праці було визначено чотири напрями: матеріальне стимулювання, вдосконалення організації праці, залучення персоналу до процесу управління та негрошове заохочення.

Проблема утримання кваліфікованих працівників є актуальною для меблевих підприємств. Для багатьох організацій будівельної галузі характерно, що керівники мають лише галузеву освіту і не вчилися управляти персоналом. Це негативно впливає на продуктивність праці та знижує ефективність роботи підприємства. Сучасні інструменти мотивації, як у грошовій формі, так і у формі соціального пакету, дозволяють утримувати висококваліфікованих працівників і зменшити трудову міграцію.

Таким чином, розроблена програма мотивації працівників ТОВ «ПАРТНЕР» включає блок матеріального стимулювання (тренінги) та блок нематеріального стимулювання (створення сприятливих умов, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату та формування командного духу). Ми вважаємо, що компанія ТОВ «ПАРТНЕР» ефективно здійснює свою діяльність і займає значне місце на ринку товарів і послуг. Організація працює злагоджено, а система управління продумана до дрібниць.