

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**  
**Інститут економіки та менеджменту**  
**Кафедра прикладної економіки**

**Кравчук Богдан Іванович**

**УДК 331.101.3**

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**Аналіз системи мотивації персоналу підприємств меблевої галузі**

**Бізнес-економіка**

(назва освітньої програми)

**051 - Економіка**

(шифр і назва спеціальності)

**/ Б. І. Кравчук /**

(підпис ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

**Науковий керівник**

**Зелінська Галина Олексіївна, д.е.н., професор**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

**Завідувач кафедри**

**У.Б. . Бережницька**

(підпис) (дата)

(ініціали та прізвище)

**Рецензент**

**І.Б. Гобир**

(підпис) (дата)

(ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**Івано-Франківськ – 2025**

Спеціальність Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

## ЗАВДАННЯ

### НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Кравчуку Богдану Івановичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема магістерської роботи Аналіз системи мотивації персоналу підприємств меблевої галузі**

затверджена наказом ректора університету від «17 листопада» 2025 р.  
№ 723/7 \_\_\_\_\_

**2. Термін здачі студентом закінченої роботи 08.12.2025 р.** \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані роботи** фактична звітність ТОВ «Миро-Марк», статистика по підприємствах меблевої галузі Івано-Франківщини і України, інтернет-ресурси, літературні джерела, періодика.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)** 1.1. Суть мотивування і стимулювання персоналу та їх значення для ефективної діяльності підприємства. 1.2. Характеристика методів мотивації персоналу на підприємстві та їх характеристика. 1.3. Характеристика класифікаційних ознак чинників, що впливають на мотивацію персоналу на підприємстві. 1.4. Вибір та обґрунтування показників для оцінки ефективності мотивації персоналу та методика проведення аналізу. Висновки до розділу 1. 2.1. Аналіз, стан та тенденції розвитку підприємств меблевої галузі України та Івано-Франківщини упродовж 2020-2024 років. 2.2. Аналіз основних техніко економічних показників діяльності ТОВ «Миро-Марк» за період 2022-2024 років. 2.3. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Миро-Марк». 2.4. Аналіз системи нематеріального спонукання персоналу на ТОВ «Миро-Марк». 2.5. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу та дослідження мотиваційних стимулів на ТОВ «Миро-Марк». Висновки до розділу 2. 3.1. Стратегічні напрями оптимізації мотиваційних механізмів для працівників меблевих підприємств. 3.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах меблевої галузі. 3.3. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності мотивації персоналу підприємств меблевої галузі.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)** 1. Мета, завдання роботи, предмет та об'єкт дослідження. 2. Класифікація методів мотивації праці на підприємствах 3. Класифікаційна модель факторів мотивації персоналу на підприємстві. 4.

Динаміка обсягів реалізації меблів та доходів меблевої галузі у 2020–2024 рр. в Україні, %.

5. Динаміка основних показників діяльності підприємств меблевої індустрії за 2020-2024 рр. по Івано-Франківській області та по ТОВ «Миро-Марк» за 2022-2024 роки., %

6. Інвестиційні потреби меблевих підприємств Івано-Франківської області.

7. Структура персоналу за категоріями працюючих та статтю по ТОВ «Миро-Марк» упродовж 2022-2024 років, %.

8. Вікова структура персоналу підприємства упродовж 2022-2024 років, %

Освітня структура персоналу %.

9. Структура фонду оплати праці працівників по ТОВ «Миро-Марк» за період 2022-2024 років, %.

10. Динаміка нагороджених осіб за вагомі досягнення в роботі по підприємству за 2022-2024 рр.

11. Зміна показників ефективності системи мотивації персоналу по підприємству за 2022-2024 роки.

#### 6. Консультанти з роботи, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	

7. Дата видачі завдання “\_14\_” жовтня \_\_\_\_\_ 2024 року

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Зелінська Г.О. \_\_\_\_\_  
(розшифровка підпису)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кравчук Б.І. \_\_\_\_\_  
(розшифровка підпису)

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів магістерської роботи	Примітка
РОЗДІЛ 1. Теоретико - методичні основи мотивації персоналу підприємства	30.10.2024	виконано
РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу на підприємствах мебельної галузі	15.10.2025	виконано
РОЗДІЛ 3. Основні напрями удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах меблевої галузі	25.11.2025	виконано
ВСТУП. ВИСНОВКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	07.12.2025	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кравчук Б.І. \_\_\_\_\_  
(розшифровка підпису)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Зелінська Г.О. \_\_\_\_\_  
(розшифровка підпису)

## РЕФЕРАТ

В магістерській роботі розглянуто теоретичні та прикладні засади системи мотивації персоналу на підприємствах меблевої галузі. **Мета** роботи полягає у всесторонньому аналізуванні стану мотиваційної системи на підприємствах меблевої галузі, зокрема на прикладі ТОВ "Миро-Марк", а також розроблення пропозицій щодо вдосконалення чинної системи мотивації персоналу з урахуванням особливостей розвитку галузі в умовах воєнного стану.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідження теоретичних основ мотиваційної системи персоналу, зокрема уточнення сутності поняття мотивація, її структури та ключових характеристик;
- аналіз впливу різних факторів на формування мотивації персоналу підприємства;
- вибір і обґрунтування показників для оцінки ефективності мотивації персоналу;
- аналіз виробничо-господарської діяльності підприємств меблевої галузі;
- оцінка поточного стану мотиваційної системи на ТОВ «Миро-Марк»;
- надання пропозиції щодо шляхів та напрямів вдосконалення мотивування персоналу підприємств меблевої галузі в умовах її розвитку.

Під час написання магістерської роботи були застосовані методи і прийоми економічного аналізу зокрема: табличний і рядів динаміки, SWOT – аналіз, метод порівняння, графічні, узагальнення та логічні методи.

Отримані результати можуть бути використані з метою удосконалення діючої мотиваційної системи підприємств.

**Ключові слова:** мотивація, заробітна плата, персонал, кадри, підприємство, стан, Прикарпаття, галузь.

## ABSTRACT

The master's thesis examines the theoretical and applied principles of the personnel motivation system at furniture enterprises. The purpose of the work is to comprehensively analyze the state of the motivation system at furniture industry enterprises, in particular using the example of LLC "Miro-Mark", as well as develop proposals for improving the current personnel motivation system, taking into account the peculiarities of the development of the industry under martial law.

To achieve this goal, the following tasks are envisaged:

- study of the theoretical foundations of the personnel motivation system, in particular, clarification of the essence of the concept of motivation, its structure and key characteristics;
- analysis of the influence of various factors on the formation of the motivation of the enterprise's personnel;
- selection and justification of indicators for assessing the effectiveness of personnel motivation;
- analysis of the production and economic activities of furniture enterprises;
- assessment of the current state of the motivation system at LLC "Miro-Mark";
- providing proposals on ways and directions for improving the motivation of personnel of furniture industry enterprises in the modern conditions of its development.

When writing the master's thesis, economic analysis methods were used: in particular, tabular and series dynamics SWOT analysis, comparison method, graphic, generalization and logical methods.

The results obtained can be used to improve the motivational system of enterprises.

**Keywords:** motivation, salary, personnel, personnel, enterprise, state, Prykarpattia, industry.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ</b>	
<b>МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	10
1.1. Суть мотивування і стимулювання персоналу та їх значення для ефективної діяльності підприємства.....	10
1.2. Характеристика методів мотивації персоналу на підприємстві .....	18
1.3 Характеристика класифікаційних ознак чинників, що впливають на мотивацію персоналу на підприємстві.....	22
1.4. Вибір та обґрунтування показників для оцінки ефективності мотивації персоналу та методика проведення аналізу.....	26
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>30</b>
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ</b>	32
<b>ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕБЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ</b>	
2.1. Аналіз, стан та тенденції розвитку підприємств меблевої галузі України та Івано-Франківщини упродовж 2020-2024 років.....	32
2.2. Аналіз основних техніко економічних показників діяльності ТОВ «Миро-Марк» за період 2022-2024 років.....	48
2.3. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Миро-Марк».....	53
2.4. Аналіз системи нематеріального спонукання персоналу на ТОВ «Миро-Марк».....	66
2.5. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу та дослідження мотиваційних стимулів на ТОВ «Миро-Марк».....	70
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>76</b>

					МР.ЕКм – .00.00.000 ПЗ						
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	Аналіз системи мотивації персоналу підприємств меблевої галузі						
Розроб.	Кравчук Б.І.								Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.	Зелінська Г.О.										
Реценз.	Гобию І.Б								ІФНТУНГ, ЕКм-24-1		
Н. Контр.											
Затверд.	Бережницька										

<b>РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ</b>	<b>78</b>
3.1. Стратегічні напрями оптимізації мотиваційних механізмів для працівників меблевих підприємств .....	78
3.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах меблевої галузі	83
3.3. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності мотивації персоналу підприємств меблевої галузі.....	88
3.4. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності на підприємствах меблевої галузі	92
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>96</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>98</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>101</b>
<b>БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** З розвитком гуманістичних тенденцій у житті суспільства вчені наголошують про необхідність економіки до змін. Формування та удосконалення діючої системи мотивації праці є вирішальною передумовою та об'єктивною вимогою для останньої, оскільки гарантуватиме створення нових форм та методів стимулювання. Як відомо, трудова діяльність людини є необхідною умовою існування суспільства. Це зумовлює особливе ставлення до сфери праці, де трудові процеси набувають особливого значення в сучасній кризовій ситуації.

Пошук можливих шляхів вирішення кризи вимагає оцінки обставин, деталей і масштабу змін, що відбуваються в секторі праці. Лише ретельний аналіз складних обставин, їх причин та пошук вірних рішень для порятунку держави дозволить Україні вийти з глибокої системної економічної кризи. Першим кроком до порятунку має стати закінчення війни, оздоровлення економіки шляхом підвищення ефективності стимулювання праці та мотиваційної складової. Вивчення механізмів людської поведінки, формування мотивації до продуктивної праці, підвищення самостійності трудових колективів лежить в площині сфери праці. Для забезпечення мотивації необхідно розуміти інтереси людей, аналізувати структуру їхніх потреб та враховувати інші складові мотиваційного процесу.

Питання мотивації праці досліджували такі відомі науковці минулого і сучасності, як А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, П. Мартін, М. Мескон, В. Ньюсом, Г. Олдмен, У. Оучі, Л. Портер, Ш. Річі, А. Сміт, Ф. Тейлор та ін. Серед вітчизняних вчених заслуговують уваги праці О.С. Іванілова, О.О. Гетьмана, В.М. Шаповала, Г.О. Швиданенко, В.Г. Василькова, Н.П. Гончарова, С.Ф. Покропивного, Н.І. Склярука, О.І. Славути, Л.І. Шваба тощо. Попри значний внесок вітчизняних та зарубіжних вчених у дослідженні цієї тематики, залишається недостатньо опрацьованою низка аспектів, зокрема впровадження сучасних методів мотивації праці на підприємствах, оцінка ефективності механізмів мотивації та

визначення напрямів для поліпшення їх результатів діяльності в умовах розвитку підприємства. Значущість аналізу цих проблем, їх недостатнє висвітлення у наукових дослідженнях стали основою вибору теми магістерської роботи.

**Мета** роботи полягає у всесторонньому аналізуванні стану мотиваційної системи на підприємствах меблевої галузі, зокрема на прикладі ТОВ "Миро-Марк", а також розроблення пропозицій щодо вдосконалення чинної системи мотивації персоналу з урахуванням особливостей розвитку галузі в умовах воєнного стану.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідження теоретичних основ мотиваційної системи персоналу, зокрема уточнення сутності поняття мотивації, його структури та ключових характеристик;
- аналіз впливу різних факторів на формування мотивації персоналу підприємства;
- вивчення нормативно-правової бази, що регламентує систему мотивації на підприємстві;
- вибір і обґрунтування показників для оцінки ефективності мотивації персоналу;
- аналіз виробничо-господарської діяльності підприємств меблевої галузі та ТОВ «Миро-Марк»;
- оцінка поточного стану мотиваційної системи на ТОВ «Миро-Марк»;
- надання пропозицій щодо шляхів та напрямів вдосконалення мотивування персоналу підприємств меблевої галузі в сучасних умовах її розвитку.

**Об'єктом** дослідження виступають процеси використання діючих систем мотивації персоналу на підприємствах меблевої індустрії.

**Предмет** дослідження охоплює теоретико-методичні засади матеріальної та нематеріальної мотивації, які сприяють підвищенню ефективності праці.

Під час написання магістерської роботи були застосовані методи і прийоми економічного аналізу: зокрема табличний метод і метод рядів

динаміки – для вивчення ключових техніко-економічних показників, SWOT – аналіз для виявлення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз у діяльності підприємств меблевої галузі, метод порівняння – для аналізу отриманих результатів по досліджуваному підприємству та загалом по галузі, а також графічні методи, які забезпечують наочну ілюстрацію отриманих результатів.

Структура магістерської роботи визначена на основі мети та завдань дослідження.

Інформативну базу роботи склали законодавчі та нормативні акти з питань праці, фактична звітність ТОВ «Миро-Марк» за період 2022–2024 років, фактична звітність по підприємствах меблевої галузі за період 2020-2024 роки, інтернет-ресурси, літературні джерела, періодика, які слугували основою для обробки та узагальнення отриманих даних.

Практична цінність здобутих результатів полягає у розробці напрямів для покращення системи мотивації, впроваджуючи сучасні методи стимулювання персоналу підприємств меблевої індустрії.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Суть мотивування і стимулювання персоналу та їх значення для ефективної діяльності підприємства**

Мотивація персоналу є чи не одною з найважливіших вимог та ключових функцій управління, тому що ефективне досягнення мети підприємства неможливе без усвідомленої дії його персоналу та узгодженої роботи команди. Персонал підприємства виступає найціннішим ресурсом, адже саме люди здатні постійно розвиватися та вдосконалюватися. Вміле управління персоналом сприяє постійному вдосконаленню виробничих бізнес-процесів і зростанню прибутковості підприємства. Водночас мотивація співробітників не матиме належних результатів без впровадження сучасних методів та способів як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Мотивація до праці проявляється як бажання працівника задовольнити свої особисті потреби через виконання трудових завдань. За відповідну винагороду. Однак на ефективність цього процесу значно впливають зовнішні обставини та внутрішня ситуація в країні, пов'язана з мобілізацією чоловічого населення. Все це ускладнює забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами.

Неефективне застосування методів мотивації праці персоналу досі залишається типовою проблемою для багатьох вітчизняних підприємств. Цей аспект належить до факторів внутрішнього середовища, тому на нього може впливати саме підприємство. Нинішній стан української економіки чітко демонструє недостатню увагу до матеріального заохочення працівників. Хоча фінансові та матеріальні стимули не є вирішальними чинниками, їхній брак у сьогоденних умовах часто зводить трудову діяльність до виконання лише економічної необхідності. У результаті підприємства здебільшого орієнтуються на матеріальні стимули, нехтуючи важливістю нематеріальних. З одної сторони така ситуація на підприємствах є оправданою в силу ситуації, що склалася в державі. Війна та воєнний стан не дозволяють здійснювати соціальні реформи

так як цього хотілося б, з іншої сторони – держава не приділяє належної уваги до потреб населення.

Термін мотив започатковано від слова *movere*, яке перекладається як "приводити в рух" або "штовхати". У науковій спільноті є різні підходи до трактування цього терміна, однак найбільш поширеним є визначення, яке описує мотив як свідоме спонукання до дії. Серед різних підходів до розуміння сутності мотивів найбільш продуктивною є концепція, яка аналізує мотиви через призму потреб і інтересів. Зв'язок між категоріями обумовлений їхньою взаємозалежністю та спільними характеристиками. Потреби людини являють собою відчуття нестачі чогось необхідного. Інтереси є усвідомленими потребами, які виступають джерелом активності та відображають об'єктивну необхідність виконання певних дій для їх реалізації. Стимул можна охарактеризувати як інструмент, що викликає дію конкретних мотивів. Мотиви, у свою чергу, є усвідомленими причинами діяльності, які спонукають людину до певних дій [1, с. 85].

Мотиви виникають разом з появою потреб і інтересів, проходячи певні етапи розвитку, подібні до стадій формування цих потреб і інтересів. У спрощеному розумінні, мотив є своєрідною реакцією людини на інтереси, які є відображенням усвідомлених потреб. У більш широкому значенні мотиви можна розглядати як рушійні сили поведінки і дій людини, які спонукаються її потребами та інтересами. Потреба, у свою чергу, виступає лише образом бажаного блага, що може задовольнити дану потребу, якщо для цього будуть виконані відповідні мотивовані трудові дії [1, с. 87].

Мотив має внутрішній характер, відзначається індивідуальністю та формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на людину. Він не лише стимулює людину до виконання певних дій, але й уточнює, які саме дії необхідно здійснити та яким чином це зробити. Модель мотивації, побудована на основі потреб, проілюстрована на рисунку 1.1.

Справедливим є твердження, структура мотиву складається з: потреби, яку прагне задовольнити людина; блага, здатного задовольнити цю

потребу; трудових дій, необхідні для отримання цього блага; а також вартості у вигляді фізіологічних, матеріальних і моральних витрат, пов'язаних із виконанням трудової діяльності [2, с. 121].

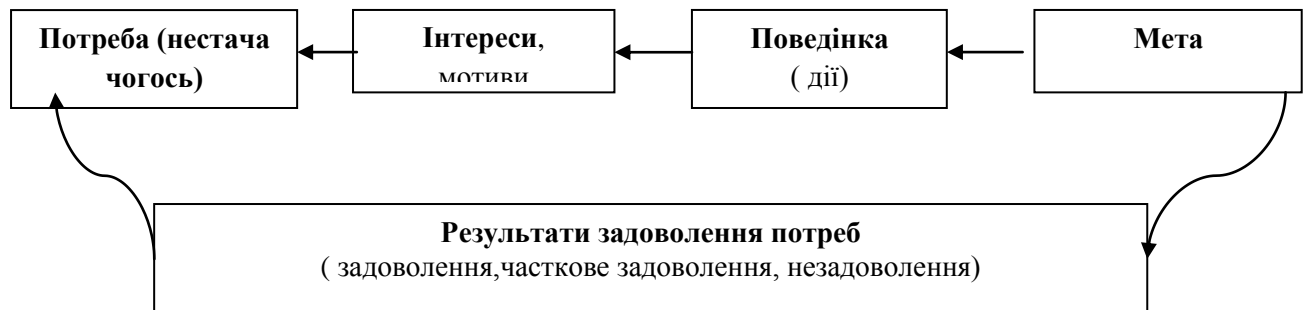


Рисунок 1.1 – Схема моделі мотивації через потреби

Термін "мотивація" вперше запропонував А. Шопенгауер у роботі «Чотири принципи достатньої причини» (1900–1910 рр.). Проблематику мотивації праці вивчали фахівці з економіки, менеджменту, соціології, психології та інших наукових напрямів у різні періоди. Сьогодні існує широкий спектр теорій мотивації, сформовано безліч різних визначень цього поняття, і в науці утвердився багатогранний, різносторонній підхід до розуміння цієї категорії.

Мотивація є сукупністю взаємопов'язаних дій та заходів, які спонукають окремих працівників чи колективи до досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства [3, с.45]. Осовська Г. В. та Крушельницька О. В. подають глибше тлумачення мотивації трудової діяльності, трактуючи її як процес створення сприятливих умов, що впливають на поведінку людини та спонукають до активної і відповідальної праці. На їхню думку, мотивація є обдуманим вибором людиною конкретного типу поведінки, що формується під впливом поєднання зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів. [4, с.109].

Мотивація працівників являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що пробуджують у людині ентузіазм та завзятість у виконанні певних завдань. Вона впливає на продуктивність персоналу та їхню спрямованість на досягнення цілей організації. Мотивація до праці виражається в прагненні працівника задовольняти власні потреби. Це поєднання факторів, які

спонукають людину до трудової діяльності та спрямовують її зусилля на досягнення конкретних завдань [5, с. 87].

Мотивація персоналу охоплює як внутрішню, так і зовнішню винагороду. Внутрішня винагорода полягає у відчутті задоволення, яке людина отримує у процесі виконання певної діяльності. Зовнішня винагорода, у свою чергу, є компенсацією, наданою особі іншою людиною (наприклад, менеджером) [6, с. 147-148]. Основні завдання, які керівництво вирішує за допомогою мотивації, включають:

- формування у кожного співробітника розуміння мотивації в щоденній діяльності;
- навчання, перенавчання персоналу та управлінців основам психології внутрішньокорпоративного спілкування;
- розвиток у керівників демократичного стилю в керівництві людськими ресурсами із застосуванням найефективніших методів мотивації.

Якщо мотивація трактується як процес, то вона може бути теоретично описана шістьма стадіями.

На першій стадії виникає потреба чогось. Вона з'являється через брак чогось важливого для підтримки життєдіяльності та розвитку людини, її особистості чи соціальної групи. На другій стадії відбувається пошук шляхів задоволення потреби. На цьому етапі здійснюється аналіз і розробка стратегії для пошуку можливостей задоволення наявної потреби. Третій етап – визначення цілей та напрямків дій. Людина визначає, що конкретно потрібно зробити і якими засобами, аби усунути потребу. Четверта стадія – реалізація дій. На цьому етапі докладаються зусилля для виконання запланованих дій, спрямованих на усунення потреби. П'ята стадія – оцінка результатів і отримання винагороди. Тут людина аналізує, наскільки виконані дії досягли поставленої мети і переходить до останнього етапу – усунення потреби. Характер отриманого результату визначають подальші дії людини. Вона або завершує свою діяльність до появи нової потреби, або ж продовжує шукати інші способи для досягнення бажаного [1, с. 42].

Ціллю системи мотивації має бути формування свідомого ставлення до роботи, яка стає джерелом не лише матеріального заохочення, а й можливістю для саморозвитку, професійного та кар'єрного зростання. Важливе значення має також мотиваційне поле, яке являє собою сукупність ситуаційних факторів, що стимулюють у працівників формування мотивів для продуктивної діяльності. Основу цього поля складають стиль керівництва, що відображається у поведінці керівника під час комунікації, його здатність формувати цілі й ставити завдання, рівень оплати праці, система заохочень і санкцій [7, с. 352].

Мотивація до праці базується на прагненні людини задовольняти свої потреби, які умовно можна розділити на три основні групи: матеріальні, трудові та статусні. Аналогічно, мотивація також поділяється на матеріальну, трудову та статусну.

Матеріальна мотивація працівників зосереджена на покращенні фінансового добробуту, підвищенні життєвого рівня та значною мірою визначається розміром особистого доходу, його складом і різницею у зарплатах як всередині організації, так і в суспільстві загалом. Трудова мотивація формується переважно в робочому середовищі завдяки змістовності роботи, її організації та умовам трудового процесу. Це прояв внутрішніх стимулів людини, які спонукають до активної діяльності, пов'язаної безпосередньо із виконуваними завданнями. Висока оцінка результатів роботи сприяє самоповазі та впевненості у собі. Таким чином, трудова мотивація об'єднує два аспекти: задоволення від значущості й корисності праці та можливість для самовираження і самореалізації. Статусна мотивація виступає важливим внутрішнім фактором, який стимулює людину прагнути досягнення вищих посад, братися за складніші завдання або працювати у суспільно значимих сферах діяльності. Стимулювання спрямоване не на особистість як таку, а на зовнішні обставини через використання благ – стимулів, що спонукають працівника робити саме так. Основними формами позитивної мотивації персоналу є матеріальне заохочення, наприклад, премії та персональні надбавки до заробітної плати, а також доручення важливих завдань, які підвищують авторитет працівника та зміцнюють довіру до нього в колективі. Негативна

мотивація включає матеріальні штрафи, зниження соціального статусу в колективі, психологічну ізоляцію або переведення на нижчу посаду. Важливо, щоб система штрафів була чітко зрозуміла та доведена до відома всіх працівників [4, с. 18].

Сучасні теорії мотивації можна поділити на дві основні категорії: змістові та процесуальні. До змістових теорій належать підходи, що досліджують фундаментальні потреби людини. Натомість процесуальні теорії мотивації зосереджують свою увагу на дослідженні когнітивних процесів, які впливають на поведінку людини. Вони пояснюють, яким чином працівники прагнуть отримати винагороду та що мотивує їх до дій. У таблиці 1.1 представлені ключові теорії мотивації.

Таблиця 1.1– Основні теорії мотивації ( складено і згруповано автором на основі [8, 9,10,11] )

<b>Змістовні теорії мотивації</b>	
<i>1</i>	<i>2</i>
А. Маслоу	Класифікував потреби людини на первинні і вторинні у вигляді п'ятирівневої ієрархічної структури.
Ф. Герцберг	Розробив модель, що включає дві групи факторів, які впливають на задоволення потреб: "гігієнічні фактори", спрямовані на усунення незадоволеності роботою, і "мотивуючі фактори", пов'язані з характером та змістом самої роботи.
Д.Макгрегор	Було розроблено концепцію "ХУ-теорії", яка об'єднує дві протилежні точки зору — "Х" і "У". По теорії "Х", працівник розглядається як пасивний та безініціативний, тому основними засобами мотивації є примус, а матеріальне заохочення виступає лише додатковим стимулом. Теорія "У" підкреслює, що основними мотивами людей є соціальні потреби та прагнення якісно виконувати свою роботу. Ця модель описує передову та творчо активну частину суспільства. В її структурі пріоритетність виглядає так: самоутвердження, моральна й матеріальна винагорода, а примус застосовується як крайній засіб.
Д.Макклелланд	Виявив найважливіші "вторинні потреби" – потреба влади, досягнення, визнання.
У. Оучи	Розробив теорію "Z", яка стверджує, що мотивація працівників має базуватися на цінностях "виробничого плану" та забезпечуватись як матеріальними, так і моральними стимулами.
К.Альдерфер	Розробив теорію ERG, яка виокремлює три категорії потреб: існування, взаємозв'язок і зростання.

<b>Процесуальні теорії мотивації</b>	
В. Врум	Розробив теорію очікувань, яка базується на взаємозв'язку між зусиллями та результатами роботи, винагородою та її значимістю.
Дж. Адамс	Розробив теорію справедливості, згідно з якою працівники оцінюють отриману винагороду за свою роботу, порівнюючи її із винагородою за подібні дії інших співробітників.
Л. Портер Е. Лоулер	Комплексна теорія, в основі якої лежать дві попередні.
Дж. Аткінсон	Теорія результативної валентності передбачає, що успіх, реалізація здібностей і мотивація до діяльності визначаються прагненням індивіда досягти успіху або уникнути негативної оцінки.
Б. Скіннера	Теорія посилення мотивації базується на досвіді, який люди здобули у минулому. Система працює за схемою: стимул – поведінка – наслідки – майбутня поведінка.

Отже, змістовні теорії мотивації акцентують увагу на аналізі чинників, які є фундаментом мотивації. Однак вони майже не зосереджуються на деталях процесу мотивації, що є їхнім основним недоліком. Процесуальні теорії визнають значущість потреб, проте наголошують, що людська поведінка зумовлена не лише ними. Одним із основних засобів підвищення мотивації до праці є її гуманізація, що відповідає сучасним тенденціям розвитку світової економіки. Подібний підхід зумовлений значними змінами в усіх сферах життя людини, викликаними зростанням рівня освіти та культури суспільства, ускладненням виробничих бізнес-процесів і підвищенням вимог до якості продукції. Класична програма гуманізації праці спрямована на збагачення змісту роботи, адаптацію матеріально-технічної бази до потреб працівників, розвиток колективних форм організації трудового процесу, поліпшення умов роботи, оптимізацію робочих графіків та відпочинку та на поліпшення загальної якості життя. Важливу роль у системі мотивації персоналу відіграють інструменти мотивації, які включають комплекс взаємопов'язаних заходів як матеріального, так і нематеріального характеру. Вони спрямовані на стимулювання як окремих працівників, так і колективу в цілому для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Матеріальні інструменти мотивації являють собою набір економічних важелів, за допомогою яких держава або

бізнес-структура впливають на інтереси учасників виробничого процесу, спрямовуючи їх у потрібне русло. Система матеріального стимулювання повинна, з одного боку, забезпечувати високу заробітну плату за досягнення високих результатів праці, підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва. З іншого – вона має включати матеріальну відповідальність за результати діяльності. Недостатній рівень матеріального стимулювання, своєю чергою, часто призводить до погіршення результатів як індивідуальної праці співробітників, так і роботи підприємства загалом. Це створює необхідність оперативного вдосконалення системи стимулювання для її адаптації до сучасних умов господарської діяльності. Окрім задоволення матеріальних потреб, важливо також враховувати широкий спектр нематеріальних потреб працівників, пов'язаних із соціальними, організаційними та духовними аспектами. Нематеріальні інструменти мотивації визначаються як сукупність управлінських дій, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Вони ґрунтуються на принципах соціального партнерства, залучення працівників до корпоративних цінностей, усвідомлення відповідальності за результати роботи, а також врахування пріоритетів особистого та колективного інтересів. Таким чином, аналіз структури і характеристик трудових мотивів, потреб, що лежать у їх основі, а також інтересів працівників є ключовою умовою розробки ефективних методів стимулювання та формування мотиваційної поведінки. Це сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу та успішності діяльності підприємства в цілому. Водночас, окрім задоволення матеріальних інтересів, працівникам необхідно забезпечувати широкий спектр потреб соціального, організаційного, духовного та екологічного характеру. Йдеться про використання нематеріальних інструментів мотивації, які розглядаються як система управлінських заходів, спрямованих на досягнення місії підприємства. Їх фундаментом є принцип соціального партнерства і прийняття працівниками корпоративних цінностей, зокрема таких як відповідальність та визначення пріоритетів.

## 1.2 Характеристика методів мотивації праці персоналу на підприємстві

Мотивація персоналу виступає важливим засобом для ефективного використання ресурсів і розкриття кадрового потенціалу. Її основна мета полягає у досягненні максимальної віддачі від використання людських ресурсів, що сприяє зростанню загальної продуктивності та прибутковості підприємства. У сучасних умовах багато компаній приділяють увагу розробці нових управлінських механізмів, пристосованих до ринкових реалій, а також на забезпеченні стабільності бізнес-процесів в умовах постійних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Тому стає необхідним розроблення системи мотивації працівників, яка відповідатиме вимогам ринкової економіки, що дозволить забезпечити успішну діяльність підприємств і сприятиме розвитку економіки країни в цілому. Ефективне впровадження мотиваційно-стимулюючих систем для працездатності персоналу потребує використання різноманітних методів. Серед них організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні та правові, перелік та суть яких представлений на рис. 1.2 [12, с. 169]. Розглянемо їх докладніше.

Застосування різних методів мотивації або їх комбінації залежить від специфічних умов, в яких функціонує суб'єкт господарювання. Системи винагород базуються на теорії потреб, яка стверджує, що мотивація досягається через встановлення цілей, врахування прагнень, цінностей та поведінкових особливостей. Винагорода сприяє підвищенню віри у власні сили, додає впевненості в успішному виконанні завдань та збільшує прагнення працювати з більшою продуктивністю. Позитивні методи мотивації показують значно більшу ефективність порівняно з негативними підходами. Методи примусової мотивації здатні чинити негативний вплив на настрій і зацікавленість працівників, оскільки ґрунтуються на контролі та покараннях замість позитивних стимулів. Такий підхід може призводити до зниження рівня мотивації співробітників і нехтування їхніми потребами та інтересами.

Економічні методи мотивації стають значно ефективнішими у поєднанні з моральними підходами. Одним з таких інструментів є визнання. Коли працівник відчуває, що його зусилля цінуються, рівень його мотивації та задоволення значно зростає. Тому важливо інтегрувати моральні стимули в загальну систему мотивації персоналу. Матеріальна мотивація співробітників займає ключове місце в забезпеченні ефективного управління. До її складників можуть належати заробітна плата, бонуси, премії, корпоративні привілеї та інші заохочення. Сучасні методи застосування матеріальних стимулів вирізняються своєю різноманітністю і гнучкістю [13]: 1. Справедлива оплата праці та додаткові бонуси здатні мотивувати працівників до підвищених зусиль і більшої продуктивності. 2. Умови жорсткої конкуренції на ринку праці роблять важливим забезпечення привабливих матеріальних стимулів для утримання талановитих спеціалістів у компанії. 3. Коли працівники відчувають, що їхню працю цінують і винагороджують, вони стають більш задоволеними своєю діяльністю та сприяють зміцненню репутації підприємства. 4. Запровадження премій за досягнення визначених результатів може мотивувати співробітників до спільних зусиль для реалізації цілей підприємства. 5. У бізнесі важливо залишатися конкурентоспроможним на ринку. Заробітна плата, що відповідає або перевищує ринкові стандарти, сприяє підвищенню лояльності працівників і допомагає утримувати їх у компанії. До фінансових методів мотивації належать як заохочувальні заходи, так і дисциплінарні.

Серед видів заохочення можна виокремити премії, надбавки, бонуси за виконання чи перевиконання планових завдань, розширені соціальні пакети, страхування, надання пільг та інші матеріальні стимули. Серед моральних стимулів важливе місце займають похвала та конструктивна критика. Будь-яка дія працівника, яка сприяє досягненню цілей організації, має бути відзначена похвалою, що посилить його впевненість та продуктивність.

Соціальна мотивація формується через усвідомлення працівником своєї ролі всередині команди. Розуміння того, що низька якість виконання завдань може негативно вплинути на результати колективу, стимулює відповідальність та професійний підхід однойменних методів.

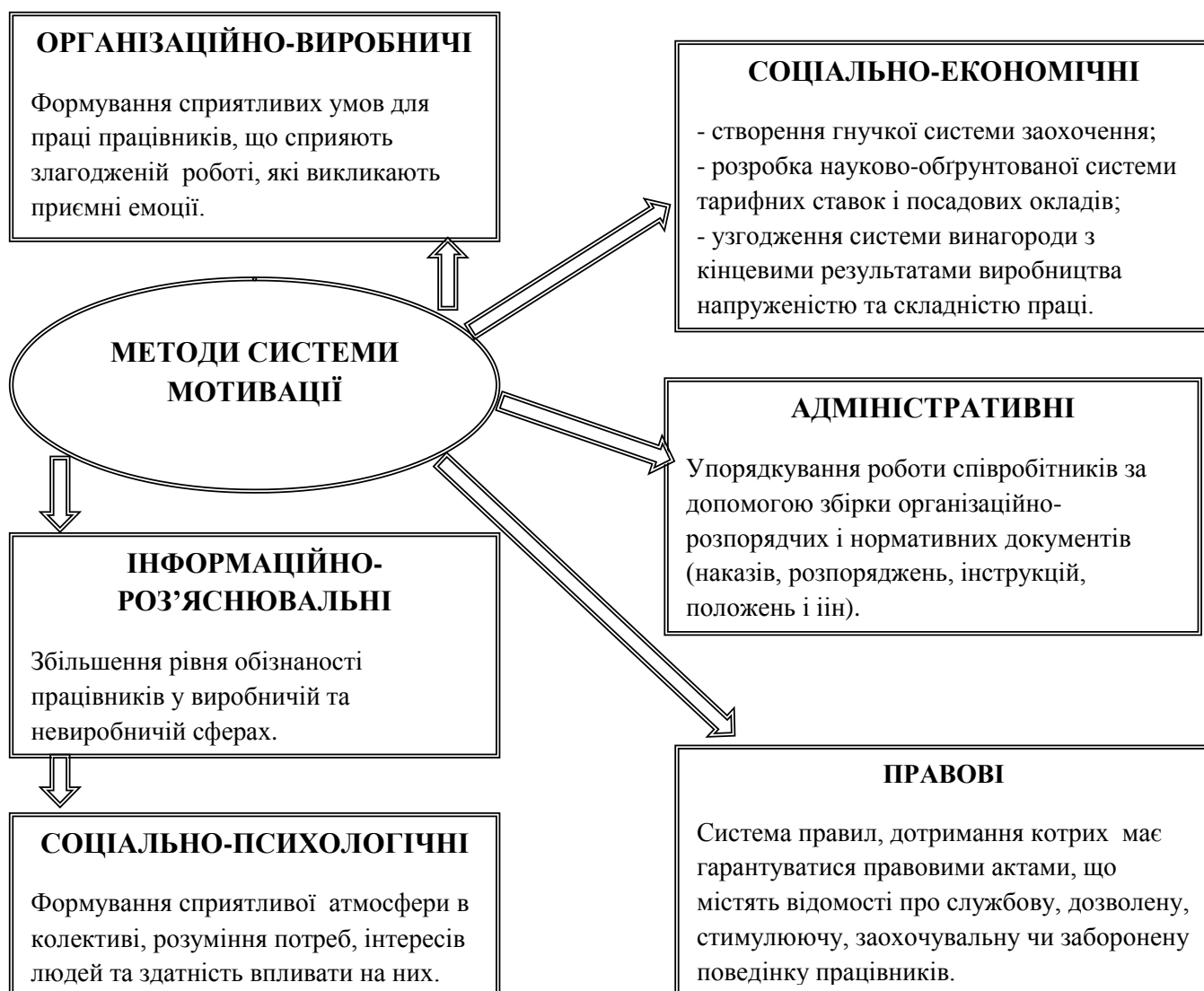


Рисунок 1.2. – Класифікація та суть методів мотивації праці

Суть психологічних методів мотивації проявляється в позитивній атмосфері в колективі. Довірливі стосунки серед співробітників сприяють бажанню працювати і підвищують лояльність до підприємства.

Кар'єрна мотивація є значущою для багатьох працівників, які бачать перспективу професійного зростання головним стимулом для вдосконалення. Освітня мотивація передбачає розвиток компетенцій у певній сфері. Для окремих працівників можливість здобувати нові знання стає не менш важливим стимулом, ніж заробітна плата. Підсумовуючи, варто зазначити, що найбільш дієвими є комбінації різних методів мотивації.

Результати сучасних досліджень доводять, що найбільш ефективні методи мотивації персоналу це:

- фінансова мотивація: грошові заохочення, премії, бонуси та інші фінансові стимули стають суттєвим джерелом мотивації для працівників;
- мотивація через навчання: надання можливостей для освіти і професійного розвитку дозволяє розширювати знання та навички, сприяючи особистісному й кар'єрному зростанню;
- гнучкий графік роботи як інструмент мотивації: можливість коригувати робочий розклад відповідно до особистих потреб підвищує лояльність і продуктивність працівників;
- визнання та нагороди: заохочення у вигляді відзнак та позитивної оцінки результатів праці має вагомим значення, оскільки демонструє працівникам цінність і важливість їхньої роботи;
- використання сучасних технологій: впровадження новітніх розробок сприяє оптимізації робочих процесів, полегшуючи виконання завдань і підвищуючи загальну ефективність.

Попри те, що матеріальна мотивація відіграє важливу роль, нематеріальні чинники, такі як визнання та оцінка, можуть значно впливати на задоволеність працівників і рівень їхньої продуктивності. Методи нематеріального стимулювання є набагато різноманітнішими порівняно з матеріальними. Серед ключових підходів можна виділити наступні: похвала за добре виконану роботу, яка стимулює та додає мотивації; створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання; налагоджена система комунікації в компанії, що дозволяє працівникові відчувати важливість його думки та увагу керівництва; організація спільного дозвілля та інші схожі заходи. Отже, можемо констатувати, що сучасні методи мотивації персоналу є важливою задачею управління. Сьогодні розвиток та впровадження сучасних методів мотивації персоналу стало необхідністю через зростаючу конкуренцію на ринку праці й постійні зміни у вимогах до співробітників. Вітчизняні підприємства здебільшого обирають класичні методи мотивації, зосереджуючись на матеріальних стимулах. Однак сучасні умови їх діяльності суттєво змінилися внаслідок повномасштабного вторгнення росії у 2022 році. Це лише підкреслює важливість пошуку або розробки нових підходів до стимулювання працівників,

спрямованих на зміцнення їхньої відданості та лояльності до компанії. Одночасно з матеріальною мотивацією необхідно активно використовувати нематеріальні стимули, значення яких стає все більш вагомим.

### **1.3. Характеристика класифікаційних ознак чинників, що впливають на мотивацію персоналу на підприємстві**

Створення ефективної мотиваційної системи потребує розгляду чинників, що впливають на стимулювання праці. Аналіз літературних джерел засвідчив, що вивчення впливу чинників мотивації праці займалося чимало вчених. Заслужують уваги праці З . Бараник, Д. Богині, О. Єгорова, Й . Завадського, А. Колота, Г. Кулікової, О. Клокар, А. Карамушки та ін . Проте різні автори досліджували феномен мотивації праці на різних рівнях управління і до нині не визначено єдиної класифікаційної моделі впливу чинників на стимулювання праці персоналу на підприємстві. На разі єдиного чіткого уявлення про класифікацію чинників не сформовано, тому постає необхідність в їх систематизації.

Мотивація до трудової діяльності формується під впливом двох груп чинників: внутрішніх, пов'язаних напряму з працею та зовнішніх. До внутрішніх мотивів належать зміст роботи, усвідомлення власних досягнень, визнання з боку оточуючих, прагнення до кар'єрного зростання, почуття відповідальності, тощо. Зовнішні ж фактори, що впливають на "активацію" або "деактивацію" внутрішніх мотивів, включають умови праці, матеріальні та соціальні винагороди, суспільний і професійний статус, а також гарантування та збереження робочого місця. Отож, зовнішні фактори мотивації включають умови праці, різновиди винагород та інші стимули. Водночас внутрішні фактори охоплюють такі аспекти, як творчий підхід до роботи, залучення до розвитку виробничих процесів, позитивне сприйняття колегами, висока відповідальність, можливість самореалізації, задоволення від виконаних завдань і їхніх результатів. Також важливими є взаємоповага, взаєморозуміння

та ефективна комунікація між співробітниками на різних рівнях організації. Особливу роль відіграє визнання заслуг працівника і його професійних досягнень з боку керівництва, а також самоповага, лідерські якості та особистий авторитет. Є ще одна група чинників. Це соціальні. Сюди відносимо різноманітні соціальні гарантії: від соціального пакету до забезпечення гарантій у випадку повної або часткової втрати працездатності працівником. О. Шалевська [8] систематизуючи чинники мотивації праці, виокремлює їхні класифікаційні ознаки залежно від обсягу винагороди до періодичності задоволення [14]. Класифікацію чинників, що впливають на мотивацію персоналу представлено на рис.1.3.

За змістом чинники поділяються на людські, освітні, наукові, інноваційні. Людські чинники залежать від демографічної ситуації, зайнятості населення, рівня та якості життя. Демографічна ситуація в країні визначає кількісно-якісні ознаки робочої сили. Освітні чинники визначаються станом освіти, наукові – станом науки, інноваційні – станом науково-технічного прогресу, результати якого впливають на мотивацію персоналу.

За етапами процесу відтворення робочої сили чинники поділяються на: чинники, що впливають на формування, розвиток та реалізацію робочої сили.

За способом впливу їх класифікують на прямі та непрямі. Прямі впливають безпосередньо на систему заохочення праці, а непрямі чинять опосередковану дію на заохочення персоналу [6, с. 8-10].

За характером впливу фактори можна поділити на інтенсивні та екстенсивні. Перші формують якісну складову системи заохочення праці, другі – її кількісну складову.

За наслідками дії чинники поділяють на стимулюючі та гальмуючі. Стимулюючі залежать від привабливості і престижу праці, професійних знань і кваліфікації, заповзятості, форми господарювання тощо. Гальмуючі є наслідком високих ставок оподаткування, високих відсоткових ставок за позиками, диспаритету цін, низького організаційно-технічного та матеріально-технічного рівня ресурсів, відсутності фінансових коштів тощо.

За направленістю впливу їх ділять на зовнішні та внутрішні.

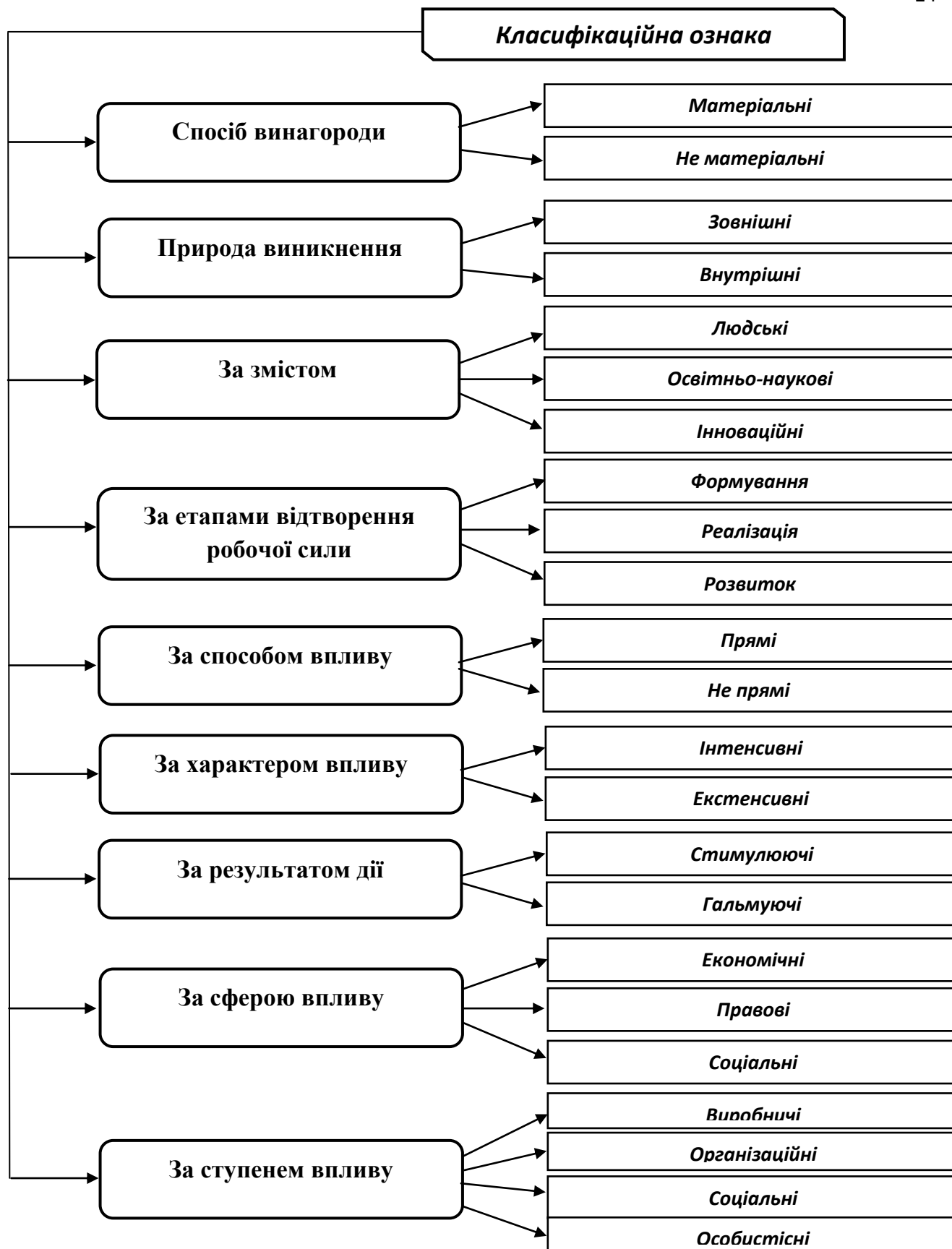


Рисунок 1.3 – Візуалізована класифікаційна модель впливу чинників на мотивацію персоналу

Перші обумовлені дією державних інститутів тощо. До других належать заохочення, рівень економічного розвитку підприємства, відносини власності, рівень соціального захисту тощо.

За сферою впливу чинники поділяються на економічні, правові та соціальні. Економічні чинники визначаються рівнем заохочення персоналу, правові – трудовим законодавством, соціальні – освітніми, професійними і мотиваційними складниками системи мотивації персоналу, включаючи соціальний захист, освіту, охорону здоров'я тощо.

За впливовістю на систему стимулювання праці чинники поділяються на: загальні, які впливають на всі складові системи заохочення загалом; елементні, що впливають на окремі складові та процедури цієї системи. Найефективнішими щодо стимулювання персоналу є ті, в основі яких лежить матеріальна винагорода [6] та процедура заохочення участі працівника у виробничій діяльності: процедура заохочення його творчої діяльності, яка включає виплати за “його спеціалізовані навички та знання” [14, с. 39], виплати обдарованим людям за виняткові таланти [15], прибуток, який приносять найманому працівникові засоби для формування “людського капіталу” [16, с.21]; процедура заохочення за положення працівника на підприємстві, на фаховий розвиток, за допомогою яких відбувається “закріплення працівника до підприємства [15]; процедура заохочення за підсумками виробничої діяльності. Зіставивши класифікаційні ознаки чинників мотивації персоналу, їх можна розділити не тільки на матеріальні та нематеріальні (моральні), але й організаційні чинники, до яких належать: підтримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці; сприяння неперервному навчанню, саморозвитку, духовному та культурному зростанню працівників; долучення їх до керування підприємством; підтримання у трудовому колективі доброзичливого соціально-психологічного клімату; створення дозвілля й оздоровлення працівників; формування організаційної та корпоративної культури тощо. Отже, розглянутий класифікаційний підхід до чинників мотивації персоналу бачимо, що він спирається на потребу вибору основних факторів, які є найбільш впливові на господарську діяльність підприємства та збільшують її

ефективність. Обґрунтований вибір таких чинників є важливим складником мотиваційної системи. Вони можуть слугувати орієнтиром для виявлення резервів, спрямованих на підвищення ефективності та інтенсивності праці.

#### **1.4 Вибір та обґрунтування показників для оцінки ефективності мотивації персоналу та методика проведення аналізу**

Оцінити ефективність мотивації праці є дуже складним процесом, оскільки результати такої оцінки залежать від багатьох ознак, виокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним. Автори, що займалися цим питанням приходять до думки, що оцінка ефективності мотивації праці повинна відображати ступінь досягнення як цілей підприємства, так і цілей, які ставлять його працівники.

Зупинимося на оцінці показників мотивації персоналу детальніше. Розпочинається оцінка мотивації персоналу з його структури, під якою розуміють співвідношення різних категорій працівників у їх загальній чисельності. Для аналізу структури персоналу визначається і порівнюється питома вага кожної категорії персоналу у загальній середньообліковій чисельності працівників підприємства. З метою поглибленого аналізу структури персоналу її аналізують за віковим цензом, статтю, рівнем освіти, стажем роботи.

Вагоме значення для оцінки ефективності мотивації персоналу мають показники його руху, зокрема рівень плинності кадрів, який є індикатором незадоволення працівниками виконуваної ними роботи, умовами праці, рівнем оплати та ін. і визначається за формулою:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сop}} , \quad (1.4)$$

де  $Ч_{зв}$  – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни або з інших причин, не пов'язаних з виробництвом, осіб.

Значним каталізатором стимулювання для працівників підприємства виступає заробітна плата. Вона відіграє чи найважливішу роль в залученні, мотивуванні і збереженні персоналу і складається з основної і додаткової частин, заохочувальних і компенсаційних виплат [18, с. 82]. Основними формами заробітної плати виступають погодинна і відрядна [16, с. 347].

При розгляді фонду оплати праці виявляється дієвість його використання порівняно з минулим роком, а також з причини розбіжності як в загальній сумі, так і за складовими виплат. Використання фонду оплати праці аналізується за категоріями і факторами, за величиною середньої заробітної плати, складом і структурою фонду, а також за співвідношенням росту продуктивності праці і середньої заробітної плати.

Аналіз середньої заробітної плати і співвідношення темпів її зростання є вагомим складником для оцінки матеріальної мотивації праці.

Важливим складником аналізу матеріальної мотивації персоналу виступає продуктивність праці. Вагомим для підприємства є використання коштів на оплату праці так, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. З огляду на це розгляд використання коштів на оплату праці є важливим в аспекті стимулювання персоналу. Для оцінки співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати розраховують коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати, коефіцієнт порівняння та коефіцієнт еластичності [19].

Коефіцієнт випередження:

$$K_v = \frac{I_w}{I_z}, \quad (1.5)$$

де  $I_w$  – темпи росту продуктивності праці;

$I_z$  – темпи росту середньої зарплати.

Коефіцієнт порівняння:

$$K_n = \frac{I_z}{I_w}, \quad (1.6)$$

де  $I_w$  – темпи росту продуктивності праці;

*I*<sub>z</sub> – темпи росту номінальної зарплати.

Визначення ступеня задоволення потреб працівників є ще одною складовою аналізу мотивації персоналу. Його проводять шляхом проведення опитування або анкетування персоналу на предмет виправдання їх сподівань як на користь організації, так і власних. Серед показників нематеріальної мотивації персоналу говоримо про можливість кар'єрного зростання, визнання, повагу та ряд інших. Далі скористаємося способами і прийомами економічного аналізу, які можна поділити на дві групи:

- традиційні;
- нетрадиційні.

До традиційних способів і прийомів відносяться: порівняння, використання абсолютних відносних та середніх величин показників рядів динаміки, методу елімінування та ін. До нетрадиційних, зокрема, відносяться кореляційно-регресійний аналіз.

Зупинимося на них детальніше в зв'язку з використанням їх в подальшому у магістерській роботі.

Розглянемо метод порівняння – інструмент аналізу, що дозволяє досліджувати об'єкт або явище через зіставлення, вимірювання та порівняння з іншими об'єктами чи явищами. Цей підхід надає можливість не лише порівнювати та співставляти, але й всебічно оцінювати характеристики господарської діяльності підприємства. Використання методу допомагає виявити резерви та чинники для їхнього вдосконалення. Аналіз фактичних результатів у порівнянні з даними за попередні періоди дозволяє простежити динаміку змін, оцінити досягнення підприємства, розрахувати середні показники та визначити темпи розвитку. [19, с. 261].

Обов'язковою умовою точного аналізу є врахування усіх явищ у їхній динаміці. Тому динамічні ряди максимально точно відображають процеси та допомагають уникати випадкових висновків. Використання динамічних рядів передбачає обчислення показників (абсолютних і відносних), які характеризують зміну явища з часом. Цей метод буде безпосередньо

застосовано в розділі 2.1 для аналізу ключових техніко-економічних характеристик діяльності підприємства за допомогою рядів динаміки. Розрахунок характеристик динаміки базується на порівнянні рівнів ряду, де основою для порівняння може бути або попередній рівень  $y_{i-1}$ , або початковий  $y_0$ . Характеристики динаміки, які обчислюються через порівняння суміжних рівнів, називаються ланцюговими, а ті, що використовують постійну базу для порівняння, іменуються базовими.

Для оцінки динамічних рядів використовують наступні взаємопов'язані показники

$$\Delta y_{\sigma} = y_i - y_1 \quad (1.7)$$

$$\Delta y_{\lambda} = y_i - y_{i-1}, \quad (1.8)$$

*Темп росту* показує у скільки разів рівень  $U_i$  більший (менший) від рівня взятого за базу порівняння.

$$Tp_{\sigma} = \frac{y_i}{y_1} * 100\%, \quad (1.9)$$

$$Tp_{\lambda} = \frac{y_i}{y_{i-1}} * 100\%, \quad (1.10)$$

*Темп приросту* показує на скільки відсотків рівень  $U_i$  більший (менший) від рівня взятого за базу порівняння.

$$T_{np_{\sigma}} = (y_i - y_1) / y_1 * 100\%, \quad (1.11)$$

$$T_{np_{\lambda}} = (y_i - y_{i-1}) / y_{i-1} * 100\%, \quad (1.12)$$

Абсолютне значення 1% приросту:

$$a = \Delta y / T_{np}, \quad (1.13)$$

Середнє значення числа динамічного ряду:

$$y_c = \sum y_i / n, \quad (1.14)$$

Аналitична обробка інформації включає створення таблиць, які дозволяють сприймати аналітичні дані як цілісну систему. Метод табличного подання сприяє наочному відображенню зв'язків між досліджуваними

показниками, організовуючи їх у більш логічній та структурованій формі. Це також допомагає економити простір порівняно з текстовим описом. [19, с. 213].

*Графічний метод.* Наочне зображення дає змогу побачити ті закономірності, які виражає числова інформація. На графіку чіткіше простежуються тенденції та взаємозв'язки досліджуваних показників.

*SWOT-аналіз.* Його часто використовують з метою виявлення сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю.

Отже, для аналізу мотивації персоналу використовуються різні економічні методи та прийоми. Приведена методика та відібрані показники для аналізу дають змогу всесторонньо аналізувати систему мотивації персоналу на підприємстві, на основі чого будуть запропоновані конкретні напрями щодо її використання та удосконалення на підприємствах меблевої індустрії.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідження теоретико-методологічних засад мотивації персоналу на підприємстві дозволило констатувати наступне:

1. Визначено та з'ясовано сутність понять «мотив», «потреба», «мотивація персоналу». Проаналізувавши і вивчивши літературні джерела з даної проблематики можемо сказати, що на сьогодні не існує одна точка зору на трактування поняття мотивації персоналу серед науковців.

2. Визначено групи методів мотивації праці персоналу на підприємстві, серед яких виділено: організаційно-виробничі, соціально-економічні, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні, адміністративні та правові.

3. Визначено класифікаційні групи чинників, що мають вплив на мотивацію персоналу на підприємстві. З'ясовано, що найбільш регульованими з них є внутрішні чинники.

4. Вибрано та обґрунтовано показники для оцінки мотивації персоналу на підприємстві та описано методику здійснення її аналізу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕБЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

#### 2.1 Аналіз, стан та тенденції розвитку підприємств меблевої галузі України та Івано-Франківщини упродовж 2020-2024 років

Меблева промисловість України є однією з галузей економіки, яка має високий рівень диверсифікації виробничої структури та нараховує близько 11000 суб'єктів господарювання, переважна більшість яких (більше 90%) представлена малим та середнім бізнесом, що свідчить про високий ступінь підприємницької активності у даному секторі економіки. Станом на кінець 2023 року офіційно зареєстровано 1292 підприємства, які безпосередньо представляють меблеву галузь, при цьому 81,3% з них є діючими підприємствами, які отримували дохід у 2023 році, що вказує на значний рівень економічної активності даного сегменту виробництва [21].

Кількість діючих суб'єктів господарювання, включаючи фізичних осіб-підприємців, станом на 1 березня 2024 року складала 11020 одиниць проти 7329 у 2022 році, що демонструє суттєве зростання підприємницької ініціативи навіть в умовах воєнного стану. Загальне зростання зареєстрованих суб'єктів господарювання за цей період склало 3691 одиницю, що в відсотковому вираженні становить приріст на рівні 50,4% і свідчить про високу адаптивність галузі до кризових умов функціонування. Порівняльна характеристика структури меблевої галузі України (2022-2024 рр.) представлена у табл.2.1. У зв'язку із військовими діями на території України, що розпочалися 24 лютого 2022 року, повністю або частково релокувалися 11% підприємств галузі, що становить приблизно 142 підприємства з числа офіційно зареєстрованих виробників меблів. Найпривабливішими регіонами для релокації виробничих потужностей виявилися Рівненська, Закарпатська, Львівська, Тернопільська та Івано-Франківська області, тобто західний регіон України, що пояснюється вищим рівнем безпеки, розвиненою транспортною інфраструктурою та наближеністю до європейських ринків збуту.

Таблиця 2.1. – Порівняльна характеристика структури меблевої галузі України (2022-2024 рр.)

Показник	Роки			Зміна 2024/2022 , %
	2022	2023	2024	
Всього суб'єктів господарювання	7 329	9 580	11 020	+50,4
Юридичних осіб	1 292	1 292	1 292	0
Діючих підприємств (% від юр. осіб)	78,5	81,3	81,3	+2,8
Релокованих підприємств	142	142	142	-
Середній дохід на одне підприємство, млн грн	4,35	2,71	3,67	-15,6

*Джерело: складено автором за даними ДПС України [22]*

Унаслідок повномасштабного вторгнення росії значно змінилися потоки постачання сировини та комплектуючих матеріалів до України, що потребувало швидкої переорієнтації на альтернативні джерела імпорту. Так, у 2021 році основною країною-експортером фанери, плит ДСП та МДФ. була білорусь. Її частка загального імпорту даних матеріалів складала 46,5%. У 2022 та 2023 роках Україна відмовилася повністю від ДСП, МДФ та фанери з країни, що підтримує агресора. Загалом обсяг імпорту ДСП, МДФ та фанери скоротився вдвічі - з 312 до 145 млн доларів США, що стало значним викликом для виробників, але водночас й стимулювало розвиток внутрішнього виробництва плитних матеріалів та пошук нових постачальників у країнах Європейського Союзу, Туреччині та інших державах. 2024 рік став для української меблевої галузі роком не тільки ризиків, пов'язаних з продовженням війни, але й можливостей для переосмислення бізнес-процесів, впровадження інноваційних управлінських рішень та адаптації до нових умов функціонування ринку. Війна й далі чинить негативний вплив на логістику, адже порушено традиційні транспортні шляхи, виробництво стикається з проблемами енергозабезпечення та нестачі кваліфікованої робочої сили, а експорт ускладнений через обмеження морського судноплавства. Водночас міжнародна підтримка, відкриття нових ринків збуту в країнах Європейського Союзу та спрощення митних процедур стали рушієм для відновлення економічної активності підприємств галузі.

Аналіз динаміки обсягів реалізації меблів у 2020–2024 рр. в Україні наведено у табл.2.1 [21] та на рис.2.1.

Таблиця 2.1- Аналіз динаміки обсягів реалізації меблів у 2020–2024 рр. в Україні

Показники	Роки					Темпи росту базисні 2024/2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
Обсяги виробництва меблів, млн..грн	18508,7	20079,0	27893,2	21793,0	29052,3	157
Обсяги реалізації продукції за галузями промисловості, млн..грн	2480804,2	2481148,5	3589379,0	2811572,2	3271433,2	132
Частка обсягів виробництва меблів до загалу промисловості, %	0,75	0.81	0.78	0.78	0.89	-

*Джерело: проаналізовано за даними Державної служби статистики України [23].*

Обсяги виробництва меблів у 2024 році становили 29052,3 млн. грн. або 1,57 до показника 2020 року, що становив 18508,7 млн. грн. Відтак, частка обсягів виробництва меблів до загалу промисловості склала у 2024 році 0,89 супроти 0,75 до показника 2020 року. Позитивну наростаючу динаміку демонструє і показник обсяг реалізації продукції за галузями промисловості. У 2022 р. 6,3 % підприємств вийшли з ринку меблів; 50 % підприємств працювали на рівні 40-60% від проектної потужності [23,24]. Як бачимо з табл. 2.1 частка обсягів виробництва меблів в загальній структурі промисловості України характеризувалася позитивною динамікою, що підтверджує думку про її вагомість для країни.

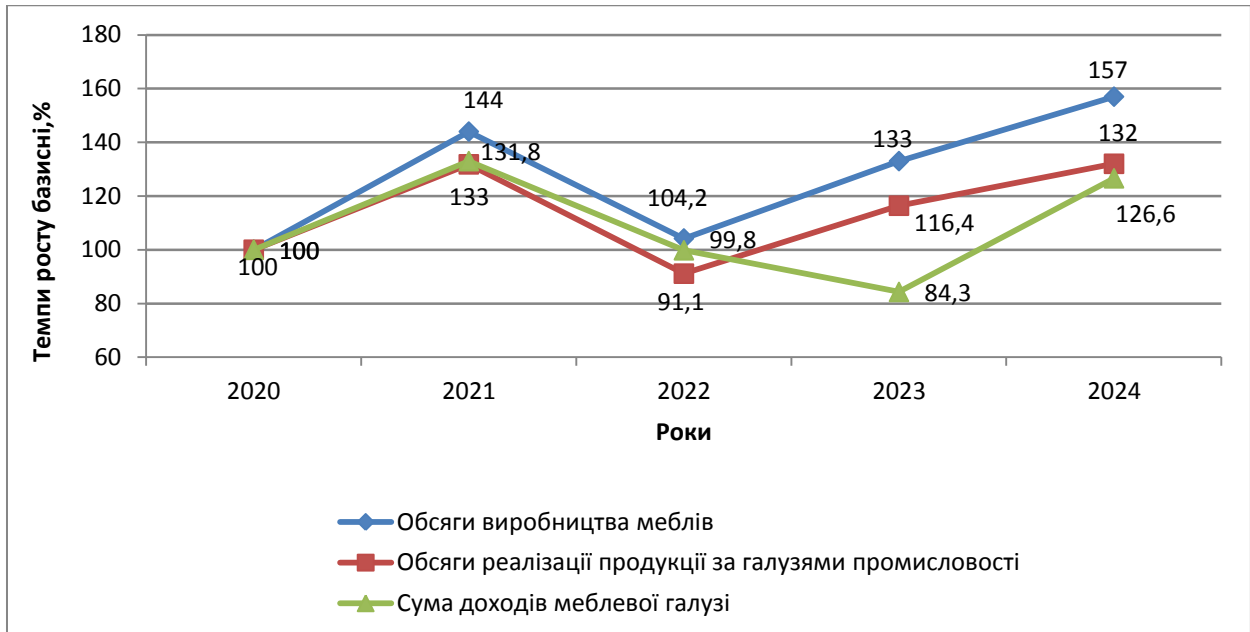


Рисунок 2.1 – Динаміки базисних темпів росту обсягів виробництва і реалізації меблів та доходів меблевої галузі у 2020–2024 рр. в Україні, %

Позитивна динаміка, що склалася в 2024 р. може свідчити про пристосування галузі до воєнних умов, переорієнтацію на експорт в країни ЄС та внутрішнього споживача. Галузь демонструє високий потенціал до відновлення за умови стабільного середовища та підтримки ( див. табл. 2.2 та рис. 2.1). Як показують дані табл.2.2 сума доходів у 2024 році в порівнянні з 2020 роком збільшилася на 26%, що свідчить про стабільність функціонування галузі в нелегких умовах війни.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів меблевої галузі України за 2020-2024 рр.[ 23]

Роки	Сума доходів меблевої галузі, млн грн	Приріст у порівнянні з минулим роком	Індекс зміни (2020=100%)
<b>2020</b>	31 979,65	—	100,0
<b>2021</b>	42 547,93	+33%	133,0
<b>2022</b>	31 922,11	-25%	99,8
<b>2023</b>	26 006,35	-19%	81,3
<b>2024</b>	40 476,91	+56%	126,6

Джерело: Державна податкова служба України та Opendatabot

В контексті розвитку меблевої галузі України доцільним є докладніше розглянути особливості функціонування однойменної індустрії на теренах

Івано-Франківщини, яка історично є одним з ключових центрів деревообробної та меблевої промисловості в Україні. Розвиток меблевої галузі на Прикарпатті був відомий ще здавна завдяки наявності значних лісових ресурсів у регіоні, традиціям столярної справи та високому рівню ремісничої майстерності місцевого населення.

Спочатку, в радянський період індустріалізації, основними центрами виробництва меблів були меблевий комбінат та меблева фабрика у м. Івано-Франківськ, які забезпечували потреби не лише регіону, але й сусідніх областей України. За часів незалежності країни, починаючи з 1991 року, соціально-економічний розвиток регіону відзначався особливою динамічністю, активним розвитком приватного підприємництва, і на економічній карті області з'явилися численні меблеві підприємства різної форми власності, організаційно-правового статусу і величини виробничих потужностей. Особливо активно розвивалися підприємства меблевої галузі на початку 2000-х років, коли економіка України вийшла на траєкторію стабільного зростання, підвищився рівень доходів населення та зросла купівельна спроможність, що створило сприятливі умови для розширення виробництва меблевої продукції. Варто зазначити, що розвиток меблевої галузі в Івано-Франківській області є цілком зрозумілий та економічно доречний, оскільки саме на території регіону знаходяться значні запаси основної сировини для виробництва різного роду меблевої продукції – це деревина хвойних та листяних порід, зокрема бука, дуба, ялини та сосни, які характеризуються високою якістю та відповідають вимогам меблевого виробництва. Нині, як і інші галузі економіки Івано-Франківщини та країни в цілому, меблева індустрія перебуває в складній та неоднозначній ситуації, основною причиною якої стала повномасштабна війна, розпочата російською федерацією у 2022 році, що призвело до масштабних порушень виробничих процесів, шляхів постачання та збуту продукції, а також гострої нестачі кваліфікованого персоналу внаслідок мобілізації до Збройних Сил України, міграції населення та загальної нестабільності соціально-економічної ситуації в країні. Станом на кінець 2024 року в Івано-Франківській області діяло близько 300 підприємств меблевої галузі різних організаційно-

правових форм та масштабів виробництва. Серед них: великих підприємств нараховувалося від 3 до 5 одиниць з чисельністю працюючих понад 100 осіб кожне, що становить лише 1,3-1,7% від загальної кількості підприємств галузі в регіоні; середніх підприємств налічувалося до 25 одиниць з чисельністю працюючих до 100 осіб, що складає приблизно 8,3% від загальної кількості; малих підприємств та індивідуальних підприємців функціонувало понад 275 одиниць з чисельністю працюючих до 30 осіб, що становить домінуючу частку в 90% від загальної структури підприємств меблевої галузі регіону. В табл. 2.3 та рис. 2.2 наведено порівняльну характеристику діяльності меблевих підприємств за розмірами (2024 р.) [26].

Таблиця 2.3 - Порівняльна характеристика діяльності меблевих підприємств за розмірами (2024 р.) по Івано-Франківській області

Показник	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	РАЗОМ
Кількість підприємств, од.	4	22	25	51
Частка в загальній кількості, %	7,8	43,1	49,0	100,0
Середня чисельність працівників, осіб	125	48	16	45
Загальна чисельність, осіб	500	1 056	400	2 280
Частка в загальній зайнятості, %	21,9	46,3	17,5	100,0
Обсяг виробництва, млн грн	98,4	145,2	69,2	312,8
Частка в загальному обсязі, %	31,5	46,4	22,1	100,0
Середній обсяг на підприємство, млн грн	24,60	6,60	2,77	6,13
Продуктивність праці, тис. грн/особу	196,8	137,5	173,0	137,2
Рентабельність діяльності, %	12,8	9,4	7,2	10,1

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємств*

Основними видами продукції, що виробляються підприємствами галузі є: корпусні меблі (шафи, комоди, стінки), м'які меблі (дивани, крісла, пуфи), кухонні меблі та гарнітури, столи різного призначення, стільці та крісла, дизайнерські меблі ручної роботи, дивани різних конфігурацій, офісні меблі та обладнання, домашні меблі для житлових приміщень, ліжка та спальні гарнітури, меблі для вітальних кімнат, спальні гарнітури, дитячі меблі з урахуванням ергономічних вимог тощо ( табл.. 2.4 рис. 2.3).

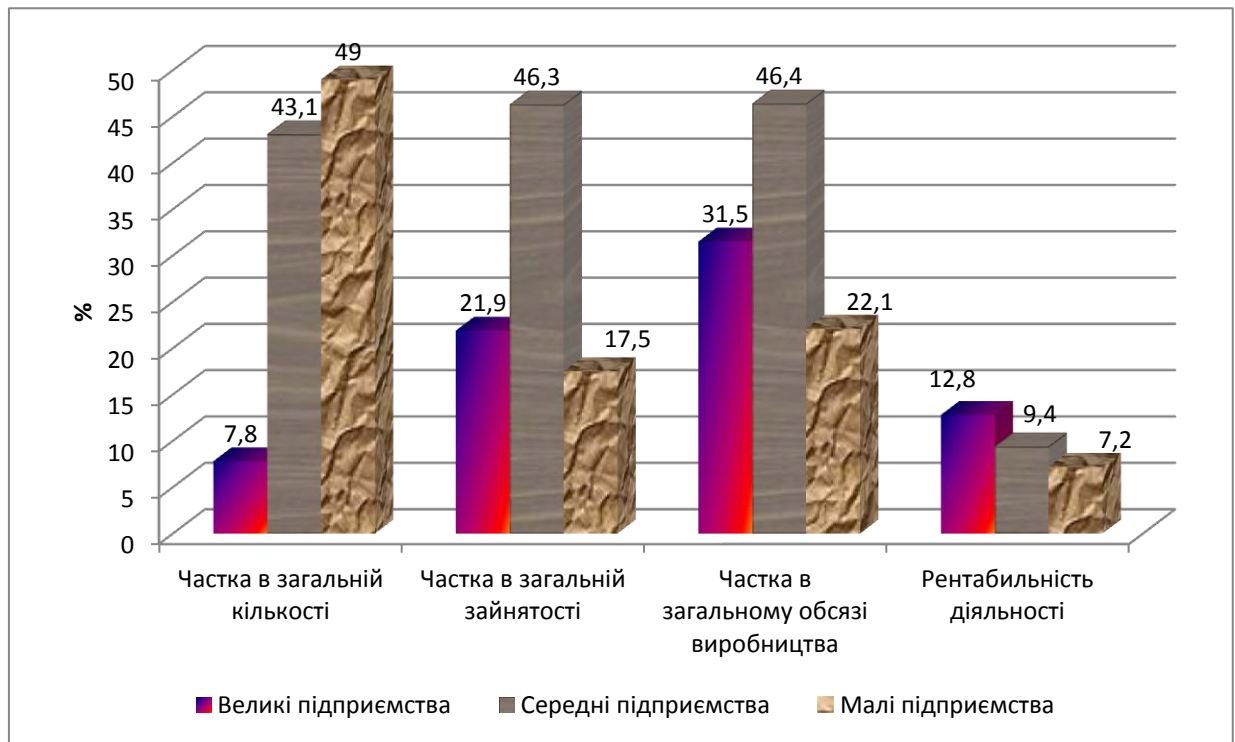


Рисунок 2.2 - Характеристика діяльності меблевих підприємств за розмірами (2024 р.) по Івано-Франківській області

Таблиця 2.4 - Структура випуску меблевої продукції в Івано-Франківській області за видами (2024 р.) [26].

Вид продукції	Частка в структурі, %	Обсяг виробництва, млн грн	Кількість підприємств	Середній обсяг на підприємство, млн грн
Корпусні меблі	51,2	160,2	26	6,16
Меблі на замовлення	23,8	74,4	15	4,96
Меблі з масиву деревини	16,4	51,3	8	6,41
Кухонні меблі	16,1	50,4	12	4,20
Офісні меблі	8,2	25,7	6	4,28
М'які меблі	7,8	24,4	5	4,88
Дитячі меблі	4,3	13,4	4	3,35
Інші види	3,2	10,0	8	1,25
<b>РАЗОМ</b>	<b>131,0*</b>	<b>312,8</b>	<b>51*</b>	<b>6,13</b>
Корпусні меблі	51,2	160,2	26	6,16

Примітка: сума перевищує 100% через те, що деякі підприємства виробляють кілька видів продукції. Джерело: дані опитування підприємств галузі



Рисунок 2.3 - Структура випуску меблевої продукції підприємствами галузі в Івано-Франківській області за видами (2024 р.)

Отже, пропонований асортимент продукції підприємств меблевої галузі Івано-Франківської області є доволі широким та диверсифікованим, і кожен споживач області, незалежно від рівня доходів та естетичних уподобань, має реальну можливість задовольнити свої потреби у продукції таких підприємств, що свідчить про високий рівень розвитку галузі та її орієнтацію на різні сегменти споживчого ринку.

В табл. 2.5, 2.6 та рис. 2.4 наведено основні показники діяльності підприємств меблевої галузі Івано-Франківщини впродовж 2020-2024 рр., а в табл. 2.4 – динаміка їх зміни.

Як показують дані табл. 2.5, упродовж 2020-2024 років обсяг виробництва продукції меблевих підприємств Івано-Франківської області до 2022 року демонстрував стійку тенденцію до зростання, що пояснюється загальними позитивними тенденціями в економіці України, зростанням купівельної спроможності населення та активізацією будівництва житла.

Таблиця 2.5 – Зміна основних показників діяльності підприємств меблевої індустрії за 2020-2024 рр. по Івано-Франківській області

Роки	Обсяг виробництва, (млн грн)	Частка в промисловості, (%)	Кількість підприємств	Чисельність працівників, осіб	Середній дохід на підприємство млн грн	Дохід на 1 працівника тис. грн
2020	245,3	3,2	42	1 850	5,84	132,6
2021	268,7	3,5	45	1 920	5,97	139,9
2022	198,4	2,8	38	1 650	5,22	120,2
2023	287,5	3,8	47	2 100	6,12	136,9
2024	312,8	4,1	51	2 280	6,13	137,2

Джерело: Головне управління статистики в Івано-Франківській області [26]

Таблиця 2.6 - Динаміка зміни основних показників меблевої галузі Івано-Франківської області (темпи приросту, %)

Показники	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2024/2020
Обсяг виробництва	+9,5	-26,2	+44,9	+8,8	+27,5
Частка в промисловості (п.п.)	+0,3	-0,7	+1,0	+0,3	+0,9 п.п.
Кількість підприємств	+7,1	-15,6	+23,7	+8,5	+21,4
Чисельність працівників	+3,8	-14,1	+27,3	+8,6	+23,2
Продуктивність праці	+5,5	-14,1	+13,8	+0,2	+3,5

Джерело: розраховано автором

2022 рік виявився кризовим для галузі, і обсяг виробництва в порівнянні з 2020 роком зменшився на 19,1%, а в порівнянні з 2021 роком падіння склало значних 26,2%, що стало найбільшим скороченням виробництва за досліджуваний період. Така несприятлива ситуація зумовлена об'єктивними обставинами, основною з яких стала повномасштабна війна, внаслідок якої значна частина персоналу підприємств була мобілізована до лав Збройних Сил України для захисту Батьківщини, що безпосередньо призвело до зменшення обсягів виробництва через нестачу кваліфікованої робочої сили, порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та комплектуючих, періодичні відключення електроенергії та загальну невизначеність економічної ситуації в країні.

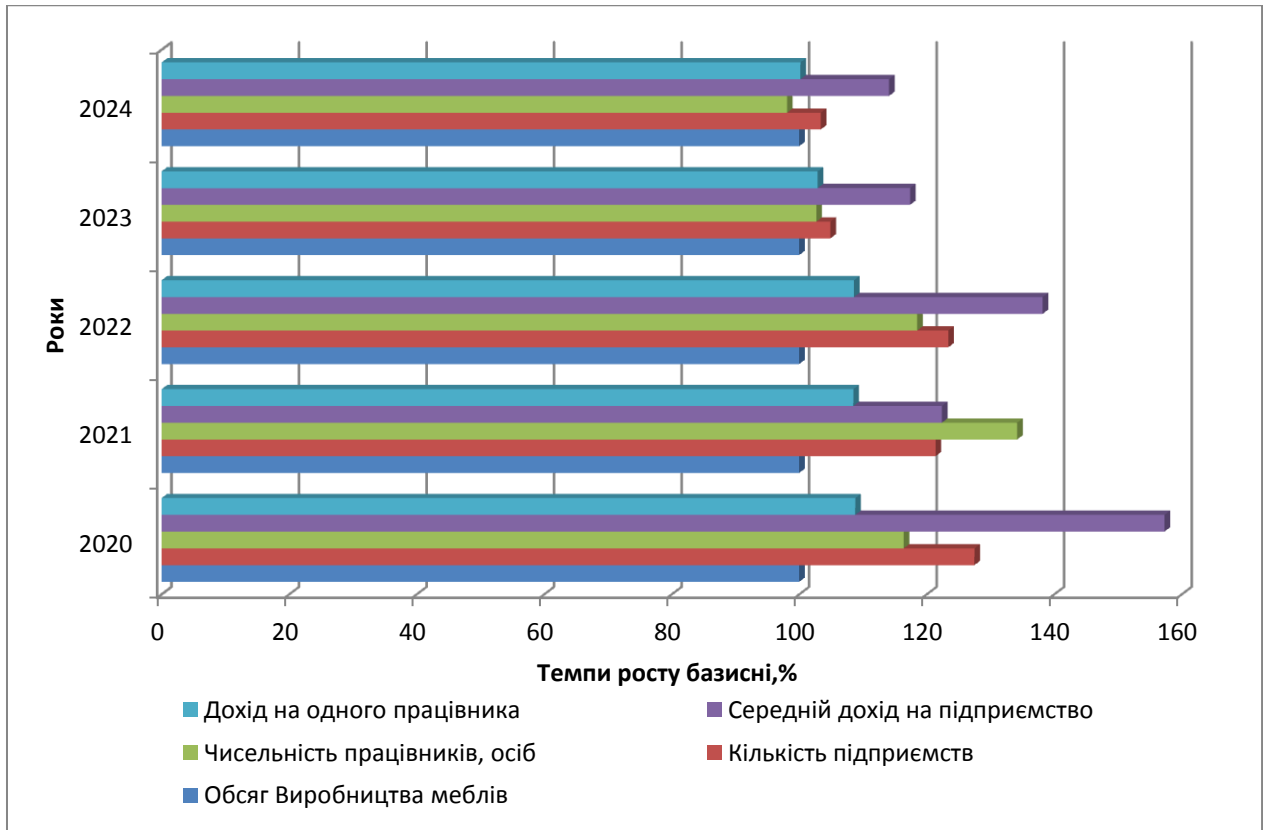


Рисунок 2.4 - Динаміка основних показників діяльності підприємств меблевої індустрії за 2020-2024 рр. по Івано-Франківській області

Основними центрами розвитку меблевої галузі в регіоні, крім обласного центру міста Івано-Франківська, де зосереджена найбільша кількість виробників та найпотужніші підприємства, стали міста Калуш, де традиційно розвинена деревообробна промисловість, Коломия з її багатими ремісничими традиціями, Надвірна, яка має вигідне географічне розташування та доступ до лісових ресурсів, і Рожнятів, де функціонують декілька малих меблевих виробництв. Не зважаючи на відносно невелику частку підприємств меблевої індустрії в загальній структурі промисловості краю (табл..2.5), вони відіграють доволі суттєву роль в наповненні бюджету області через сплату податків, гарантуванні зайнятості населення, особливо в малих містах та сільській місцевості, а також у розвитку суміжних галузей економіки, зокрема деревообробної промисловості, випуску фурнітури та комплектуючих, транспортно-логістичних послуг тощо. Основними споживачами продукції меблевої галузі Прикарпаття є населення України та країни Європейського

Союзу. В табл.2.7 та рис.2.5 наведено інформацію про основні канали збуту меблевої продукції підприємств Івано-Франківської області (2024 р.), а в табл. 2.8 – інформація про експортний потенціал меблевої галузі Івано-Франківської області.

Таблиця 2.7 - Ключові канали реалізації меблевої продукції підприємств Івано-Франківської області (2024 р.) [26,23]

Канал збуту	Частка в загальному обсязі продажів, %	Обсяг реалізації, млн грн	Кількість підприємств, що використовують
Виготовлення на замовлення (B2C)	38,2	119,5	41
Власні шоуруми та салони	24,6	77,0	18
Маркетплейси та власні сайти	15,3	47,9	35
Співпраця з торговими мережами	12,7	39,7	12
Оптові продажі дистриб'юторам	6,8	21,3	8
Експорт	2,4	7,5	3
<b>РАЗОМ</b>	<b>100,0</b>	<b>312,8</b>	<b>51*</b>

*Примітка: деякі підприємства використовують кілька каналів збуту одночасно  
Джерело: дані опитування підприємств галузі*

Найпоширенішими каналами реалізації меблевої продукції в Івано-Франківській області, як і в Україні загалом, залишаються онлайн та офлайн-продажі, які забезпечують максимальне охоплення цільової аудиторії споживачів, зокрема це такі канали дистрибуції:

**1. Виготовлення меблів на індивідуальне замовлення** - найбільш поширений канал збуту, що становить 38,2% від загального обсягу реалізації продукції, який дозволяє максимально задовольнити індивідуальні потреби клієнтів, забезпечити високу маржинальність виробництва та сформувати лояльну клієнтську базу через персоналізований підхід до кожного замовника.

**2. Реалізація через маркетплейси та власні веб-сайти** - сучасний та динамічно зростаючий канал продажів, який становить 15,3% від загального обсягу та особливо активно розвивається серед молодих підприємців, що дозволяє розширити географію збуту, знизити витрати на утримання фізичних

точок продажу та забезпечити цілодобову доступність продукції для потенційних покупців.

3. **Співпраця з посередниками** - торговими мережами меблів, спеціалізованими дистриб'юторами, власниками шоурумів, оптовиками тощо, що становить близько 19,5% від загального обсягу продажів та дозволяє виробникам зосередитися на виробничих процесах, делегуючи функції продажу та маркетингу спеціалізованим торговельним організаціям.



Рисунок 2.5 – Основні канали збуту продукції підприємств меблевої галузі та їх частка в загальному обсязі продажів, %

Таблиця 2.8 - Експортний потенціал меблевої галузі Івано-Франківської області за 2022-2024 рр. [26]

Показники	Роки				
	2022	2023	2024	Прогноз 2025	Темп приросту 2024/2022
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Обсяг експорту, млн грн	3,2	5,8	7,5	12,0	+134,4

Продовження табл. 2.8					
1	2	3	4	5	6
Частка експорту в загальному обсязі, %	1,6	2,0	2,4	3,5	+0,8 п.п.
Кількість підприємств експортерів	2	2	3	5	+50,0
Основні країни-імпортери	Польща	Польща, Німеччина	Польща, Німеччина, Чехія	ЄС-27	-
Середній чек експорту, тис. євро	42,3	48,7	52,1	58,0	+23,2

*Джерело: дані митної статистики та підприємств-експортерів*

Зараз перед меблевиками Прикарпаття постають численні складні проблеми, пов'язані з різким зростанням витрат на комплектуючі матеріали внаслідок девальвації національної валюти та інфляційних процесів, подорожчанням сировини через порушення традиційних ланцюгів постачання, зростанням вартості енергоресурсів, логістичних послуг воєнних дій тощо. У таких умовах підприємствам галузі потрібно знайти оптимальний баланс між мінімізацією виробничих витрат для збереження цінової конкурентоспроможності продукції, забезпеченням безперебійного постачання необхідних матеріалів та комплектуючих для підтримання стабільних обсягів виробництва, і задоволенням зростаючого попиту як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках. Одним з основних та найбільш перспективних аспектів підвищення ефективності діяльності меблевих підприємств є застосування сучасних цифрових технологій та інформаційних систем для моніторингу виробничих процесів та аналізу різноманітних ризиків, що сприяє підвищенню обґрунтованості та своєчасності управлінських рішень і забезпечує конкурентоспроможність підприємств у складних умовах турбулентного бізнес-середовища, характерного для воєнного стану та посткризового відновлення економіки. Важливою складовою успішного функціонування меблевих підприємств є також стратегічне планування в умовах високого рівня ризиків ринкового середовища. Це дозволяє їм не лише утримувати відносну стабільність виробничих процесів та фінансових показників, але й навіть знаходити нові можливості для розвитку бізнесу, диверсифікації асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту та впровадження інноваційних технологій виробництва та управління. Сьогодні перед підприємствами

меблевої галузі Івано-Франківщини велике значення має інвестування в галузь. Інформація про інвестиційні потреби меблевих підприємств Івано-Франківської області за 2024 з прогнозом на 2025 р. наведено в табл. 2.9., рис.2.6.

Таблиця 2.9 - Інвестиційні потреби меблевих підприємств Івано-Франківської області (2024-2025 рр.) [26,25].

Напрямок інвестування	Загальна потреба, млн грн	Частка, %	Очікуваний ефект 2025р.
Оновлення виробничого обладнання	145,2	32,1	Підвищення продуктивності на 25-30%
Автоматизація виробництва	98,7	21,8	Зниження собівартості на 15-20%
Енергозберігаючі технології	67,4	14,9	Зниження енергоспоживання на 30%
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	42,8	9,5	Підвищення якості продукції
Маркетинг та просування	38,5	8,5	Зростання продажів на 20%
Розширення виробничих площ	34,2	7,6	Збільшення потужностей на 15%
Впровадження систем управління якістю	25,6	5,7	Зменшення браку на 40%
<b>РАЗОМ</b>	<b>452,4</b>	<b>100,0</b>	<b>Комплексний ефект</b>

Джерело: розраховано на основі опитування підприємств [27]

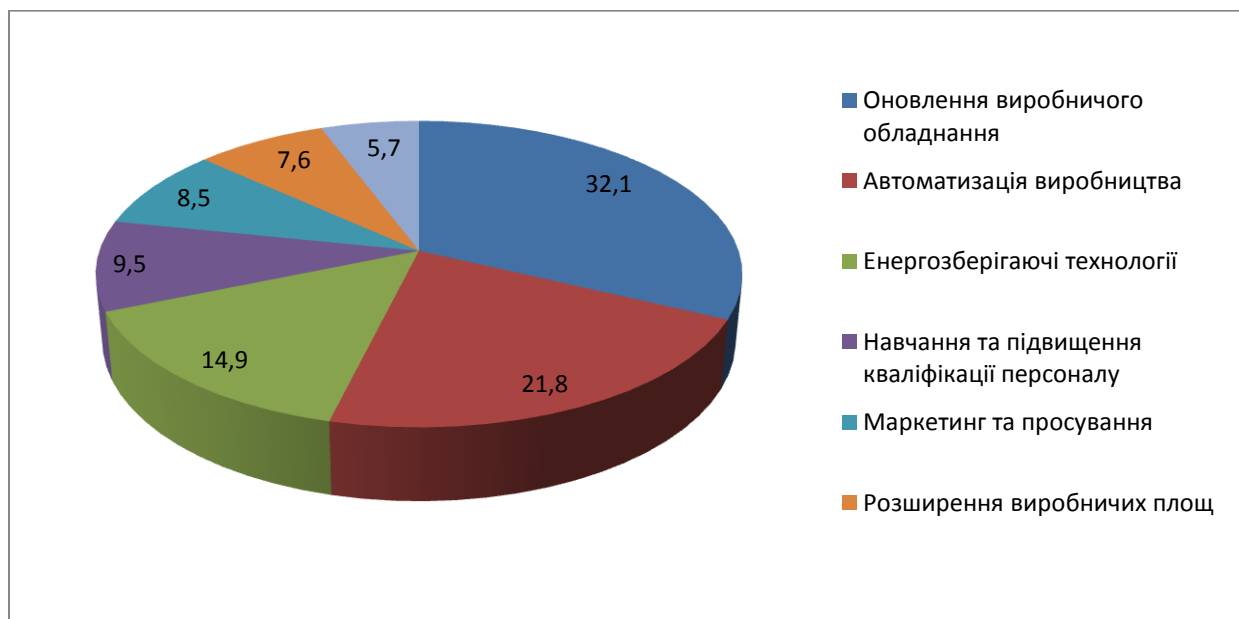


Рисунок 2.6 – Інвестиційні потреби меблевих підприємств Івано-Франківської області (2024-2025 рр.).

На разі перед меблевими підприємствами Прикарпаття існує ряд проблем та викликів в умовах воєнного стану, Основні з яких згруповано та представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Основні проблеми та виклики меблевих підприємств Івано-Франківської області (за результатами опитування, 2024 р.)[21, 26, 22]

Проблема	Частка підприємств, які відзначили проблему, %	Рівень критичності (1-10)	Вплив на обсяги виробництва
Нестача кваліфікованого персоналу	78,4	8,7	Високий
Зростання цін на сировину та комплектуючі	72,5	8,2	Високий
Проблеми з енергопостачанням	64,7	7,5	Середній
Високі логістичні витрати	58,8	7,1	Середній
Обмежений доступ до фінансування	52,9	6,8	Середній
Зниження купівельної спроможності	49,0	6,4	Середній
Високе податкове навантаження	45,1	6,2	Низький
Конкуренція з імпортною продукцією	37,3	5,9	Низький
Застаріле обладнання	33,3	5,6	Низький
Складність виходу на експортні ринки	27,5	5,2	Низький

*Джерело: результати опитування 51 підприємства меблевої галузі області та згруповані автором*

Не дивлячись на важкі економічні умови в країні, меблеві підприємства Івано-Франківщини налаштовані на стабільність та нові ринки збуту. Вони ставлять перед собою пріоритетні стратегічні завдання, вирішення яких є критично важливим для забезпечення їх конкурентоспроможності та довгострокової стабільності функціонування, зокрема це такі завдання як: активний вихід на нові перспективні ринки збуту, особливо в країнах ЄС, де українські виробники отримали преференційний доступ завдяки скасуванню мит; масштабне інвестування в автоматизацію виробничих процесів для підвищення продуктивності праці та зниження залежності від наявності великої кількості персоналу; систематичне підвищення кваліфікації персоналу через організацію тренінгів, стажувань та навчальних програм для забезпечення високого рівня якості продукції; впровадження енергозберігаючих технологій

для зниження собівартості виробництва в умовах високих тарифів на енергоресурси; розвиток цифрових каналів продажу та електронної комерції для розширення географії збуту; сертифікація продукції відповідно до європейських стандартів якості та безпеки для можливості експорту на вимогливі закордонні ринки - все це є необхідними умовами для стабільного і ефективного функціонування на конкурентному ринку меблевої продукції України та забезпечення сталого розвитку галузі в довгостроковій перспективі. Проведемо SWOT – аналіз, за допомогою якого визначимо сильні та слабкі сторони розвитку галузі на Прикарпатті та загрози і можливості пов’язані з цим. В табл.2.11 наведено результати SWOT - аналізу по підприємствах галузі.

Таблиця 2.11 - SWOT- аналіз підприємств меблевої галузі Івано-Франківської області

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)</b>
Наявність якісної сировинної бази (деревина) Історичні традиції столярної справи. Розвинена транспортна інфраструктура. Близькість до європейських ринків. Висока підприємницька активність. Диверсифікований асортимент продукції. Гнучкість виробництва.	Застаріле обладнання на більшості підприємств. Нестача кваліфікованого персоналу. Обмежений доступ до фінансування . Низький рівень автоматизації виробництва. Слабкі маркетингові компетенції. Незначний досвід експортної діяльності. Низька продуктивність праці.
<b>МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)</b>	<b>ЗАГРОЗИ (Threats)</b>
Відкриття ринку ЄС (безмитний доступ). Міжнародна грантова підтримка. Зростання попиту на екологічну продукцію. Розвиток електронної комерції. Релокація підприємств зі сходу України. Зростання попиту на індивідуальні рішення. Можливості для модернізації виробництва.	Продовження військових дій. Енергетична нестабільність. Інфляція та девальвація гривні. Конкуренція з імпортними меблями. Зростання цін на сировину. Міграція кваліфікованих кадрів. Нестабільність законодавства.

*Джерело: складено автором*

Отже, внаслідок проведеного SWOT - аналізу було виявлено, що для успішного подальшого функціонування підприємств меблевої сфери на Прикарпатті необхідно: 1. Активізувати зусилля щодо виходу на експортні ринки через участь у міжнародних виставках, сертифікацію продукції за європейськими стандартами та встановлення партнерських відносин з іноземними дистриб'юторами. 2. Інвестувати в автоматизацію виробничих процесів для підвищення продуктивності праці та зниження залежності від

наявності великої кількості персоналу. 3. Розвивати цифрові канали продажу та електронну комерцію для розширення географії збуту та зниження витрат на традиційні торгові мережі. 4. Створити систему безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу через співпрацю з професійно-технічними навчальними закладами. 5. Об'єднувати зусилля через створення асоціацій та кластерів для лобіювання інтересів галузі, спільних закупівель сировини та комплектуючих, обміну досвідом та технологіями.

Впровадження цих заходів дають можливість з впевненістю говорити про подальшу фінансову стабільність і стійкість підприємств та їх конкурентоздатність на ринку в перспективі.

## **2.2 Аналіз основних техніко економічних показників діяльності ТОВ «Миро-Марк» за період 2022-2024 років**

Всесторонньо провівши аналіз роботи підприємств меблевої галузі України та Прикарпаття детальніше зупинимося на характеристиці та аналізі одного з їх типових представників – ТОВ «Миро-Марк».

ТОВ «Миро-Марк» було засноване на початку 2000 років. Компанія є правонаступником малого приватного підприємства «Марк» (м. Калуш), а також товариства з обмеженою відповідальністю «Західнафтомаш». Завдяки постійному вдосконаленню бізнес-процесів і впровадженню найсучасніших світових технологій, невелике виробництво поступово виросло до статусу одного з найбільш динамічних і успішних підприємств меблевої галузі України.

На сьогодні ТОВ «Миро-Марк» представляє собою сучасне потужне підприємство. Вперше в Україні на підприємстві було впроваджено технологію вигину плит МДФ та фарбування меблевих фасадів поліуретановими фарбами, які відзначаються стійкістю до зношування, екологічною безпечністю та забезпечують додаткову якість і міцність покриття завдяки обробці ультрафіолетовими променями (УФ). Крім того, саме тут вперше в Україні було

освоєно технологію нанесення шовкографічних багатокольорових візерунків на поверхні меблів. За типом підприємств – це типове середнє підприємство.

Предметом діяльності Товариства є:

- реклама та видавнича діяльність;
- виробництво меблів тощо;
- діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку ;
- будівництво;
- оптова та роздрібна торгівля;
- ремонт та надання інших видів діяльності, що не суперечить закону.

Підприємство конкурує з ТОВ «Світ меблів», ТОВ «Меблі Мен» та ПП «Меблесвіт-класік», ПП «Вудван».

Після 2014 року напрямок збуту продукції зазнав значних змін на користь європейського ринку. Сьогодні основними ринками реалізації стали Польща, Австрія, Саудівська Аравія, Румунія, Словаччина, Молдова та Литва. Наразі понад 50% продукції підприємства орієнтовано на експорт. На вітчизняному ринку ТОВ «Миро-Марк» представлено у різних областях України, а основними клієнтами компанії є населення, меблеві групи і меблеві гіпермаркети всередині країни та за її межами. Переважаючі види продукції – це м'які меблеві гарнітури, дивани, меблі на замовлення. Фабрика користується популярністю серед споживачів продукції. Це свідчить про стабільний розвиток підприємства та його міцні позиції на ринку виготовлення меблевої продукції.

Для характеристики і аналізу основних техніко-економічних показників використаємо метод рядів динаміки, порівняння та графічний. Всю необхідну інформацію для порівняльного аналізу основних ТЕРП досліджуваного підприємства згрупуємо та представимо у табл. 2.12 та рис. 2.7.

Аналізуючи табл.2.12 можемо констатувати, що виручка від реалізації продукції по ТОВ «Миро-Марк», зростала упродовж аналізованого періоду.

Таблиця 2.12 - Динаміка основних ТЕР діяльності ТОВ «Миро-Марк»  
упродовж 2022-2024 рр.

Роки	Фактичне значення	Абсолютний приріст		Темпи росту,%		Темпи приросту,%	
		базисний	ланцюговий	базисні	ланцюгові	базисні	ланцюгові
Виручка від реалізації продукції, тис. грн							
2022	48727,2	-	-	100	-	100	-
2023	86415,5	19688,3	19688,3	177,3	177,3	77,3	77,3
2024	100300,7	52576,5	926585,2	207,9	117,2	107,9	17,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн							
2022	42910,8	-	-	100	-	100	-
2023	75974,2	33063,4	33063,4	177,05	177,05	77,05	77,05
2024	87382,7	44471,9	11408,5	203,6	115,0	103,6	15,0
Чистий прибуток, тис. грн.							
2022	7109	-	-	100	-	100	-
2023	2889	-4220	-4220	40,63	40,63	-59,37	-59,37
2024	2804	-4305	-85	39,44	97,06	-60,56	-2,94
Продуктивність праці працівника, тис. грн. / ос.							
2022	169,0	-	-	100	-	100	-
2023	189,0	73	20	143,1	111,8	43,1	11,8
2024	242,0	53	53	128,4	128,4	28,4	28,4
Рентабельність продукції, %							
2022	4,1	-	-	100	-	100	-
2023	7,8	3,7	3,7	190,2	190,2	90,2	90,2
2024	8,6	4,5	0,8	207,3	108,9	107,3	8,9
Фондовіддача, %							
2022	2,1	-	-	100	-	100	-
2023	2,3	0,2	0,2	109,5	109,5	9,5	9,5
2024	4,1	2,0	1,8	195,2	178,2	95,2	78,2

Основною причиною позитивної динаміки показника стало збільшення замовлень з боку українських споживачів та виходом на зарубіжні ринки збуту. Виручка від реалізації продукції у 2024 році зросла на 109,7%, а в порівнянні з минулим роком – на 17,2%. Разом з цим зростав показник собівартості реалізованої продукції. Основною причиною зростання показника було подорожчання сировини, комплектуючих як для виробництва меблів, так і здороження енергоносіїв, матеріалів тощо. Так, по ТОВ «Миро-Марк» приріст показника у 2024 році у порівнянні з 2022 р. склав 103,6%, а в порівнянні з 2023 р. –15%.

Узагальнюючим показником, який характеризує ефективність праці є продуктивність праці. Динаміка даного показника по підприємству упродовж аналізованого періоду мала позитивну зростаючу тенденцію. Так, по ТОВ «Миро-Марк» продуктивність праці у 2024 р. зросла у порівнянні з 2022 роком на 73 тис. грн./ос., а в порівнянні з 2023 р. – на 53 тис. грн./ос. У відсотковому значенні показник зріс відповідно на 43% і 28%. Основною причиною такого росту стало зростання обсягів замовлення з боку споживачів та супермаркетів, не дивлячись на воєнний стан в країні. Взагалі Івано-Франківщина вважається безпечним регіоном щодо проживання. Тут стрімко ведеться будівництво житлових комплексів та комерційних приміщень. Тому не дивно, що з боку споживачів зростає попит на меблеву продукцію. Одним з показників, що характеризує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства є чистий прибуток. За даними табл. 2.12 чистий прибуток по ТОВ «Миро-Марк» у 2023-2024 роках демонструє скоріше збиток. За період 2022-2024 років показник мав від'ємні значення, що було спричинене і подорожчанням енергоресурсів, матеріалів, і військовим станом, і зростанням собівартості реалізації продукції тощо.

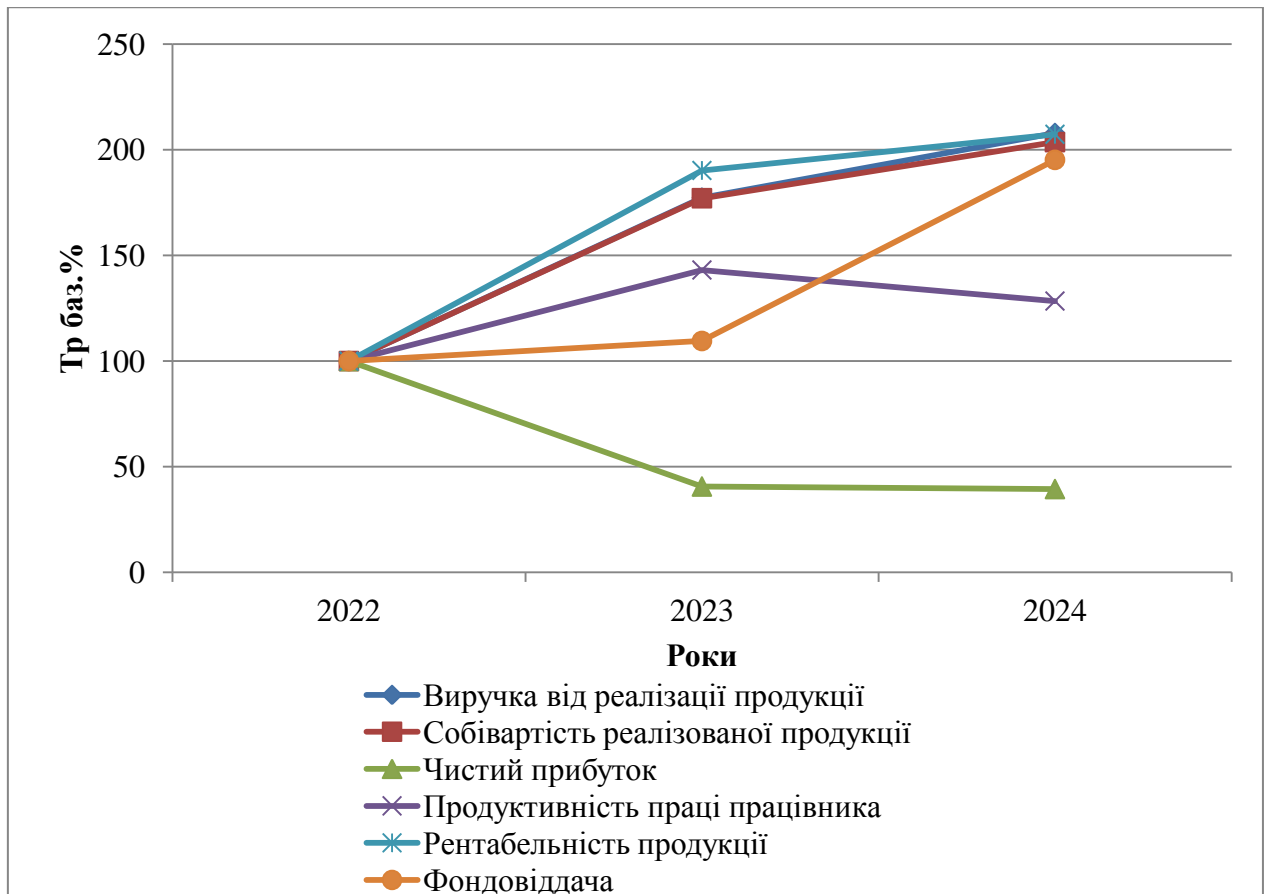


Рисунок 2.7 – Динаміка основних ТЕР по ТОВ «Миро-Марк» за період 2022-2024 років

Основною причиною зменшення чистого прибутку стало також збільшення дебіторської заборгованості підприємства перед споживачами.

Рентабельність продукції – це ще один показник, що характеризує діяльність підприємства. Упродовж аналізованого періоду відзначався ріст показника за період 2022-2024 рр. відповідно з 4,1% до 8,6%, що спричинено подорожчанням сировини, матеріалів тощо.

Фондовіддача виступає показником ефективності використання основних засобів. Значення показника підприємства є невисоким, хоча характеризується щорічним зростанням – від 2,1 до 4,1. Зростання показника вказує, що основні засоби використовувалися упродовж 2022-2024 років ефективно.

Отже, робимо висновок, що за період 2022-2024 років підприємство нарощувало обсяги виготовлення продукції, зростали обсяги реалізованої продукції, продуктивність праці. Разом з тим зростала і собівартість

реалізованої продукції. Основні засоби ТОВ «Миро-Марк» використовувало ефективно. Отож, оцінити однозначно роботу підприємства не можливо, бо треба враховувати і його фінансовий стан, і політичну ситуацію в країні. Загалом можемо говорити про задовільний стан виробничо-господарської діяльності підприємства за досліджуваний період.

### 2.3. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Миро-Марк»

Розпочнемо аналіз системи матеріальної мотивації зі стану забезпеченості підприємства персоналом, кількісного та якісного його складу (табл. 2.13, рис.2.8).

Таблиця 2.13- Динаміка забезпеченості персоналом ТОВ «Миро-Марк» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки	факт	план	Коефіцієнт забезпеченості	Питома вага, %	Темп росту базисний, %	Темп росту ланцюговий, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб, в т.ч	2022	121	139	0,87	100,0	-	-
	2023	118	150	0,79	100,0	114,5	114,5
	2024	126	161	0,77	100,0	116,7	110,7
Робітники	2022	97	112	0,86	80,2	-	-
	2023	86	121	0,71	72,8	87	-13
	2024	100	130	0,76	79,3	103,1	3,1
Службовці	2022	7	11	0,63	5,8	-	-
	2023	12	15	0,80	10,2	171,4	71,4
	2024	7	10	0,7	5,6	100,0	-
Фахівці	2022	12	20	0,6	9,9	-	-
	2023	13	16	0,81	11,0	25	-75
	2024	12	18	0,78	9,6	100	-
Керівники і професіонали	2022	8	10	0,7	6,6	-	-
	2023	7	9	0,68	5,9	87,5	87,5
	2024	7	13	0,54	5,5	87,5	-12,5

Аналізуючи табл.2.13 можна зробити наступні висновки щодо забезпечення підприємства персоналом. По ТОВ «Миро-Марк» у 2024 році у

порівнянні з 2022 роком середньооблікова чисельність ПВП збільшилася на 5 осіб. Коефіцієнт забезпеченості персоналом за період 2022-2024 років коливається у межах 0,77-0,87% що говорить про недоукомплектованість підприємства кадрами. Це і не дивно. В країні війна і частина чоловіків, що працювали на підприємстві змушена була поповнити лави ЗСУ для оборони України від агресора. Якщо аналізувати категорію працівників «робітники», то забезпечення підприємства склало не більше 86% за аналізований період. Найнижчі значення коефіцієнта забезпеченості спостерігалось у 2023 році. Саме в цьому періоді часу багато персоналу поповнювали лави ЗСУ. Відрадно те, що у 2024 році ця категорія працюючих збільшилася і темп зростання в порівнянні з базисним 2022 роком склав 103, 1%. Це добра тенденція, бо саме робітники беруть безпосередню участь у виробництві продукції меблевих підприємств. По категорії «службовці» теж спостерігалось недоукомплектування. Коефіцієнт забезпеченості кадрами не перевищував 0,8 упродовж 2022-2024 років. Основна причина пов'язана з війною, а також звільненням працівників призовного віку через небажання йти до армії. По категорії «фахівці» досить напруженим був саме 2022 рік, де коефіцієнт забезпеченості трохи перевищив позначку половини і склав 60%.

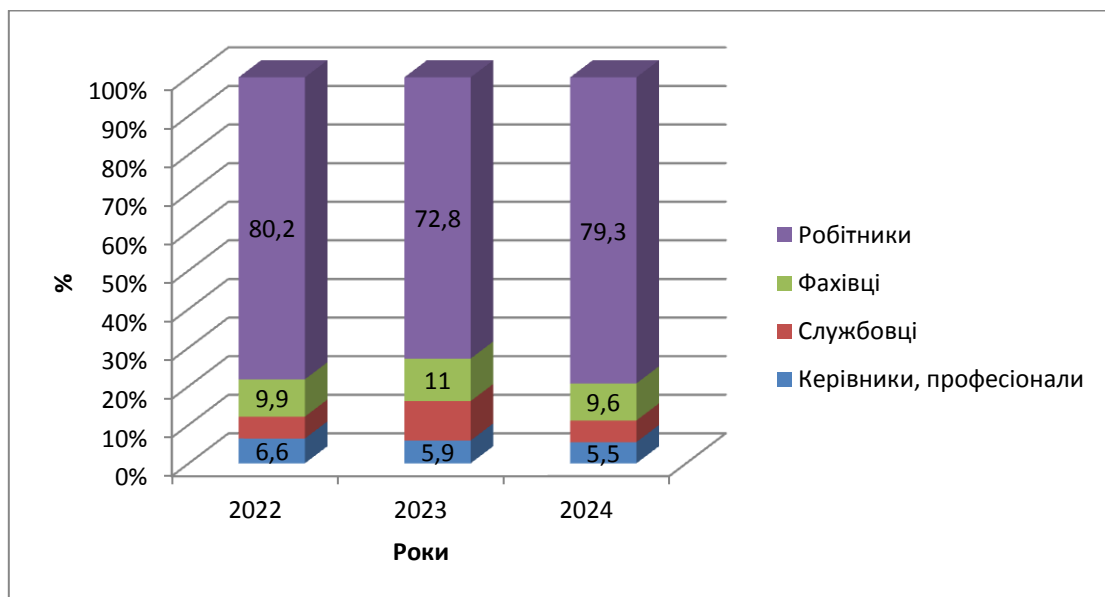


Рисунок 2.8 - Динаміка забезпеченості персоналом ТОВ «Миро-Марк» за 2022-2024 роки

Це насторожує, оскільки цю категорію працюючих складають працівники з вищою освітою, які б мали забезпечувати прийняття оперативних управлінських рішень. В подальшому коефіцієнт забезпеченості кадрами збільшувався, але не перевищив значення 81%. Причини такого стану ті ж. Категорія «керівники та професіонали», як і інші, теж зазнала суттєвих змін через ситуацію, що склалася в країні. Так, темп росту у 2023 і 2024 роках склав 87,5%, а найнижче значення коефіцієнта забезпеченості спостерігалось у 2024 році, де він склав трохи більше половини від потреби. Ситуація тривожна і непроста, бо як і фахівці, керівники покликані приймати необхідні управлінські рішення вчасно. Нестача кадрів такого гатунку впливає не тільки на прийняття рішень, але й на ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства загалом. Отже, підводячи підсумок, можемо говорити, що ТОВ упродовж 2022-2024 років було недоукомплектовано кадрами. Основна причина – воєнний стан, поповнення лав ЗСУ.

Далі перейдемо до аналізу кількісно-якісної характеристики складу персоналу по підприємству. Інформація необхідна для аналізу наведена у табл.2.14. На рис. 2.9, 2.10 представлено вікову, освітню структуру персоналу по ТОВ «Миро-Марк» за період 2022-2024 років.

Отже, аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу аналізованого підприємства засвідчив, що у його структурі переважають робітники, частка управлінського персоналу є невисокою. За рівнем освіти переважають працівники із професійно-технічною освітою, за статтю – чоловіки, що є особливістю підприємств меблевої галузі. На підприємстві працює досвідчений, професійний персонал, який здатний виконувати поставлені завдання, проте, в зв'язку із нинішньою ситуацією в країні змінилося співвідношення між групами вікової структури. Збільшилася частка осіб після пенсійного віку, зменшилася частка осіб, що мають вищу освіту, зменшилася частка осіб вікової групи, що відноситься до молоді тощо. Це звичайно має свої пояснення, але для ефективної роботи підприємства важливо, щоб у віковій структурі було більше молоді, більше працівників, здатних оперативно реагувати на зміни, досвідчених професійно відповідальних тощо.

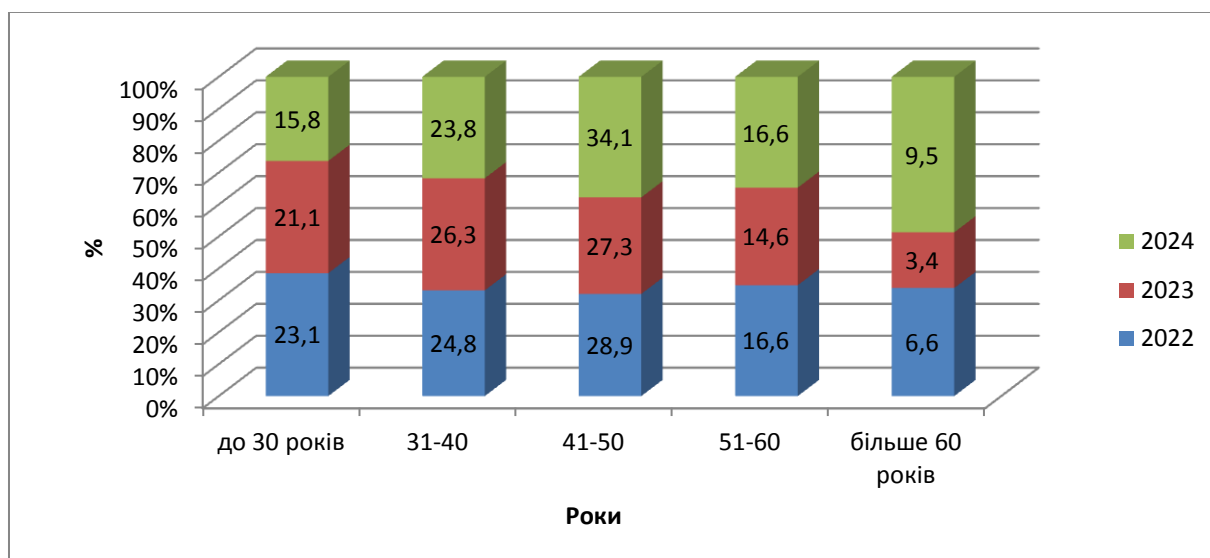


Рисунок 2.9 - Зміна вікової структури персоналу по ТОВ «Миро-Марк» за 2022-2024 роки

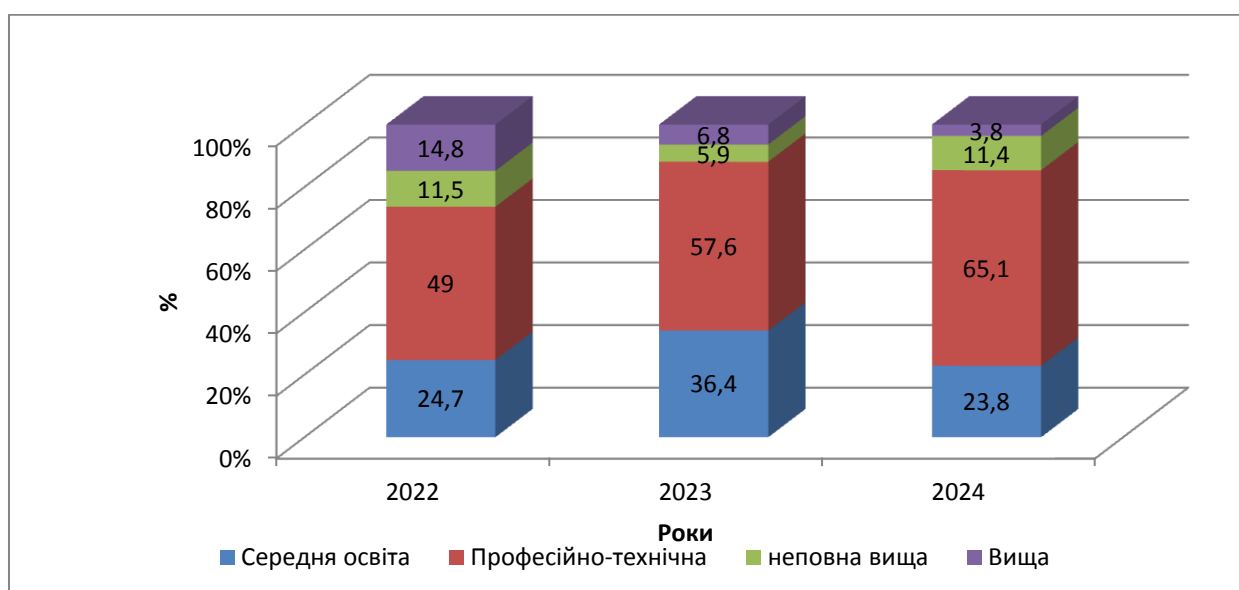


Рисунок 2.10 – Зміна структури персоналу за рівнем освіти по підприємству, %

Перейдемо до характеристики основного мотиваційного чинника персоналу – аналізу стану фонду заробітної плати і його складових за період 2022-2024 років.

На підприємстві фонд оплати праці складається з:

- фонду основної заробітної плати;

- фонду додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

*Фонд базової заробітної плати* персоналу охоплює нарахування оплати за виконану роботу згідно з діючими нормами праці (норми часу, виробітку, обслуговування, службових обов'язків).

*Фонд додаткової заробітної плати* містить доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, визначені чинним законодавством, премії, що стосуються виконання виробничих завдань і функцій. До його складу входять:

1) надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) у розмірах, передбачених чинним законодавством [27];

2) премії та винагороди, у тому числі за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування. Встановлені наступні надбавки за вислугу років:

- 10% - за 3 роки роботи в закладі;
- 20% - за 10 років роботи в закладі;
- 30 % - за 20 років роботи в даному закладі;

3) оплата роботи в надурочний час і святкові та неробочі дні, у розмірах та за розцінками, визначені чинним законодавством;

4) оплата працівника днів відпочинку, що надаються їм у зв'язку з роботою понад тривалість робочого часу;

5) суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівників;

б) оплата за невідпрацьований час тощо.

Інші *стимули та компенсаційні виплати* охоплюють одноразові премії, винагороди, а також компенсації та додаткові платежі у грошовій або матеріальній формі. Такі виплати не регулюються чинним законодавством або перевищують встановлені ним норми. До цієї категорії входять нарахування за неробочий час, який не передбачений законодавчими нормами. Це, зокрема, стосується працівників, які були змушені працювати з укороченим графіком або перебували у відпустках за рішенням адміністрації (без врахування допомоги по частковому безробіттю) і т.п.

У цей перелік включені винагороди та заохочення, що мають річний або одноразовий характер. Наприклад: винагороди за підсумками праці за рік, виплати за вислугу років (стаж роботи); премії, що нараховані згідно із затвердженими спеціальними системами преміювання та відповідно до урядових рішень; премії за підтримку винахідництва і раціоналізаторства, створення, освоєння чи впровадження нової техніки або технологій; премії за виконання особливо відповідальних завдань; тощо.

Структура діючої системи оплати праці наведена в табл.2.15, рис. 2.11.

Аналізуючи табл. 2.15 бачимо, що упродовж 2022-2024 років у структурі системи оплати праці переважала відрядно-преміальна система. Погодинно-преміальна система оплати праці у відсотковому вимірі складала в середньому по ТОВ «Миро-Марк» 31- 36% , в той час як відрядно-преміальна – відповідно 46% та 52% упродовж 2022-2024 років.

Таблиця 2.15 - Структура системи оплати праці працівників за 2022 – 2024 роки по ТОВ

Назва показника	2022		2023		2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Всього персоналу	121	100	118	100	126	100
Погодинно-преміальна:	40	33,05	37	35,7	45	31,4
За тарифними ставками	10	8,2	10	10,5	13	8,4
за посадовими окладами	12	9,9	10	7,8	10	8,4
Відрядно-преміальна	59	48,7	61	46	58	51,8

Специфіка основної продукції підприємства – виробництво та реалізація меблів, то ж логічно, що заробіток працівників напряму залежить від кінцевих результатів його роботи. Найменшу частку у структурі системи оплати праці займає оплата за тарифними ставками і посадовими окладами, питома частка яких складала по ТОВ «Миро-Марк» складає до 10 %.

Таблиця 2.14 - Кваліметричний склад персоналу ТОВ «Миро-Марк» за період 2022-2024 років

Показники	2022		2023		2024		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2024/2023	2024/2022	2024/2023	2024/2022
Облікова чисельність штатних працівників	121	100,0	118	100,0	126	100,0	8	5	106,8	104,1
За статтю										
чоловіки	98	80,9	96	81,4	93	73,9	-3	-5	96,8	94,8
жінки	23	19,1	22	18,6	33	26,1	11	10	150	143,5
За рівнем освіти										
середня	30	24,7	35	36,4	30	23,8	-5	0	108,5	126,6
професійно-технічна	59	49,0	68	57,6	82	65,1	14	23	120,6	138,9
неповна та базова вища	14	11,5	7	5,9	10	11,4	3	-4	142,8	71,4
повна вища	18	14,8	8	6,8	4	3,8	-4	-14	50,0	22,2
За віком, роки										
18-25	10	8,2	10	8,4	10	7,9	0	0	100,0	100,0
26-32	13	14,9	15	12,7	10	7,9	-5	-3	66,6	76,9
33-39	30	24,8	31	26,3	30	23,8	-1	0	96,8	100,0
40-46	11	9,09	15	12,7	20	15,9	5	9	133,3	181,8
47-53	24	19,8	17	14,6	19	15,0	2	5	111,7	79,2
54-60	25	16,6	20	16,9	25	16,8	5	0	125,0	100,0
Більше 60 років	8	6,6	10	8,4	12	9,5	2	4	120,0	150,0

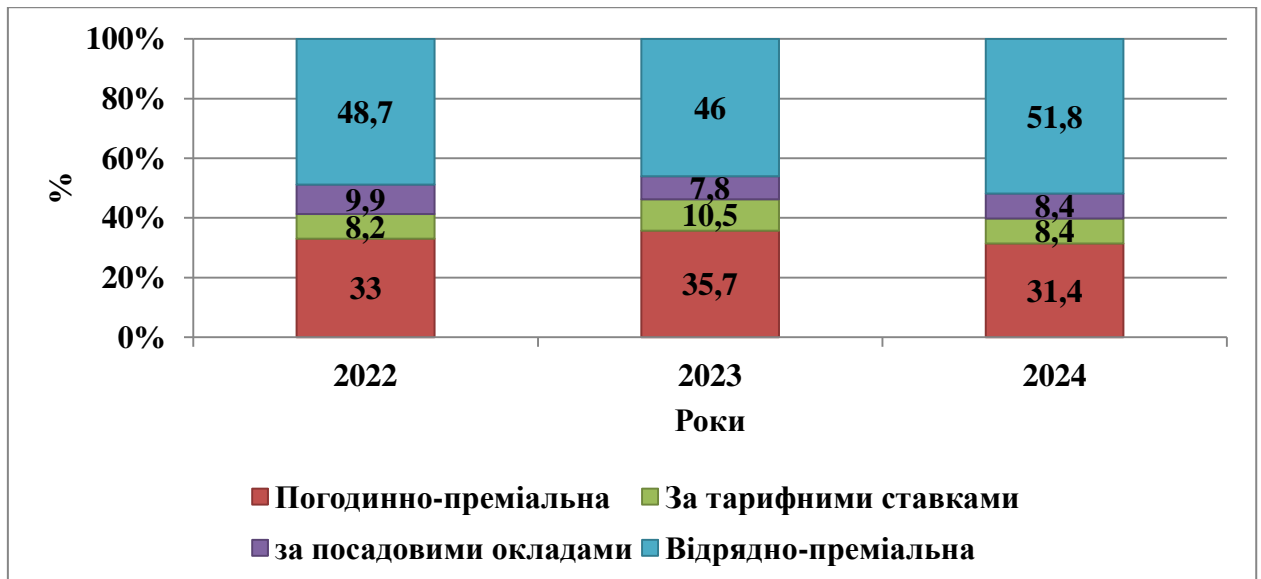


Рисунок 2.11 - Структура системи оплати праці працівників за 2022 – 2024 роки по ТОВ «Миро-Марк»

Про ефективність організації оплати праці на підприємстві можна судити по структурі фонду оплати праці. Проаналізуємо її по підприємству і занесемо дані в табл.2.16 та зобразимо графічно на рис. 2.12.

Таблиця 2.16 – Склад фонду оплати праці працівників по ТОВ «Миро-Марк» за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		2024	
	Обсяг, тис.грн	%	Обсяг, тис.грн	%	Обсяг, тис.грн	%
Фонд основної заробітної плати	6556,5	72,9	6205,7	76,2	8166,7	73,4
Фонд додаткової зарплати	2435,2	27,1	1937,3	23,8	2973,4	26,7
з нього: надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	791,8	8,8	669,2	8,2	797,9	7,1
премії та винагороди, що носять систематичний характер	907,1	10,1	758,2	9,3	1158,9	10,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати	736,3	8,2	509,9	6,3	1016,6	9,2
Фонд оплати праці, всього	8991,7	100	8143	100	11140,1	100

Аналізуючи табл. 2.16 бачимо, що фонд оплати праці упродовж 2022-2024 років зростає, не дивлячись на скрутне становище в країні і фінансову спроможність підприємства. По ТОВ «Миро-Марк» частка основної зарплати, складала в середньому 74%, додаткової – 25 %. Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати найбільшу частку займають премії та винагороди, які мають систематичний характер. Аналіз структури фонду оплати праці виявив, що суттєва частка постійної складової заробітної плати позитивно впливає на мотивацію працівників. Вона забезпечує стабільну винагороду за роботу, гарантує зайнятість і створює відчуття впевненості, що має особливе значення в умовах воєнного часу. Разом з тим невелика питома частка змінної частини заробітної плати, не сприяє мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності. Як підтвердження сказаного є те, що частка заохочувальних та компенсаційних витрат є невеликою і змінювалася упродовж аналізованого періоду стрибкоподібно. Такий розподіл структури фонду оплати праці ТОВ «Миро-Марк» говорить про не відповідність стратегії підприємства, а саме стратегії зростання, де питома частка премій, що залежать від результатів діяльності, мала б дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці. Ця ситуація повинна насторожити керівництво підприємства щодо реалізації його стратегічних цілей.

Далі розглянемо стимул і мотив до праці – стан середньомісячної заробітної плати впродовж періоду дослідження по підприємствах меблевої галузі та на ТОВ «Миро-Марк» ( див табл. 2.17, рис. 2.13). Аналізуючи табл.2.17 бачимо постійне зростання середньомісячної зарплати як по галузі, так і всередині досліджуваного підприємства. Це пов'язано, найперше, з щорічною індексацією та зростанням мінімальної зарплати та ростом цін на ресурси. Варто зазначити, що темп росту зарплати працівника у ТОВ «Миро-Марк» у 2024 році склав 168,8% в порівнянні з 2022 роком. Якщо розглядати показник по галузі, то найбільше зростання відбулося по категорії «керівники вищої ланки», де темп росту в 2024 році в порівнянні з 2022 роком склав 232%.

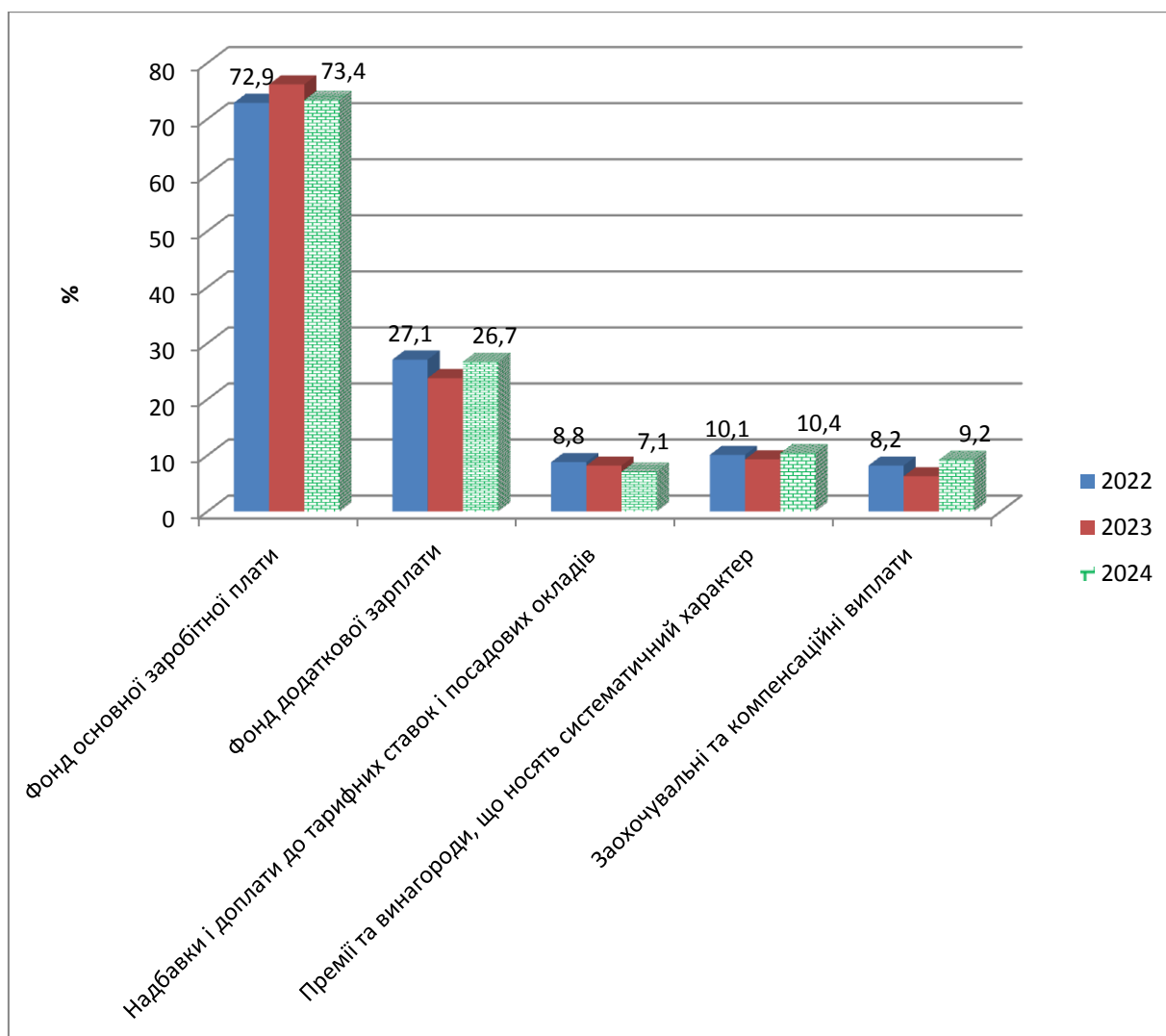


Рисунок 2.12 – Склад фонду оплати праці по підприємству упродовж 2022-2024 років

В той час як по категорії «виробничий персонал» – 184% і по категорії «фахівці середньої ланки» – 143% в порівнянні з базою. Далі в процесі аналізу фонду оплати праці доцільно встановити відповідність між темпами росту середньої заробітної плати і продуктивності праці. Для цього використаємо дані табл. 2.18. Аналізуючи табл. 2.18 бачимо щорічне зростання як продуктивності праці, так і середньомісячної зарплати працівників: приріст продуктивності праці у 2023 році склав майже 12%, а в 2024 році – 43%, в той час як у 2023 році він був 7,3%, а у 2024 р. – 63,9%.

Таблиця 2.17– Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу по меблевій галузі та по ТОВ «Миро-Марк» за 2022-2024 рр. [ 21,26].

Показник	2022		2023		2024	
	Абсолютне значення, грн	Темп росту баз., %	Абсолютне значення, грн	Темп росту баз., %	Абсолютне значення, грн	Темп росту баз., %
Середньомісячна з/п персоналу по підприємствах меблевої галузі:						
виробничого персоналу	19000	100,0	29500	155,3	35000	184,2
фахівців та середньої ланки	28800	100,0	36500	126,7	41200	143,1
керівників вищої ланки	25000	100,0	30000	120,0	58000	232,0
по ТОВ «Миро-Марк»	13960	100,0	14980	107,87	22888	168,80

Отож бачимо, що зарплата була і залишається основним джерелом доходу працівників підприємств галузі і працівників досліджуваного ТОВ.

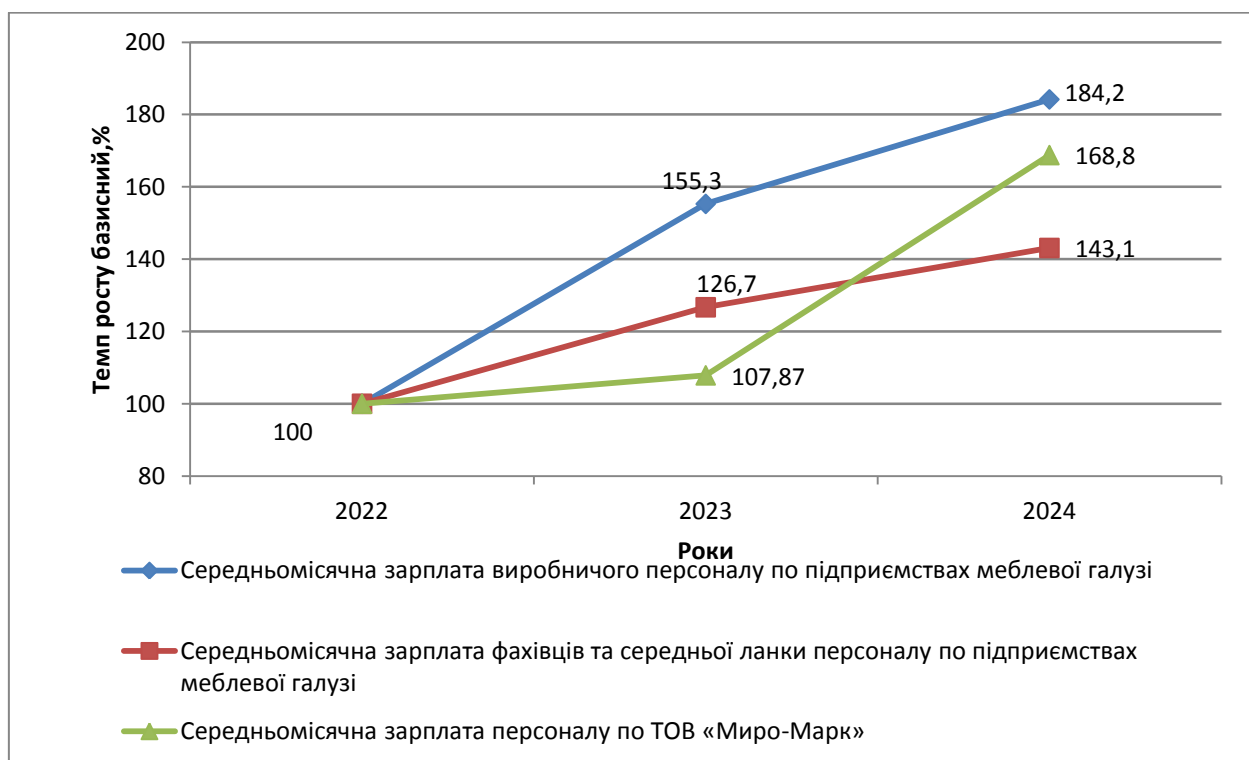


Рисунок 2.13 - Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу по меблевій галузі та по ТОВ «Миро-Марк» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.18 – Показники середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці по ТОВ «Миро-Марк» за період 2022-2024 років

Показник	роки		
	2022	2023	2024
Середньомісячна заробітна плата, грн	13960	14980	22888
Тр баз, %	100	107,31	163,95
Продуктивність праці, тис. грн./ос	169	189	242
Тр баз, %	100	111,83	143,1
Коефіцієнт випередження	1	1,042	0,87
Коефіцієнт порівняння	1	0,96	1,46

Ситуація, коли темп росту середньомісячної зарплати перевищує темп росту продуктивності праці, вважається негативною з точки зору ефективності роботи підприємства. Водночас треба враховувати реальну економічну ситуацію в країні, індексацію зарплати у зв'язку з ростом цін на ресурси і продукти харчування. Тому ми не можемо однозначно говорити про ефективність діяльності підприємства у 2024 році враховуючи ще й війну. У ТОВ розроблено і затверджено положення про преміювання працівників. В його основі лежать результати господарської діяльності. В основному використовується колективне преміювання. Розглянувши доплати і надбавки до основної заробітної плати працівників підприємства (табл. 2.19) можемо констатувати зростання їх сум в кожному наступному році. Це закономірне явище, так як нараховуються ці суми відносно тарифних ставок та окладів.

Таблиця 2.19 – Окремі види доплат і надбавок на підприємстві за 2022-2024 роки

Вид доплат і надбавок	Роки				
	2022	2023		2024	
	Сума, тис. грн	Сума, тис. грн.	Відхилення (+/-)	Сума, тис. грн	Відхилення (+/-)
Оплата за роботу в понадурочний час	831,32	1248,48	417,16	1832,64	584,16

Продовження табл. 2.19

Оплата за роботу у святкові дні	731,27	1092,51	361,24	1473,22	380,71
Доплата за суміщення професій, посад	326,11	672,75	346,64	1059,42	386,67
Доплата за виконання обов'язків бригадира	383,65	667,02	283,37	879,96	212,94
Надбавка за високу кваліфікацію	2184,22	2841,39	657,17	3453,04	611,65
Доплата за класність водіям	297,82	462,77	164,95	784,98	322,21
доплата за ненормований робочий день	1581,33	1832,61	251,28	2383,49	550,88
Доплата за шкідливі умови праці	383,53	584,54	126,01	856,23	271,69

Як бачимо з вищенаведеного, найбільш вагомими є надбавки за високу кваліфікацію та доплати за ненормований робочий час. Колективний договір підприємства встановлює відповідальність працівників за порушення трудової дисципліни, зокрема за: невиконання або неналежне виконання своїх трудових обов'язків без поважних причин, прогули, самовільне залишення робочого місця без повідомлення та дозволу керівника, перевищення службових повноважень тощо. За порушення трудової дисципліни до працівника застосовується стягнення у вигляді позбавлення надбавок до заробітної плати за період, в якому було зафіксовано порушення. Впровадження даного виду стягнень дисциплінує працівників і мотивує їх належним чином виконувати свої трудові обов'язки. За період 2022-2024 рр. виявлено незначні порушення такого роду з боку працівників ТОВ. Преміальна система ТОВ складається з премій у зв'язку з особистим ювілеєм, за результати діяльності, премія за особливо важливу роботу. Розмір премій визначається на основі фінансових можливостей підприємства. Найвищу частку займає премія за результати роботи працівника, яка складає в середньому 50 % від загальної суми преміальних виплат. Аналізуючи систему матеріальної мотивації на ТОВ «Миро-Марк», виявлено низку недоліків. Зокрема, вона не узгоджується зі стратегією зростання та

поточним етапом життєвого циклу підприємства. Також спостерігається порушення співвідношення між середньомісячною заробітною платою та продуктивністю праці, що не стимулює працівників до більш інтенсивної й ефективної роботи. Це підкреслює важливість пошуку додаткових резервів для подальшого вдосконалення системи мотивації.

#### **2.4 Аналіз системи нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Миро-Марк»**

Окрім матеріального стимулювання персоналу, важливо звертати увагу нематеріальним формам заохочення працівників. Сюди відносимо: планування кар'єри, створення сприятливого психологічного клімату, визнання та самовдосконалення працівників, успіх, навчання та розвиток творчих можливостей. Важливим для ефективної роботи працівників є також умови праці та організація робочого місця.

На ТОВ «Миро-Марк» застосовуються такі елементи нематеріальної мотивації як: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей; надання прозорої інформації щодо діяльності ТОВ; визнання успіхів працівників у роботі; дотримання корпоративної етики, санітарно-гігієнічних умов праці, сприяння з боку керівництва кар'єрному росту та підвищенню кваліфікації персоналу. Є звичним для роботи підприємства увага керівника до міркувань працівників, що припускає зворотній зв'язок. Він відбуваються збір поглядів, претензій, рекомендацій, задумів працівників. Все це створює довірчу атмосферу між керівництвом і працівниками, дає можливість виявити вчасно незадоволені потреби працівників, усунути їх та реалізувати корисні ідеї співпрацівників товариства. Підприємство надає своїм працівників гарантії у сфері зайнятості, оплати праці, трудових відносин, організації робочого часу та відпочинку, а також забезпечує охорону та умови праці згідно Конституції України. Працівники можуть розраховувати на соціально-психологічну підтримку в середовищі підприємства. Говорячи

про процес навчання і самовдосконалення та перспективи професійного росту і самореалізації, варто сказати, що працівники мають можливість здобувати новий досвід, навчатися, підвищувати свою кваліфікацію. Залежно від посади або професії працівника, що проходить навчання та фінансових можливостей підприємства, професійна підготовка може бути проведена з відривом від виробництва або без відриву від виробництва у формі технічного групового або індивідуального навчання. Як бачимо з даних табл. 2.20 та рис. 2.14 кількість працівників, що навчаються на підприємстві щороку збільшується. Найбільш діючим і вживаним навчанням на підприємстві є курси з підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 2.20 – Підвищення кваліфікації працівників за 2022-2024 роки

Підвищення кваліфікації працівників	Роки		
	2022	2023	2024
Всього	16	28	29
Керівний склад	2	3	5
Підготовка новоприйнятих робітників	18	17	24

Звертаючи увагу на зазначене, варто підкреслити, що система підвищення кваліфікації кадрів розвинена недостатньо. У ТОВ навчання організовується переважно у форматі тренінгів та навчання у закладах вищої освіти. Тренінги проводяться нерегулярно і здебільшого охоплюють лише сфери продажів та дистрибуції, залучаючи при цьому невелику кількість працівників. Підготовка нових виробничих робітників в основному здійснюється безпосередньо на робочих місцях.

Програми професійної підготовки передбачають вивчення посадових і виробничих настанов, технічних описів і технологічних схем, правил, а також нормативних документів з охорони праці та пожежної безпеки.



Рисунок 2.14 – Підвищення кваліфікації працівників за 2022-2024 роки по підприємству

На ТОВ «Миро-Марк» періодично в зв'язку з воєнним станом організуються корпоративні заходи: святкування до Дня створення підприємства, організація і участь у спортивних змаганнях тощо. Зараз набирає актуальності благодійництво, де працівники активно відгукуються на потреби воїнів на фронті. Такі заходи сприяють визнанню працівниками людських цінностей, пришвидшують соціальну адаптацію нових працівників, згуртовують колектив у досягненні мети тощо. На підприємстві велика увага приділяється умовам праці, оскільки для таких виробництв притаманні шкідливі умови ( випари, лакування, покриття поверхонь тощо). Опитування щодо умов праці, психологічного клімату тощо, яке проводилося в 2024 році на ТОВ доводить, що працівники частково задоволені психологічним кліматом в колективі, режимом праці та відпочинку, частково питаннями в сфері охорони здоров'я, умов на виробництві, на що слід звернути увагу керівництву ТОВ.

Однією з складових системи нематеріального мотивування персоналу є нагородження за якісне виконання службових обов'язків та вагомим досягненням в роботі. До працівників ТОВ «Миро-Марк» застосовуються такі

види заохочень: нагородження грамотою, оголошення подяки, заохочення в формі грошової премії, переведення на вищу посаду, внутрішнє і зовнішнє навчання (періодично), безвідсоткова позика, нагородження цінним подарунком. Перелік винагород за вагомі досягнення представимо в табл. 2.21 та графічно зобразимо на рис. 2.15

Таблиця 2.21 – Перелік нагород працівників підприємства за вагомі досягнення у 2022 – 2024 роках

Назва нагороди	Роки		
	2022	2023	2024
Заслужений працівник меблевої галузі	1	-	2
Почесна грамота Голови ОДА	9	11	8
Грамота підприємства	19	22	22
Грамота міського голови	5	8	10
Грамота держадміністрації	4	7	11
Диплом «Кращий працівник ТОВ	19	16	18
Подяка	70	86	92
Грамота до ювілею	15	28	30

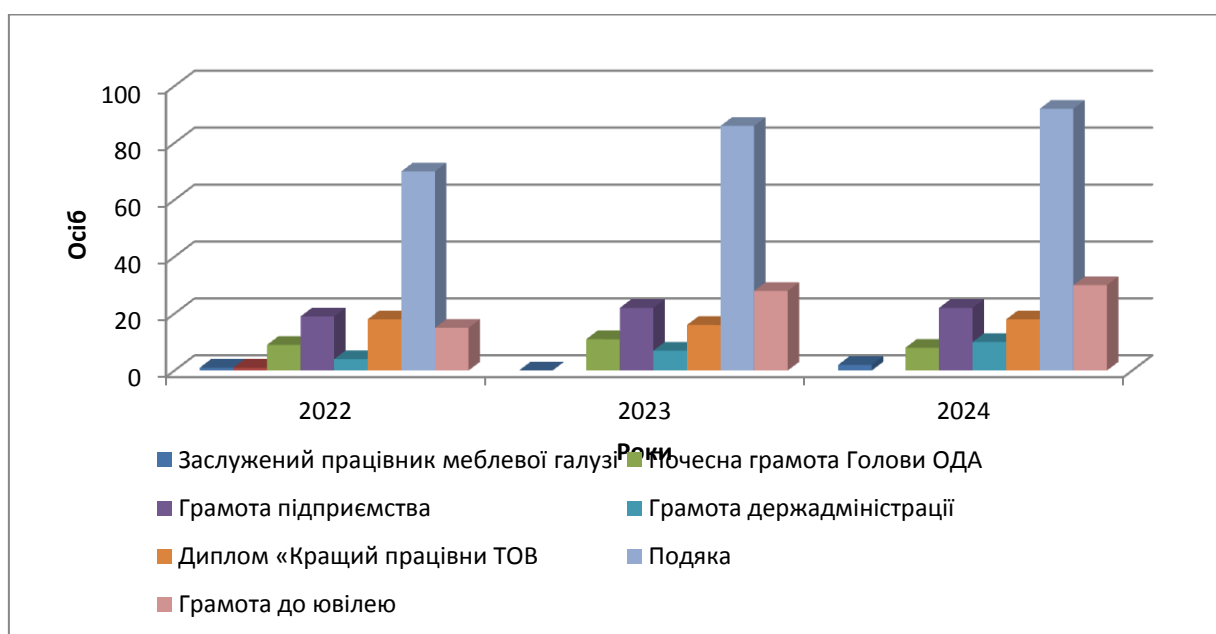


Рисунок 2.15 - Перелік відзнак працівників ТОВ упродовж 2022-2024 років за досягнення у трудовій діяльності

Як показують дані керівництво ТОВ турбується про персонал, визнає його досягнення певними нагородами. Це дає підставу стверджувати, що не

дивлячись на фінансову скруту в економіці держави керівництво ТОВ розуміє, що нематеріальна мотивація сьогодні є особливо вагома і недооцінювати її не можна.

В результаті виконаного аналізу стало зрозумілим, що система нематеріального стимулювання персоналу потребує покращення у різних напрямках її застосування.

Найбільш доцільним з точки зору розвитку персоналу та стратегії підприємства є підвищення кваліфікації, навчання, включно з оволодінням цифровими технологіями, а також у векторі кар'єрного розвитку. Водночас варто зазначити, що керівництво демонструє турботу про своїх працівників, підтримує їх у професійних справах, заохочує нагородами та стимулює до ефективної роботи.

## **2.5. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу та дослідження мотиваційних стимулів на ТОВ «Миро-Марк»**

Мотиваційна система вважається ефективною на підприємстві якщо вона відповідає таким умовам: залучає і утримує працівників з подальшим їх розвитком, підвищує ефективність самої праці та не допускає порушень трудової дисципліни. Відповідно до цих завдань охарактеризуємо відповідні показники (табл. 2.22, рис. 2.16).

Таблиця 2.22 – Показники ефективності системи мотивації персоналу по підприємству за 2022-2024 роки

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Продуктивність праці працівників, тис.грн./ос.	169,0	189,0	242,4
Середньомісячна заробітна плата, грн	13960	14980	22888
Коефіцієнт випередження продуктивності праці	1	1,042	0,87
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,1	4,3	6,9
Коефіцієнт використання робочого часу	0,97	0,95	0,95
Коефіцієнт трудової дисципліни, %	3	2	2

На основі табл. 2.22 можна зробити висновки про наступне: продуктивність праці щорічно зростала як і середньомісячна зарплата працівників. Але у 2024 році темп випередження був більший по середньомісячній зарплаті, ніж по продуктивності праці, що не стимулює до плідної роботи персонал. Тут є об'єктивні причини пояснення і, найперше, війна, інфляція, ріст цін на всі види ресурсів. Тому і темпи зростання зарплати випереджали темпи зростання продуктивності праці.

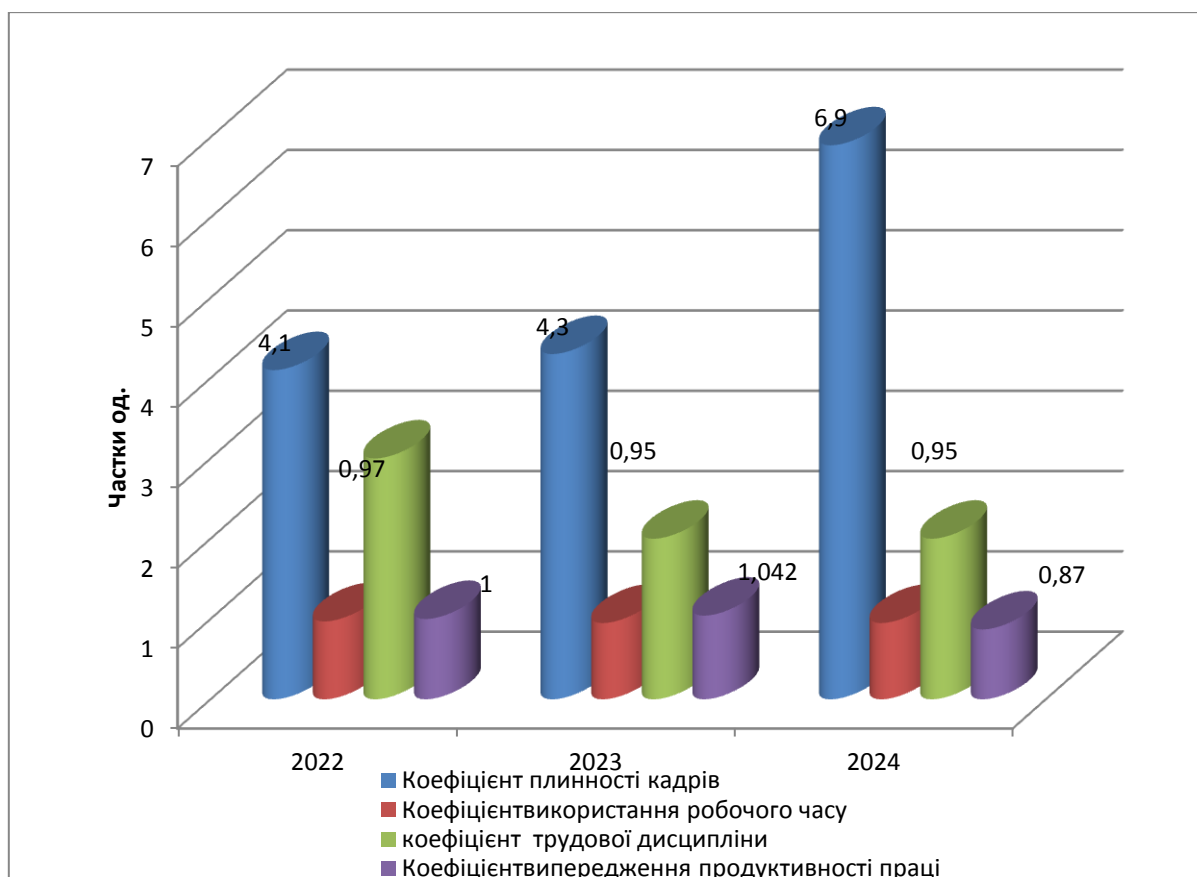


Рисунок 2.16 – Зміна показників, що відображають ефективність системи мотивації персоналу по підприємству за 2022-2024 роки

Щодо коефіцієнта плинності кадрів, то він практично не змінювався упродовж 2022-2023 років ( близько 4%) і зріс до 6,9 % у 2024 році. Основною причиною були воєнні дії, а також даний факт свідчить про часткове незадоволення персоналу умовами праці та частково системою мотивації на підприємстві. Робочий час було використано ефективно, коефіцієнт його використання становив 95% і 97% відповідно. Основною

причиною дещо гіршого використання робочого часу у 2023 і 2024 роках стало збільшення кількості невідпрацьованого часу з причин тимчасової непрацездатності та відключення електроенергії. Упродовж аналізованого періоду спостерігалось зміцнення трудової дисципліни на підприємстві, про що свідчить зменшення відповідного коефіцієнту від (3% до 2%).

Для дослідження рівня задоволеності працівників існуючою системою мотивації на ТОВ «Миро-Марк» було застосовано метод анкетування. В опитуванні взяли участь 40 працівників ТОВ «Миро-Марк» зокрема за категоріями робітники, фахівці, керівний склад. Анкетой було охоплено 25 осіб чоловічої статі та 15 жіночої. Підсумки опитування працівників засвідчили про обізнаність щодо системи мотивації. Так, розуміють систему мотивації майже 40 % керівників і професіоналів та більше 25% фахівців і 22% службовців. Найменш поінформованими про систему мотивації виявилися робітники по ТОВ «Миро-Марк». Вони показали часткове розуміння системи мотивування на підприємстві. Позитивним аспектом є те, що всі працівники так чи інакше знайомі з системою мотивації. Ще однією важливою умовою ефективності мотиваційної системи є її доступність і зрозумілість в певній мірі для всіх співробітників. Результати анкетування працівників по підприємству щодо розуміння ними системи мотивації подано в табл. 2.23 і на рис. 2.17.

Таблиця 2.23 – Рівень розуміння системи мотивації працівниками підприємств, 2024 р., %

Показники	Розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
Весь персонал	24,2	75,8	-
Керівники і професіонали	37,5	62,5	-
Фахівці	25	75	-
Службовці	22	78	-
Робітники	-	100	-

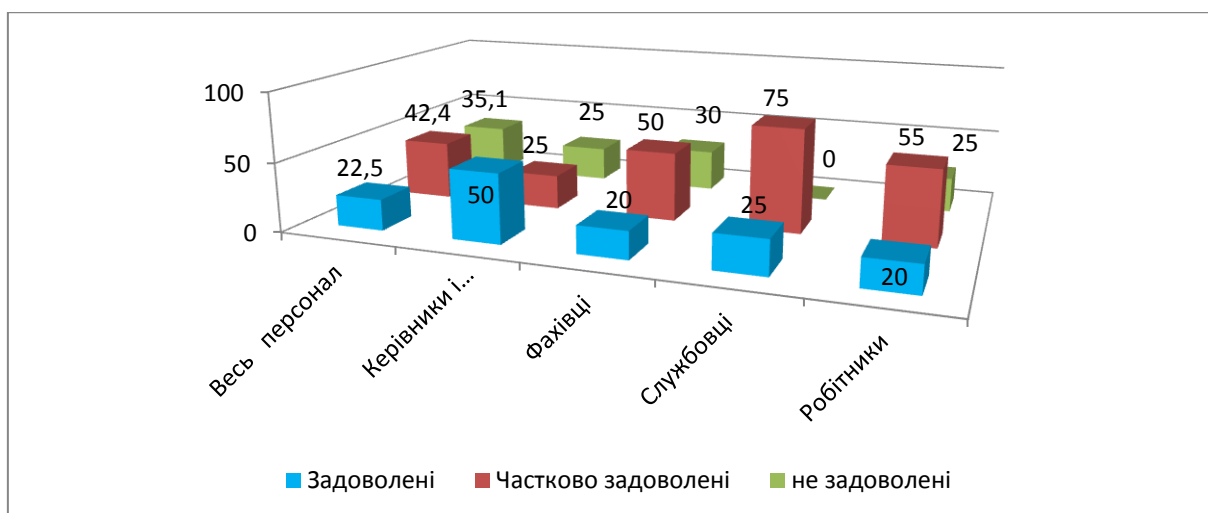


Рисунок 2.17 - Рівень розуміння системи мотивації працівниками ТОВ «Миро-Марк»,%, 2024 р.

Не аби яке значення для використання системи мотивації праці має не тільки рівень її розуміння персоналом, але й задоволеність від її впровадження. (див. табл. 2.24, рис. 2.18).

Таблиця 2.24 - Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу підприємств, %

Показники	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	22,5	42,43	35,07
Керівники і професіонали	50	25	25
Фахівці	20	50	30
Службовці	25	75	-
Робітники	20	55	25

Отже, як бачимо з наведеної табл. 2.24 рівень задоволеності від системи мотивації на даному підприємстві розподілився між категоріями працюючих по-різному. Загалом показник задоволеності не перевищував 50% серед керівного складу ТОВ і 20% серед інших категорій працівників. Разом з тим, про незадоволення діючою системою мотивації зголосилося 35% всього персоналу. Найбільший відсоток 30% незадоволеності виявили фахівці. Ця ситуація говорить про не досконалість системи мотивування персоналу на підприємстві і потребує певних кроків щодо її корегування.

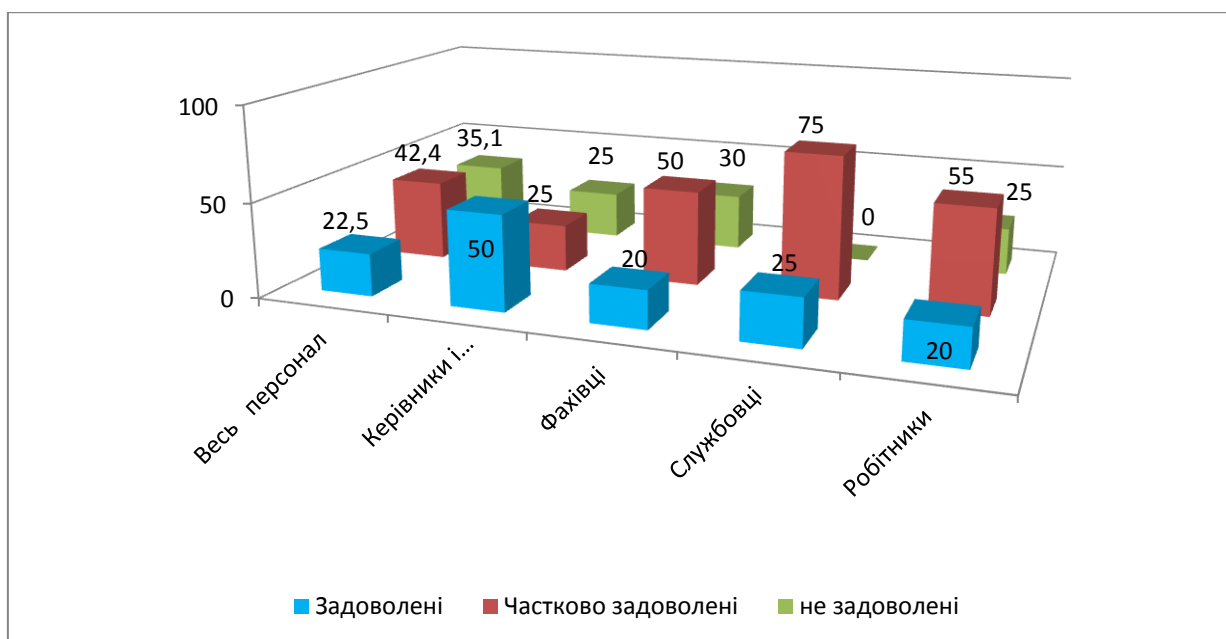


Рисунок 2.18 - Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу у ТОВ, %, 2024 р.

Цікавим з точки зору в'яснення причин незадоволеності діючою системою мотивації персоналу були відповіді респондентів стосовно справедливості у нарахування зарплати. Інформація відповідей про це наведена в табл.2.25.

Таблиця 2.25 – Оцінка справедливості оплати праці у ТОВ, %

Показники	Справедлива	Не справедлива	Важко відповісти
Весь персонал	33,33	42,42	24,25
Керівники і професіонали	25	50	25
Фахівці	50	50	-
Робітники	35	45	20

З табл.2.25 бачимо, що справедливою щодо оплати праці вважає систему мотивації третина з опитаного персоналу, більше 40% вважає її не справедливою. Практично порівну вважають систему мотивації на підприємстві не справедливою всі категорії працюючих, а фахівці взагалі не змогли дати відповідь на поставлене питання. Це наводить на думку, що є прогалини в роботі менеджменту підприємства. Для працівників також важливо мати комфортні умови роботи, можливість навчання та кар'єрного

розвитку, участь в управлінні підприємством і корпоративних заходах (див. табл. 2.26).

Таблиця 2.26– Пріоритети системи мотивації для категорій працівників підприємств, 2024р., % ( за результатами опитування)

Категорії Пріоритет	Весь персонал	Керівники і професіонали	Фахівці	Службовці	Робітники
Гідний рівень заробітної плати	75,76	62,50	100,0	100,0	75,00
Премії за результати та якість роботи	81,82	87,50	100,0	100,0	85,00
Транспортування на роботу і з роботи	72,73	12,50	100,0	100,0	100
Медичне страхування	72,73	62,50	100,0	66,0	70,0
Оплата спорт.абонементів	45,45	66,67	50,0	50,0	33,0
Цікава, творча робота	57,58	100,0	100,0	80,0	35,0
Комфортні умови праці	69,70	75,0	100,0	100,0	100,0
Можливість професійного розвитку	63,64	100,0	100,0	100,0	75,0
Хороші стосунки в колективі	45,45	38,0	45,0	75,0	75,0
Корпоративні заходи	68,55	87,5	45,0	45,0	34,0

Пріоритетом до праці виступають цікава робота, гідний рівень зарплати, комфортні умови праці тощо. Трохи менше працівників цікавляться оплатою абонементів до спортзалу, налагодженням хороших стосунків із колегами, гнучким робочим графіком, компенсацією витрат на службові поїздки чи оплатою мобільного зв'язку. Такі результати дослідження обумовлені поточною ситуацією в країні, особливостями складу респондентів та специфікою галузі. Пріоритети мотивації залежно від категорій персоналу істотно відрізняються. У випадку керівників і професіоналів на першому місці стоять доступ до необхідної інформації, чітко сформульовані цілі, можливість займатися цікавою та творчою

роботою, а також перспективи професійного розвитку. Для фахівців головними мотивуючими факторами є цікава та творча робота, можливість професійного вдосконалення й достойний рівень заробітної плати. Робітники, у свою чергу, надають перевагу достойному рівню оплати праці, преміям, а також безпечним умовам роботи. Підсумовуючи результати опитування працівників ТОВ «Миро-Марк» щодо оцінки існуючої системи мотивації, можна зробити висновок про недостатню поінформованість співробітників і недостатній рівень розуміння ними принципів мотиваційної системи, що корелює зі середнім рівнем задоволеності цією системою.

Проведений всебічний аналіз системи мотивації персоналу стане базою для розробки напрямів і пропозицій щодо її вдосконалення та корекції, що буде висвітлено у третьому розділі цієї роботи.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз підприємств меблевої індустрії та її типового представника ТОВ «Миро-Марк», відзначає наступне:

Аналіз основних показників діяльності підприємств галузі та досліджуваного ТОВ показав, що упродовж останніх років всі вони мають міцні конкурентні позиції, підприємства нарощували обсяги виробництва і реалізації продукції, яка є конкурентоздатною і користується попитом як всередині держави, так і за її межами. Варто відзначити, що упродовж 2022-2024 років спостерігалось зростання собівартості продукції внаслідок економічної скрути в Україні, викликаної війною, ростом цін на сировину, комплектуючі, енергоносії тощо. Та незважаючи на це меблеві підприємства Прикарпаття продовжували функціонувати, насичували ринок меблевою продукцією, розширювали її асортимент. Загалом виробничо-господарську діяльність за розглянутими показниками можна оцінити задовільно, зважаючи на політичну та економічну ситуацію в державі.

Система матеріальної мотивації персоналу, яка досліджувалася на ТОВ «Миро-Марк» представлена системою оплати праці та її складовими. На підприємстві використовувалася погодинно-преміальна та відрядно-преміальна системами оплати праці, що пов'язано з особливостями діяльності підприємств меблевої галузі. Фонд оплати праці на підприємстві щороку зростає, проте його структура не є оптимальною. Середньомісячна заробітна плата упродовж аналізованого періоду теж зростала, що пов'язано, в основному, з прийнятими урядовими постановами щодо підвищення мінімальної зарплати та індексації.

Система нематеріального заохочення на підприємстві охоплює різноманітні методи. Як засвідчив проведений однойменний аналіз частина елементів нематеріальної мотивації діючої системи потребує коригування та вдосконалення. Зокрема це стосується результатів опитування працівників підприємства в частині оцінювання системи мотивації праці.

Таким чином, розвиток традиційних методів мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів є важливим кроком для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та їхнього утримання. Задля цього необхідно створити ефективний механізм поступового підвищення мотиваційного потенціалу співробітників. Основою такого процесу має стати аналіз індивідуальних мотиваційних потреб і очікувань працівників.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МЕБЛЕВОЇ ГАЛУЗІ

#### **3.1. Стратегічні напрями оптимізації мотиваційних механізмів для працівників меблевих підприємств**

На підставі проведеного аналізу мотиваційної політики встановлено, що система стимулювання праці на ТОВ «Миро-Марк», як представника меблевої промисловості, характеризується недостатнім рівнем розвитку та наявністю суттєвих прогалин. Концептуальна схема заходів щодо оптимізації мотиваційних форм відображена на рис.3.1.

Першочерговим завданням постає формування результативної системи управління професійним зростанням працівників на ТОВ «Миро-Марк». Комплексно спланована робота з розвитку даної системи здатна сприяти ідентифікації співробітниками власних потреб у кар'єрному просуванні, забезпечити їх інформацією про внутрішньоорганізаційні можливості професійного розвитку, а також досягти збалансування інтересів персоналу зі стратегічними цілями організації. Впровадження такого механізму дозволить мінімізувати плинність кваліфікованих кадрів, що позитивно позначиться на економічних показниках підприємства.

Наступним важливим напрямом оптимізації мотиваційної системи праці є трансформація преміальних схем для персоналу на основі результатів атестаційного оцінювання. На початковій стадії цього процесу здійснюється оцінка за двома фундаментальними параметрами: продуктивність трудової діяльності та рівень професійної компетентності. На наступній стадії приймається управлінське рішення щодо диференціації заробітної плати або застосування додаткових стимулюючих чи компенсаційних виплат. Третім стратегічним напрямом є інституціоналізація системи атестацій та співбесід (САС) як на етапі рекрутингу, так і в процесі подальшої трудової діяльності.

Система атестацій та співбесід виступає критично важливим елементом у формуванні ділових взаємовідносин між працівником і керівництвом.



Рисунок 3.1 – Дії, спрямовані на впровадження змін у системі мотивації персоналу та їхній вплив на ставлення працівників до виконання своїх обов'язків.

У даному контексті пропонується розглядати САС як інструмент стимулювання трудової активності. Застосування САС сприятиме редукції відчуття несправедливості щодо інших управлінських рівнів. Це також стане одним із чинників подолання проблеми старіння кадрового складу, оскільки з'являться перспективи професійного зростання для молодих спеціалістів, що

дозволить виявити амбітних співробітників і отримати більший обсяг інноваційних ідей

Подальшим кроком виступає імплементація таких мотиваційних форм, як стимулювання на етапі генерації інноваційних ідей, мотивація в процесі реалізації, а також мотивація на стадії апробації [28,29].

Мотивація на етапі генерування інноваційних концепцій передбачає активну презентацію керівником нових проектних ідей своєму персоналу, організацію колективних обговорень та заохочення до участі у роботі. Виступаючи у ролі ідейного натхненника, він повинен переконливо артикулювати свої концепції, яскраво презентувати перспективи та можливості розвитку, щоб співробітники прониклися цією ідеєю та відчули мотивацію стати частиною її втілення. Для менеджера критичним є не авторство ідеї, здатної привести організацію до успіху, а забезпечення залучення всього персоналу до дискусії. Такий підхід демонструє приклад ефективної позитивної мотивації, яка каталізує формування команди однодумців, спроможної реалізувати найперспективніші концепції.

Мотивація на етапі імплементації полягає у здатності керівника трансформувати інноваційні проекти у реальність, а також у його вмінні, як лідера, залучати колектив до спільної та результативної діяльності. Сучасний управлінець повинен також володіти навичками оперативної адаптації стратегічного вектору розвитку організації відповідно до мінливих умов. Водночас, працівники організації мають активно брати участь у процесі, пропонуючи власні ідеї та враховуючи реальну ситуацію. Такий підхід каталізує формування системи організаційних цінностей, яка надає компаніям стабільність та можливість успішного розвитку. Адже відсутність конфліктів у команді, корпоративна культура, що базується на згуртованості колективу та спільних цілях, разом із унікальним стилем лідерства сприяють подоланню кризових ситуацій та забезпечують стабільність у діяльності. Ключова мета мотивації на етапі апробації полягає в тому, що після розробки плану реалізації проекту керівник-лідер мав здатність конструктивно

артикулювати свої критичні зауваження. Критика з боку керівництва повинна бути спрямована на не деструкцію, а на забезпечення відповідності продукції або послуги встановленим критеріям якості. При цьому процес позитивної мотивації та обґрунтованої критики з боку керівника має тривати безперервно, доки не буде створений фінальний продукт високої якості. Постійний баланс між позитивною мотивацією, яка займає приблизно дві третини робочого часу менеджера над проектом, та помірною критикою. Це сприяє тому, що співробітники залишаються залученими не лише до виконання своїх функціональних обов'язків, але й орієнтуються на особистісний та професійний розвиток.

Враховуючи розглянуті системи мотивації персоналу та проведений аналіз, можна виокремити декілька ключових рекомендацій, які доцільно враховувати при оптимізації чинної системи мотивації [1,2,30]:

1. Визначити власну систему організаційних цінностей. Необхідно ідентифікувати значущі для діяльності фактори та зрозуміти характер їх взаємодії.
2. З'ясувати очікування співробітників. Роботодавцям слід враховувати, що працівники можуть прагнути як покращення статусу, збільшення заробітної плати, так і додаткових пільг.
3. Підтримувати інтерес до професійної діяльності. Систематичне заохочення за якісне виконання обов'язків, надання допомоги та консультацій сприятиме підвищенню продуктивності праці.
4. Елімінувати негативні фактори, що впливають на мотивацію. Доцільно ідентифікувати причини, що перешкоджають успішній мотивації, та своєчасно знаходити способи вирішення цих проблем.
5. Проявляти турботу про колектив. Увага до працівників каталізує формування відчуття підтримки та впевненості у змозі звернутися за допомогою.
6. Ефективно застосовувати фінансове стимулювання, що може стати інструментом залучення нових співробітників.

7. Приймати гнучкі управлінські рішення. Політика підприємства має адаптуватися до трансформацій і враховувати потреби колективу, що дозволить більш точно реагувати на запити працівників і підвищувати ефективність управління загалом.

8. Керувати змінами в організаційних процесах підприємства. У цьому контексті доцільно переглянути стиль управління, адже від обраного підходу та способів впровадження змін залежить їх успішність або невдача.

9. Розуміти потреби працівників у навчанні та самовдосконаленні. У процесі навчання співробітники краще сприймають мотиви та пропозиції, які сприяють досягненню спільних цілей.

10. Забезпечити ефективний зворотний зв'язок у системі мотивації. Зворотний зв'язок є одним із ключових елементів у мотиваційному процесі. Це надає керівнику можливість застосовувати різноманітні форми визнання та оцінки праці співробітників, ефективно адаптуючи їх до певних ситуацій. Наостанок важливо підкреслити, що для кожної категорії працівників необхідно використовувати індивідуалізовані підходи до мотивації. У практичній діяльності вони можуть певною мірою різнитися залежно від категорій працівників, але загалом їхня сутність залишається незмінною. З метою підвищення рівня мотивації персоналу на підприємствах меблевої галузі систематизовано основні стимулятори для різних груп працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Стимулятори поведінки для різних категорій працюючих на підприємствах меблевої галузі для досягнення стратегічних цілей

Категорії персоналу	Стимулятори поведінки
<i>1</i>	<i>2</i>
Для кваліфікованого робітника	Належне соціальне становище. Відповідність грошової оплати праці, яку виконує робітник. Кар'єрне зростання. Відчуття причетності до справ підприємства. Безпека та захист праці.

Продовження табл.3.1	
1	2
Для службовців	Право самостійно ухвалювати рішення в межах своїх повноважень і контролювати їх виконання. Справедлива система оплати праці. Визнання в колективі. Просування по службі.
Для фахівців	Право самостійно ухвалювати рішення в межах повноважень і контролювати їх виконання. Повне визнання та оцінювання виконаної роботи. Цікава праця. Здоровий психологічний клімат у колективі.
Для представників вищого рівня управління	Безперечне визнання виконаної роботи. Дисципліна праці. Свідоме і вмиле керівництво. Цікава, відповідальна робота. Матеріальна та нематеріальна мотивація. Лідерство та імідж підприємства.
Для некваліфікованого робітника	Приватні контакти з керівником. Сприяння у вирішенні негараздів. Стійкість працевлаштування. Чесна винагорода за роботу. Сприятливі умови праці. Безпека та охорона трудової діяльності.

*Джерело: сформовано автором*

Отже, ефективна система мотивації дозволяє гармонізувати інтереси працівників разом з цілями та візією підприємства. Якщо ці напрями співпадають, то на таких підприємствах формується міцний колектив односторонців, всі виробничі завдання виконуються вчасно, кадри розглядаються як найбільша цінність, що позитивно впливає на подальший розвиток та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

### **3.2. Вітчизняна та міжнародна практика застосування інноваційних технологій стимулювання персоналу на підприємствах меблевої галузі**

Забезпечення необхідного рівня натхнення працівників меблевих підприємств під час виконання їхніх функціональних обов'язків є однією з основних задач менеджменту. Для досягнення цієї мети керівники повинні професійно оперувати елементами складної системи мотивації персоналу. Зокрема, значної уваги потребують потреби працівників, їхні ціннісні орієнтири, використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, врахування показників і критеріїв мотивації, а також раціональна структура

базисної та бонусної складових заробітної плати. Складність цього завдання зростає в умовах війни, економічної нестабільності та дефіциту кваліфікованого персоналу. Зокрема, економічна нестабільність у країні детермінує трансформацію стратегічних планів розвитку підприємств і суттєво впливає на перерозподіл ресурсів, спрямованих на роботу з персоналом. Внаслідок цього коригується рівень матеріального стимулювання, скорочуються витрати на навчання й формується нова структура компенсаційного пакета. В умовах обмеженості ресурсів для вітчизняних меблевих підприємств надзвичайно важливо імплементувати сучасні технології мотивації персоналу, які, навіть у складних обставинах, здатні підтримувати зацікавленість працівників у досягненні поставлених цілей підприємства.

Звернімося до досвіду іноземних компаній у цьому напрямку. Аналізування зарубіжного досвіду у сфері мотивування персоналу дозволяє зробити висновок, що в економічно розвинених країнах доволі поширеними є сучасні підходи до впровадження та застосування інновацій у стимулюванні працівників [3, 31, 32, 33]. Однак, як показує практика, в Україні інноваційні технології ще не здобули належного розголосу у сфері меблевої індустрії. Аналіз і узагальнення з даного питання свідчать, що зарубіжні партнери вживають індивідуалізований підхід до оплати праці, запроваджують гнучкі системи стимулювання персоналу, а також застосовують дієві методики колективного преміювання. Звернення і вивчення досвіду передових європейських країн та країн Азії [3] дає змогу констатувати про потребу у корінному перегляді чинних методів до стимулювання і запровадження інновацій на підприємствах меблевої індустрії (див. рис. 3.2).

Розпочнемо розгляд з **матеріальних технологій**, які в контексті оплати праці включають систему плати за виконання, використовуючи в своєму арсеналі різні форми оплати залежно від індивідуальних чи групових відмінностей у виконанні професійних обов'язків працівником.



Рисунок 3.2. – Технології спонукання персоналу

Серед них виокремлюємо: а) *участь у прибутках*. Такі технології ґрунтуються на отриманні працівниками певної частки прибутку підприємства за певний період часу; б) *участь у власності*, що визначається за результатами рішень ради директорів і передбачає отримання персоналом коштів у формі акцій; в) *використання грейдової системи оплати праці*, де оцінювання посад, диференціація винагороди залежить від її цінності для підприємства. Ця технологія базується на детальному описі посад, визначення їх вартості для підприємства. В її основі лежить побудова рівнів та встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного рівня.

*Системи КРІ* містять кількісно виражені показники, які дають змогу досягти підприємству стратегічних та тактичних цілей. Цей механізм широко застосовується як інноваційний інструмент мотивації. У його межах кожний співробітник отримує чітко сформульовані індивідуальні завдання та

строки їх виконання, що дає можливості компанії ефективно контролювати робочий процес. Серед переваг цієї системи [ 31, 34, 33 ] можна виокремити: прозорість критеріїв оцінювання результатів, наочність визначення рівня компетенцій, чітке розуміння можливості кар'єрного росту, посилення мотивації досягати успіхів у навчанні, усвідомлення значущості власної роботи та можливості відстежувати динаміку індивідуальних результатів.

Перейдемо до характеристики **нематеріальних технологій** в контексті оплати праці. Перша – це *мотивування вільним часом*. Ця технологія спрямована на надання працівникові вільного часу у формі скороченого робочого дня, додаткових вихідних днів, змоги виконання завдань поза межами підприємства тощо. *Технологія заохочення*, що приваблює амбіційних керівників і дає нагоду виокремити особливі досягнення у праці. *Комбіновані технології* передбачають більшу досконалість компенсаційного пакету.

Дієвим є досвід японського бізнесу, де працівники демонструють надзвичайно високу відданість компанії, і нерідко готові жертвувати власним вільним часом чи навіть тривалістю відпустки заради роботи. Мотиваційна система переважно ґрунтується на винагороді, яка зростає відповідно до тривалості стажу. Дослідження показують, що важливу роль у забезпеченні ефективної системи мотивації персоналу відіграють також конструктивні взаємини з керівництвом і сприятливий психологічний клімат між співробітниками.

Застосування новацій мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах меблевої галузі доводить, що тут переважає використання фіксованих тарифних ставок та посадових окладів. Нематеріальні заохочення застосовуються рідко та не системно. На це є свої пояснення, і насамперед стан війни, в якому перебуває Україна, брак фінансових коштів тощо. Проблема лежить у стереотипному старому мисленні відділу кадрів, базовою функцією якого було ведення і оформлення кадрової документації і т.п. В

нестабільному середовищі вітчизняного меблевого виробництва практично не трапляються випадки формування нових HR-підрозділів.

Нерідко меблеві компанії стимулюють свій персонал за професійні досягнення за принципом «кафетерію» [35]. Сутність в тому, що працівник має змогу самостійно сформувати свій соціальний пакет у межах виділених коштів. Стимули для заохочення до праці можуть бути різними для категорій працюючих залежно від того, чому віддає перевагу працівник (відвідування поліклініки чи поїздок на міжнародні конференції). Отож, як вказує аналіз, невисокий рівень розвитку інновацій в частині мотивування персоналу на підприємствах меблевої галузі, подібно як і на інших підприємствах промислового сектору економіки, зумовлений особливостями сучасного розвитку держави, а саме воєнними діями, нестачею кадрового потенціалу, браком фінансування тощо. Це впливає на вибір дієвих інструментів мотивування.

Як відзначають фахівці вітчизняного бізнесу – мотивація в Україні доволі часто розглядається через призму таких аспектів: 1) «норми-перешкоди», які намагаються обійти; 2) «норми-табу» – приписи, які обговоренню не підлягають і порушуються рідко. Західні компанії на противагу вітчизняним, дотримуються індивідуальності та усталених правил. Отож, можемо стверджувати, що на вітчизняних підприємствах меблевої індустрії серед проблем низького рівня застосування інноваційних технологій заохочення персоналу до праці можна виділити такі:

- не готовність працівників брати на себе відповідальність;
- слабкий рівень корпоративної культури;
- слабкий рівень розвитку мотиваційного поля;
- уніфікація систем мотивування, у результаті чого не дотримується принцип індивідуалізації засобів мотивування персоналу;
- брак бачення перспективи розвитку підприємства, що ускладнює використання інновацій в частині мотивування персоналу з метою виконання стратегії та досягнення її завдань.

Вивчення вітчизняного й іноземного досвіду щодо мотивування персоналу дає змогу запропонувати на підприємствах меблевої галузі застосування підходів «performance pay» [15] та «retention bonus» [15]. Підвалиною першого підходу є принцип заохочення провідних працівників. Застосування другого підходу передбачає формування неофіційної домовленості між установою та цінним працівником, згідно із якою фірма зобов'язується сплатити такому співробітнику встановлену суму винагороди за його згоду в умовах скрути залишитись і виконувати роботу на цій посаді. Доведено, що особа, захоплена своєю роботою є більш мотивованою, аніж той, хто виконує свої професійні завдання виключно з обов'язку [15]. Окрім того, суттєвим нематеріальним заохоченням працівника може бути визнання здобутків його праці з боку керівника: від публічної відзнаки за виконану роботу, подяки, за новаторські ідеї до видання буклетів про компанію із розміщенням фото найкращих працівників тощо. Одним із важливих нематеріальних чинників спонукання персоналу до праці в умовах війни є залучення підлеглих до процесів організаційних трансформацій. У такій ситуації вони відчують свою співпричетність за діяльність підприємства і готовність разом із керівництвом розділяти відповідальність у складний період для бізнесу. Наостанок зазначимо, що чим більше управлінців вітчизняних меблевих підприємств усвідомить вагомість дбати про свій персонал не лише як про працівників, а як за людей, особистостей, тим ефективнішою буде праця як в умовах кризи, так і в повоєнний період.

### **3.3. Соціальний пакет як інструмент підвищення ефективності мотивації персоналу підприємств меблевої галузі**

Виникнення та запровадження соціального пакету як одного з інструментів мотивування персоналу зумовлено, найперше, дефіцитом висококваліфікованих кадрів на ринку праці у воєнний час та утримання їх

на підприємстві в умовах жорсткої конкуренції. Окрім того, навіть за умови стабільного економічного стану підприємства, керівництво не завжди має можливість регулярно підвищувати заробітну плату, а соціальний пакет дозволено розширювати. Все зводиться до того, що співробітникам надається список соціальних благ і послуг, оцінених у балах відповідно до їхньої цінності. Вони мають право обрати заохочення із запропонованого переліку на певну суму балів. Ця процедура відбувається наступним чином. Спочатку проводиться анкетування працівників для того, щоб визначити, що є цінним для кожного. Далі формують список так званих переваг, які увійшли у загальний соціальний пакет з використанням прайс-листів різних компаній, закладів освіти, закладів охорони здоров'я тощо. Відповідно до вартості переваг їм присвоюється певна кількість балів (табл. 3.2). Потім визначають межі балів, в яких працівники можуть обрати ту чи іншу послугу.

Таблиця 3.2 - Перелік можливих елементів соціального пакету

Елемент соціального пакету	Орієнтовна вартість на одного працівника в місяць, грн	Кількість балів
1. Медичне страхування	50	5
2. Оплата мобільного зв'язку	50	5
3. Транспортування на роботу і з роботи	300	30
4. Оплата навчання	530	53
5. Оплата абонементів у спортзал	330	33
6. Компенсація вартості службових поїздок в межах Івано-Франківської обл.	350	35
7. Безкоштовні обіди	700	70
8. Оплата путівок на санаторно-курортне лікування	800	80

*Джерело: складено на основі [36,37]*

Отже, соціальний пакет відшкодовує працівнику витрати, пов'язані із виконанням функціональних обов'язків, покращує його здоров'я та збільшує працездатність, що сприяє професійному зростанню і підсилює систему мотивації. В результаті цього зі свого боку працівник більш лояльно ставиться до компанії. Існує три підвиди соціального пакету: обов'язковий, мотиваційний і компенсаційний [38, 39].

*Обов'язковий соціальний пакет* включає основні зобов'язання роботодавця згідно Кодексу законів про працю. До *компенсаційного* входять видатки, які роботодавець відшкодовує найманому працівнику, що були витрачені ним при виконанні додаткових функцій. *Мотиваційний* включає додаткові послуги, які надаються працівникові за ініціативою роботодавця. Він носить характер змагального при виборі місця роботи на ринку праці. У свою чергу його можна умовно класифікувати на три блоки:

I. Медичне страхування. Варто відмітити, що залежно від змоги підприємства, дана послуга може надаватися тільки співробітнику або співробітнику та членам його родини.

II. Розвиток корпоративної культури – найчастіше передбачає наявність системи заохочень, нагородження подарунками, вшанування тощо.

III. Відпочинок та розваги – цей розділ допомагає водночас згуртувати колектив і сприяє відновленню сил персоналу після напруженої праці.

Така класифікація ґрунтується на принципі «добровільності-обов'язковості» надання матеріальних благ працівнику що перевищує обсяг належної йому основної заробітної плати. Вона також враховує критерії доповнення до основного доходу або ж відшкодування особистих витрат. Відповідно до встановленої структури соціального пакету, він виконує щонайменше три функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаторну, реалізація яких спрямована на досягненні балансу індивідуальних потреб персоналу зі стратегічними потребами підприємства [39]. Отож, по праву можна вважати соціальний пакет потужним інструментом мотивування персоналу. Головне завдання керівництва полягає у виробленні такої системи, яка надасть змогу запровадити єдиний підхід до соціального пакета, підвищити рівень надання послуг персоналу і, водночас, створить умови для оптимізації витрат підприємства на соціальні потреби.

Сьогодні на підприємствах меблевої галузі Прикарпаття соціальний пакет для різних категорій працівників передбачає для всіх категорій працівників одноразові виплати при народженні дитини, матеріальну

допомогу, компенсацію за навчання, не грошові бонуси – путівки на відпочинок, продукція підприємства зі знижкою 30%, корпоративні заходи, тимбілдінг. Види послуг соціального пакету, які використовуються на підприємствах меблевої галузі Прикарпаття для різних категорій працівників представлено в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Види послуг соціального пакету, які використовуються на підприємствах меблевої галузі Прикарпаття для різних категорій працівників [26].

Категорії персоналу	Послуги
виробничий персонал	безкоштовні обіди, медстрахування, корпоративне навчання, оплата лікарняних листків, 28 днів відпустки, додаткове харчування, транспортні витрати, спецодяг, повний соціальний пакет.
фахівці і керівники середньої ланки	повний соціальний пакет, медстрахування сім'ї, навчання за кордоном, корпоративний автомобіль, гнучкий графік, корпоративний мобільний зв'язок.
керівники вищої ланки	повний соціальний пакет, автомобіль, навчання, конференції, медичне страхування родини, опціони, корпоративний мобільний зв'язок.

Отже, запропоновані методи мотивації можуть бути доцільними для системи мотивації і на ТОВ «Миро-Марк». Частина з них вже використовується на підприємстві. Проте кожна особа має власні потреби, інтереси, тип і профіль спонукання, що необхідно враховувати при мотивуванні персоналу. Для цього варто здійснити тестування усіх працівників із використанням усталених методик, як тесту Герцберга, тесту «Спонукальний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна та ін. За їх підсумками керівник отримає відомості, що є стимулом для кожного з його підлеглих і буде застосовувати саме ці способи.

Наостанок, ще один дієвий напрямок творення ефективної системи мотивації на підприємствах меблевої галузі – участь працівників в керуванні підприємством. Перехід системи керування від суворої ієрархії до взаємодії, збільшує не тільки натхнення кожної категорії виконавців, але й поліпшує кінцеві результати роботи підприємства на підставі активної взаємодії між керівництвом та всіма категоріями працівників. Проте замало лише запровадити і вдосконалювати систему мотивації персоналу. Потрібна їй неперервна підтримка. Зважаючи на постійні трансформації діяльності підприємств, потреб та інтересів працівників, треба проводити мотиваційний моніторинг. Це дасть змогу зважити ефект мотивації та її вплив на результати діяльності підприємства, ступінь задоволеності працівників такою системою мотивації, дозволить вчасно вносити корективи, що збільшить її дієвість. Завдяки впровадженню удосконаленої мотиваційної системи підприємства меблевої галузі отримують позитивний економічний та соціальний ефекти. Економічна ефективність мотиваційної системи знаходить своє вираження у зростанні продуктивності праці та прибутках підприємства, соціальна – в питаннях умов і безпеки праці, реалізації і розвитку індивідуальних здібностей працівників, збільшення ступеню самостійності в прийнятті рішень тощо.

### **3.4 Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності на підприємствах меблевої галузі**

У сучасних умовах четвертої промислової революції та стрімкого розвитку цифрових технологій актуалізується проблема трансформації наявних підходів до менеджменту персоналом. Цифровізація інноваційної діяльності детермінує необхідність перегляду усталених систем мотивації працівників, оскільки змінюються як характер трудової діяльності, так і очікування співробітників щодо організації робочих процесів на

підприємствах меблевої галузі. Це складний процес інтеграції цифрових технологій у всі етапи створення, розвитку та просування інновацій. Цей процес характеризується інтеграцією таких технологій як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, Інтернет речей та блокчейн у систему управління інноваціями. Теоретичний базис дослідження цифровізації ґрунтується на концепції цифрової трансформації, яка передбачає не лише технологічні зміни, але й фундаментальну перебудову бізнес-моделей, організаційної культури та систем управління людськими ресурсами. Традиційні системи мотивації персоналу, побудовані на класичних теоріях А. Маслоу, Ф. Герцберга та В. Врума і які використовуються здебільшого на підприємствах меблевої галузі, зазнають суттєвих трансформацій під впливом цифровізації. Проведений комплексний аналіз системи мотивації на підприємствах меблевої галузі, зокрема на ТОВ «Миро-Марк» та дослідження сучасних тенденцій цифрових технологій дозволяє виокремити декілька ключових напрямів еволюції мотиваційних систем.

По-перше, відбувається перехід від стандартизованих до персоналізованих систем мотивації. Цифрові технології надають можливість збору та аналізу великих обсягів даних про індивідуальні переваги працівників, що дозволяє формувати індивідуалізовані мотиваційні пакети. Системи на базі штучного інтелекту здатні адаптувати мотиваційні стимули відповідно до поточних потреб та результативності співробітника.

По-друге, спостерігається трансформація від матеріальної до нематеріальної мотивації з підсиленням уваги на розвиток компетенцій та можливості професійного зростання в умовах швидких технологічних змін. Цифрові платформи навчання та розвитку стають важливим мотиваційним фактором для працівників, що має бути враховано на ТОВ «Миро-Марк». Крім цього необхідно модифікувати структуру мотиваційних чинників, впливаючи на ієрархію потреб співробітників. Нами виокремлено [ 39,40 ] на наш погляд, значущість наступних мотиваційних факторів, які мають бути

враховані при розробці оновленої системи мотивації персоналу на підприємстві:

**1. Автономія та гнучкість.** Цифрові технології забезпечують можливість дистанційної роботи та гнучкого графіка, що стає критично важливим мотиваційним чинником для сучасних фахівців.

**2. Доступ до інформації та прозорість.** Цифрові системи управління знаннями та корпоративні соціальні мережі забезпечують прозорість інформаційних потоків, що задовольняє потребу працівників у розумінні стратегічних цілей підприємства та свого внеску в їх досягнення.

**3. Миттєвий зворотний зв'язок.** Традиційні системи річної атестації замінюються цифровими платформами безперервного моніторингу ефективності та надання зворотного зв'язку, що відповідає потребам сучасних працівників у регулярному визнанні їхніх досягнень.

**4. Гейміфікація робочих процесів.** Впровадження ігрових механік у робочі процеси через цифрові платформи створює додаткову мотивацію, особливо для представників покоління міленіалів та покоління Z.

З метою трансформації систем мотивації персоналу на підприємствах меблевої галузі нами запропоновано використання широкого спектру цифрових інструментів.

**1. Системи управління ефективністю на базі штучного інтелекту.** Дані платформи забезпечують автоматизований аналіз результативності співробітників, прогнозування їхньої продуктивності та генерацію персоналізованих рекомендацій щодо розвитку. Алгоритми машинного навчання виявляють закономірності між різними мотиваційними чинниками та продуктивністю працівників.

**2. Платформи визнання та винагороди.** Цифрові системи peer-to-peer визнання дозволяють співробітникам публічно відзначати досягнення колег, що посилює відчуття приналежності до команди та соціальну мотивацію. Інтеграція з системами матеріального заохочення забезпечує комплексний підхід до винагороди.

**3. Мобільні додатки для залучення персоналу.** Мобільні технології забезпечують постійний зв'язок між підприємством та співробітниками, надаючи доступ до корпоративних ресурсів, навчальних матеріалів та каналів комунікації незалежно від місцезнаходження працівника.

**4. Аналітичні системи People Analytics.** Інструменти аналізу даних про персонал дозволяють виявляти фактори, що впливають на мотивацію та утримання співробітників, прогнозувати ризики звільнення та оптимізувати мотиваційні стратегії на основі емпіричних даних.

**5. Трансформація організаційної культури як передумова ефективної мотивації.** Трансформації організаційної культури у напрямку створення середовища, що сприяє експериментуванню, навчанню та прийняттю невизначеності, культура психологічної безпеки, де співробітники не бояться висловлювати ідеї та припускатися помилок, стає критичним фактором мотивації в контексті інноваційної діяльності підприємства. Цифрові технології сприяють формуванню культури відкритих інновацій, де співробітники мають можливість співпрацювати з колегами з різних підрозділів та зовнішніми партнерами через віртуальні платформи. Така культура посилює внутрішню мотивацію працівників через залучення до значущих проектів та розширення їхньої мережі професійних контактів. Разом з позитивними сторонами впровадження цифрових технологій до персоналу в частині їх мотивування до праці виникають ризики та виклики, пов'язані з цим процесом. Це повинно бути враховано при розробці мотиваційних стратегій. Зокрема [40]:

**1. Цифровий розрив.** Різний ступінь цифрової грамоти серед співробітників може призводити до нерівного доступу до мотиваційних інструментів та можливостей розвитку. Це створює додаткові ризики демотивації окремих категорій працівників.

**2. Етичні питання використання даних.** Збір та аналіз даних про поведінку та ефективність персоналу актуалізує питання конфіденційності та етичності використання персональної інформації в мотиваційних цілях.

Керівники повинні забезпечити баланс між ефективністю аналітики та повагою до приватності працівників.

**3. Ризик надмірного контролю.** Цифрові системи моніторингу можуть створювати відчуття постійного нагляду, що негативно впливає на самостійність співробітників та їхню внутрішню мотивацію. Важливо забезпечити баланс між контролем та довірою до працівників.

**4. Втрата міжособистісного контакту.** Цифровізація комунікаційних процесів може впливати аж до втрати безпосередньої взаємодії між співробітниками та керівниками, що негативно впливає на соціальну складову мотивації.

Таким чином, впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості для трансформації систем мотивації персоналу, і водночас посилює ризики на підприємствах меблевої галузі. Очікується посилення ролі технологій віртуальної та доповненої реальності у створенні імерсивних навчальних середовищ та симуляцій, що підвищить мотивацію до професійного розвитку. Розвиток технологій блокчейн може забезпечити прозорість та справедливість систем винагороди через децентралізовані механізми визнання внеску співробітників. Важливим напрямком розвитку стає інтеграція мотиваційних систем з платформами управління знаннями та колаборації, що дозволить безперервно підтримувати мотивацію співробітників через залучення до спільних інноваційних проектів та обмін експертизою.

### **Висновки до розділу 3**

Визначивши основні напрями оптимізації системи мотивації на підприємствах меблевої галузі, можемо сформулювати наступні висновки:

1. Ідентифіковано та конкретизовано основні заходи щодо вдосконалення форм мотивації персоналу на підприємствах меблевої галузі, серед яких

виділено розробку системи управління діловою кар'єрою, розробку системи преміювання персоналу на основі індивідуальних результатів, впровадження системи САС та формування та розвиток у персоналу інформаційно-технічних навичок.

2. На основі вивчення зарубіжного досвіду мотивування персоналу запропоновано впровадити технології матеріальної та нематеріальної мотивації з метою удосконалення діючої мотиваційної системи.

3. Запропоновано використання соціального пакету як інструменту збільшення мотивованості персоналу підприємств меблевої галузі та його доповнення в частині матеріальної та нематеріальної системи мотивації. Моніторинг системи мотивації має стати дієвим інструментом для її аналізу та удосконалення.

4. Визначено, що успішна трансформація мотиваційних систем вимагає таких заходів, які б поєднували впровадження цифрових інструментів з розвитком організаційної культури, навчанням персоналу та врахуванням етичних аспектів використання технологій. Підприємства меблевої галузі повинні балансувати між використанням потенціалу цифрових технологій та збереженням міжособистісного контакту, між персоналізацією та справедливістю, між контролем та автономією співробітників.

## ВИСНОВКИ

Втілення нової моделі економічного розвитку передбачає формування системних умов для мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу. Успіх підприємства напряму залежить від якості роботи кожного окремо взятого співробітника. Тому обов'язковою умовою та об'єктивною потребою таких змін є перебудова системи мотивації праці на новій основі в частині побудови моделей мотивування працівників. Проведене дослідження стану мотивації персоналу на підприємствах меблевої галузі дає змогу виокремити наступне:

1. На основі вивчення теоретико-методологічних основ мотивації персоналу було розглянуто та з'ясовано поняття мотив, стимул, потреба, мотивація. Визначено, що на сьогодні не існує єдиної точки зору на дані поняття.

2. З'ясовано та визначено методи системи мотивації персоналу на підприємстві, серед яких виділено інформаційно-роз'яснювальні, організаційно-виробничі, соціально-економічні, соціально-психологічні, адміністративні та правові та розглянуто класифікацію чинників, які впливають на неї. Визначено, що на рівні підприємства найсуттєвіший вплив на мотивацію персоналу має група особистісних чинників, що входить до внутрішніх. Саме вони найбільше сприяють формуванню мотиваційного потенціалу на підприємстві.

3. Визначено та обґрунтовано систему показників та запропоновано методику для проведення аналізу мотивації персоналу на підприємствах меблевої галузі. Серед методів аналізу широко використовувалися табличні, графічні, методи порівняння та рядів динаміки тощо.

4. Аналіз основних показників діяльності підприємств галузі та досліджуваного ТОВ показав, що упродовж останніх років підприємства меблевої галузі мають міцні конкурентні позиції, нарощували обсяги виробництва і реалізації продукції, яка є конкурентоздатною і користується

попитом як всередині держави, так і за її межами. Варто відзначити, що упродовж 2022-2024 року спостерігалось зростання собівартості продукції внаслідок економічної скрути в Україні, викликані війною, ростом цін на сировину, комплектуючі, енергоносії тощо. Та незважаючи на це меблевики Прикарпаття продовжували функціонувати, насичували ринок меблевою продукцією, розширювали її асортимент.

5. Система матеріальної мотивації персоналу, яка досліджувалася на ТОВ «Миро-Марк» представлена системою оплати праці та її складовими. На підприємстві використовувалася погодинно-преміальна та відрядно-преміальна системами оплати праці, що пов'язано з особливостями діяльності підприємств меблевої галузі. Фонд оплати праці на підприємстві щороку зростає, проте його структура не є оптимальною. Середньомісячна заробітна плата упродовж аналізованого періоду зростала, що пов'язано, в основному, з прийнятими урядовими постановами щодо підвищення мінімальної зарплати та індексації.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві охоплює широке коло методів (від постановки цілей до визнання успіхів працівників у роботі, проведення корпоративних заходів, можливості підвищення кваліфікації, тощо). Як засвідчив проведений однойменний аналіз частина елементів нематеріальної мотивації діючої системи потребує коригування та вдосконалення. Зокрема це стосується результатів опитування працівників підприємства щодо мотивів до праці в частині оцінювання системи мотивації праці. З'ясовано, що рівень плинності кадрів по підприємству не є високий, спостерігалось зміцнення трудової дисципліни працівників за 2022-2024 рр.

6. З'ясовано та визначено основні напрями та рекомендації щодо удосконалення мотивації персоналу на підприємствах меблевої галузі, серед яких виділено розробку системи управління діловою кар'єрою, розробку системи преміювання персоналу на основі індивідуальних результатів, впровадження системи САС та формування та розвиток у персоналу інформаційно-технічних навичок.

7. Запропоновано використання соціального пакету, як інструменту підвищення мотивованості персоналу підприємств меблевої галузі та його доповнення в частині матеріальної та нематеріальної системи мотивації. Моніторинг системи мотивації має стати дієвим інструментом для її аналізу та удосконалення

8. Визначено, що успішна трансформація мотиваційних систем не можлива без поєднання цифрових інструментів з розвитком організаційної культури, навчанням персоналу та врахуванням етичних аспектів використання інновацій. Підприємства меблевої галузі повинні балансувати між використанням потенціалу цифрових технологій та збереженням міжособистісного контакту, між персоналізацією та справедливістю, між контролем та автономією співробітників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заработок в Украине : минимальная и средняя зарплата, прожиточный минимум, пенсия. Моя зарплата в Украине. URL: <http://mojazarplata.com.ua/ru/main/zarabotok>
2. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. К.: ИНФРА, 2014. 371 с.
3. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу та технологій*. К. : Вид-во КІБІТ. 2008. Вип. 1. С. 62-66
4. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : монографія 2-е изд. К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2016. 244 с.
5. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20.14. С. 188-193.
6. Бутенко Д. С. Разработка системы грейдов как инструмент мотивации сотрудников. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9-1. Частина 1. С. 94-98.
7. Кравец М. В. Гибкий поход к организации социального пакета сотрудников организации. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2015. № 50. С. 137-151.
8. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
9. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Монсер, Б. Блох Снидерман; пер. с англ. [Д. А. Куликов]. К. : Вершина, 2017. 240 с.
10. Maslow A. *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1974.
11. McGregor D. *The human side of enterprise. Reflections*, 2000, 2(1), 6-15
12. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53-58.
13. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341-346.

14. Шалевська О. Ю. Систематизація чинників, що впливають на формування механізму мотивації праці в сільському господарстві URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_2\\_2](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_2).
15. Penc J. Zarzdzania personelem w przedsiebiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. Warszawa, 2021 r. 454 s.
16. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №4, Т.1. С. 77-80.
17. Кодекс законів про працю. URL : <http://portal.rada.gov.ua>.
18. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили* : зб. наук. праць. К. : Ін-т економіки НАН України, 2020. С. 10-27.
19. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки. *Науковий вісник*. 2015. Вип. 15.2. С. 268-271.
20. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія.. Х. : ХНУ, 2011. 210 с.
21. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Державна податкова служба України та Opendatabot. Аналітичні дані про доходи підприємств.
23. Як зріс попит у ніші меблів в Україні — розбираємо ключові тенденції ринку. <https://cases.media/article/yak-zris-popit-u-nishi-mebliv-v-ukrayini-rozbirayemoklyuchovi-tendenciyrinku?>
24. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 24–29.

25. Бондаренко Н., Удалих Д. Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. 2021. Том 68. № 1. С. 174-184.
26. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. URL: <https://www.ifstat.gov.ua/>
27. Андрусь О . І. Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналу. *Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка” Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”*. 2013. № 6 . URL : [http://w w w . economy, nauka . com . u a /](http://www.economy, nauka . com . ua/)
28. Тропіна В.Б. Теоретичні аспекти формування ринкового мотиваційного механізму. *Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал*. 2012. №3-4. С. 36-38.
29. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография . Х. : Ексмо, 2011. 272 с.
30. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія . Харків : Вид. ХНЕУ, 2018. 184 с.
31. Пушкарева Е. В. Инновационные методы мотивации персонала. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия : Экономика и управление*. 2013. Т. 26 (65), № 2. С. 117-125.
32. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. Т. 6, № 5. С. 64-69.
33. Шпитонков С. Как заставить людей работать на вас. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm264.html>
34. Шадрина Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология URL: [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/2010\\_1/7.pdf](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/7.pdf)
35. Вітчизняні виробники меблів збільшили частку на внутрішньому ринку – представник галузевої асоціації. INTERFAX. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/954874-amp.html>

36. Соціальний пакет роботодавця як засіб формування конкурентоспроможності ринку праці. URL: <http://www.dcz.gov.ua/cri/>
37. Что такое социальный пакет? URL: <http://www.besttraining.com.ua/blog/chto-takoe-sotspaket.html>
38. Мотиваційний портрет офісу . Інтернет-портал «ТРУД»: робота в Києві та Україні. 2019. URL: [http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=174335&cat\\_id=5](http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174335&cat_id=5)
39. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Мотивація та стимулювання інноваційно-інвестиційної активності підприємств. *Бизнес Інформ*. 2018. №. 5 (484). С. 75-87.
40. Воржакова Ю. П., Зоріна Є. Д. Мотивація персоналу в Industry 4.0. І Міжнародна науково-практична конференція «*Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*». 2020. С. 30-31.
41. Ринок меблів в Україні: як змінилися тенденції в умовах повномасштабної війни. URL: <https://it-rating.ua/rinok-mebliv-v-ukraini-yak-zminilisya-tendentsii-v-umovahpovnomasshtabnoi-viyni>
42. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2017. 156 с.
43. Сайт поиска работы в Украине URL: <https://www.work.ua/>
44. Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. К.: Наукова література, 1996. 206 с.
45. Яловий Г. К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/43884/40376>

## БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: **Аналіз системи мотивації персоналу підприємств меблевої галузі**

Обсяг пояснювальної записки 104 сторінки

Обсяг графічного матеріалу:

1. Мета, завдання роботи, предмет та об'єкт дослідження
2. Класифікація методів мотивації праці на підприємствах
3. Класифікаційна модель факторів мотивації персоналу на підприємстві.
4. Динаміка обсягів реалізації меблів та доходів меблевої галузі у 2020–2024 рр. в Україні, %. Характеристика діяльності меблевих підприємств за розмірами (2024 р.) по Івано-Франківській області.
5. Динаміка основних показників діяльності підприємств меблевої індустрії за 2020-2024 рр. по Івано-Франківській області та динаміка ТЕП діяльності ТОВ «Миро-Марк» за 2022-2024 роки., %
6. Інвестиційні потреби меблевих підприємств Івано-Франківської області та SWOT-аналіз підприємств меблевої галузі Прикарпаття.
7. Структура персоналу за категоріями працюючих та статтю по ТОВ «Миро-Марк» упродовж 2022-2024 років, %.
8. Вікова структура персоналу підприємства упродовж 2022-2024 років, %  
Освітня структура персоналу %.
9. Структура фонду оплати праці працівників по ТОВ «Миро-Марк» за період 2022-2024 років, %. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу по меблевій галузі Прикарпаття та по ТОВ «Миро-Марк» за 2022-2024 рр., тис.грн
10. Динаміка нагороджених осіб за вагомі досягнення в роботі по підприємству за 2022-2024 рр. Динаміка підвищення кваліфікації працівників ТОВ за 2022-2024 рр.
11. Зміна показників ефективності системи мотивації персоналу по підприємству за 2022-2024 роки. Рівень розуміння та задоволеності системою мотивації працівниками ТОВ «Миро-Марк»,%, 2023 р., %

12. Співставлення традиційної та цифрової системи мотивації персоналу з метою удосконалення діючої системи на підприємствах меблевої галузі. Види послуг соціального пакету, які використовуються на підприємствах меблевої галузі Прикарпаття для різних категорій працівників.

08.12.2025 р.

Б. Кравчук