

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА  
ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та  
управління**

**Кафедра менеджменту**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 Менеджмент**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання: заочна

*очна (денна) / заочна / дистанційна*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: «Управління мотивуванням персоналу бізнес-організації»

*(назва теми)*

здобувача Кулик Валерії Григорівни

*(ПІБ здобувача)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Науковий керівник: д.е.н., проф. Махсма М.Б.

*(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ наукового керівника)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло  
САГАЙДАК**

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                   |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>ЗМІСТ</b>                                                                                      | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |
| <b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ</b>                                                                  | <b>3</b>                               |
| <b>ВСТУП</b>                                                                                      | <b>4</b>                               |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br/>МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ</b> | <b>6</b>                               |
| 1.1. Сутність мотивації та особливості управління мотивуванням персоналу                          | 6                                      |
| 1.2. Методи та інструменти мотивування персоналу бізнес-організації                               | 16                                     |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ<br/>НА БАЗІ ТОВ «5 БРІКС»</b>              | <b>29</b>                              |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства                                         | 29                                     |
| 2.2. Аналіз сучасного стану управління мотивуванням в ТОВ «5 БРІКС»                               | 35                                     |
| 2.3. Напрями підвищення ефективності управління мотивуванням персоналу                            | 51                                     |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                   | <b>56</b>                              |
| <b>СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                 | <b>58</b>                              |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                    | <b>61</b>                              |

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності;

HRM – (від англ. Human Resource Management) управління людськими ресурсами;

KPI – (від англ. Key Performance Indicator) ключові показники ефективності;

HR – (від англ. Human Resources Manager) менеджер з персоналу.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах загострення конкуренції на ринках товарів і послуг, посилення боротьби за кваліфіковані кадри, ефективне управління мотивацією персоналу стає одним із найважливіших чинників успішної діяльності бізнес-організацій. Високомотивовані працівники демонструють вищу продуктивність праці, лояльність до компанії та зацікавленість у її розвитку. Відтак, впровадження дієвих систем мотивації персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого зростання сучасних підприємств.

Мотивація є рушійною силою людської поведінки та одним із ключових інструментів управління персоналом. Створення ефективної системи мотивування передбачає комплексне врахування потреб, інтересів та очікувань працівників, їхніх цінностей та установок, а також формування відповідних стимулів та умов праці. Розробка збалансованої політики матеріального та нематеріального мотивування потребує ґрунтовного аналізу бізнес-процесів підприємства, кадрового потенціалу та корпоративної культури.

**Об'єктом** дослідження є система управління мотивуванням персоналу бізнес-організації.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління мотивуванням персоналу бізнес-організації.

**Мета роботи** полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу бізнес-організації та розробленні рекомендацій щодо її вдосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

1. Вивчити теоретичні засади мотивації персоналу та її роль в управлінні бізнес-організацією.
2. Проаналізувати сучасні методи та інструменти мотивування працівників.
3. Дослідити систему мотивації персоналу на підприємстві ТОВ "5 БРІКС".

4. Виявити недоліки та проблеми в діючій системі мотивації працівників підприємства.

5. Запропонувати шляхи вдосконалення управління мотивацією персоналу у ТОВ "5 БРІКС".

**Методологічну базу** дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: системний підхід, аналіз і синтез, порівняння, експертне опитування, статистичні методи обробки даних, SWOT-аналіз та ін.

**Теоретичну основу** роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджували питання менеджменту та управління персоналом, теорії мотивації трудової діяльності.

**Інформаційною базою** роботи є нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, внутрішня документація ТОВ "5 БРІКС", матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання.

## **РОЗДІЛ 1**

# **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність мотивації та особливості управління мотивуванням персоналу**

Стимулювання продуктивності персоналу неможливе без комплексної системи мотивації, яка виступає рушійною силою ефективності на підприємстві. Примітно, що дієві мотиваційні механізми не обмежуються матеріальними заохоченнями – нематеріальні стимули за умови їх грамотного впровадження часто демонструють навіть вищу результативність порівняно з фінансовими винагородами.

Збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних заохочень створює синергетичний ефект, дозволяючи розкрити максимальний потенціал працівників. Стратегічно побудована система мотивації забезпечує підприємству численні конкурентні переваги: підвищення якості виконання робочих завдань, зростання загальної продуктивності, формування позитивного психологічного клімату в колективі, що безпосередньо відображається на результативності компанії.

Особливо цінним є утримання висококваліфікованих фахівців у довгостроковій перспективі. За умов конкуренції на ринку праці, коли талановиті спеціалісти постійно отримують привабливі пропозиції від інших роботодавців, саме ефективна система мотивації стає вирішальним фактором їхньої лояльності. Працівники, які відчують визнання та підтримку, не прагнуть змінювати роботу навіть при наявності альтернативних пропозицій.

Серед додаткових переваг розвиненої системи мотивації – формування команди задоволених співробітників, підвищення відповідальності та відданості персоналу, оптимізація результативності та зміцнення корпоративної культури організації.

Якісна мотиваційна система є фундаментальною умовою для стабільного розвитку та процвітання компанії, забезпечуючи залучення ініціативних і

високоєфективних працівників, готових докладати максимум зусиль для досягнення найкращих результатів. Важливо відзначити, що належний рівень мотивації суттєво знижує плинність кадрів, що є критичним для збереження людського капіталу організації.

Впровадження чітких стимулів і системи винагород слугує потужним сигналом для персоналу, демонструючи цінність їхнього внеску та визнання досягнень. Така практика також сприяє ясному розумінню співробітниками очікувань керівництва щодо бажаних результатів роботи. Відповідно, організації, орієнтовані на результат, систематично вдосконалюють методи мотивації персоналу, усвідомлюючи пряму залежність між рівнем натхнення працівників та ефективністю діяльності компанії.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від керівників не лише адміністративних навичок, але й глибокого розуміння психології персоналу. Для розкриття потенціалу співробітників необхідно не тільки розвивати їхні професійні здібності, але й формувати мотиваційний клімат, заснований на відкритій комунікації та довірливих відносинах між керівництвом і персоналом.

Мотивація та стимулювання персоналу виступають критично важливими інструментами в управлінні успішним підприємством, оскільки саме від ефективності працівників залежать перспективи розвитку організації. Першочерговим завданням керівництва є створення оптимальних умов для продуктивної діяльності кожного співробітника та максимальної реалізації його професійного потенціалу.

Варто усвідомлювати різницю в цілях роботодавця та працівника при розробці систем мотивації. Якщо для власника бізнесу пріоритетом є економічна ефективність та фінансові результати, то для працівників на перший план виходять соціальні гарантії та особистісна самореалізація. Гармонізація цих інтересів – ключове завдання ефективної мотиваційної політики.

У сучасному економічному середовищі, де конкуренція постійно зростає, а ринкові умови швидко змінюються, ефективне управління мотивуванням персоналу стає визначальним фактором успіху підприємства. Мотивування як функція менеджменту не лише забезпечує продуктивність праці, але й формує

корпоративну культуру, сприяє розвитку інноваційного мислення та створює підґрунтя для сталого розвитку організації.

Концептуальні основи управління мотивуванням базуються на фундаментальному розумінні людської природи та потреб. Класичні теорії мотивації, від ієрархії потреб Маслоу до двофакторної теорії Герцберга та теорії очікувань Врума, підкреслюють багатовимірність людської мотивації. Сучасні дослідження доповнюють ці концепції, акцентуючи увагу на індивідуалізації мотиваційних підходів, балансі матеріальних і нематеріальних стимулів та стратегічній інтеграції мотиваційних систем у загальну бізнес-стратегію [20].

Специфіка управління мотивуванням полягає в його дуалістичній природі. З одного боку, це системний процес, що вимагає чіткого планування, організації, впровадження та контролю. З іншого — це мистецтво розуміння людських емоцій, амбіцій та цінностей. Ця дуалістичність породжує необхідність поєднання раціональних управлінських рішень з глибоким емоційним інтелектом керівників.

Існують різні методи мотивації праці, які можна поділити на дві основні категорії, залежно від того, який мотив лежить в основі: економічний або неекономічний. Прийнято вважати, що найефективніша система мотивації праці формується при збалансованому використанні обох підходів. Матеріальна мотивація передбачає винагороду працівників у вигляді фінансових виплат, пов'язаних з результатами їхньої роботи. Це включає заробітну плату, премії, доплати та надбавки. Оцінка ефективності мотивації персоналу є важливою для кожного підприємства, оскільки потрібно аналізувати співвідношення між витратами на оплату праці та результатами трудової діяльності працівників [9].

Другим важливим видом мотивації є соціальна мотивація, яка може включати як економічні, так і неекономічні аспекти. Основним напрямком є взаємини між людьми, зокрема виявлені у формі вдячності з боку керівництва. До соціальних складових належать: трудові відзнаки, почесні звання, нагороди; створення умов для здобуття нових знань та навичок, підвищення кваліфікації; забезпечення стабільності в працевлаштуванні; створення сприятливих санітарно-гігієнічних, естетичних, екологічних та ергономічних умов праці;

забезпечення безпеки праці; вдосконалення організаційно-технічних аспектів; гнучкий робочий графік, організація робочого місця; поліпшення житлових умов; стимулювання здорової конкуренції; розвиток корпоративної стратегії та культури; вдосконалення комунікацій серед працівників; заохочення самостійності та відповідальності [21].

Моральна мотивація є важливою складовою духовного стимулювання праці та базується на людській потребі в суспільному визнанні. Такі мотиви проявляються через ідентифікацію з підприємством, авторитет, інтелектуальну складову праці, врахування вікових та особистих особливостей, самостійність та корпоративну культуру.

Стимулювання є процесом, через який здійснюється мотивація. В економічній науці існують дві основні точки зору щодо відмінностей між стимулом і мотивом. Одна теорія стверджує, що ці поняття відрізняються через різні джерела спонукання, в той час як інша переконана, що мотиви та стимули мають використовуватися разом. Для правильного застосування методів і форм стимулювання праці важливо дослідити зв'язок між ними, що ми і зробили в нашому порівнянні мотивів і стимулів [10].

Системний підхід до управління мотивуванням передбачає створення комплексної структури, яка охоплює різні рівні організації. На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі та принципи мотиваційної політики, що відповідають місії та цінностям підприємства. Тактичний рівень забезпечує розробку конкретних програм, інструментів та методик мотивування для різних категорій працівників. Оперативний рівень сфокусований на щоденній реалізації мотиваційних заходів, які безпосередньо впливають на продуктивність і задоволеність працівників.

Особливістю сучасного управління мотивуванням є його інтеграція з іншими функціями менеджменту. Ефективна мотиваційна система невіддільно пов'язана з процесами підбору та розвитку персоналу, оцінки результативності, стратегічного планування та організаційних змін. Така інтеграція дозволяє створити синергетичний ефект, коли кожен елемент системи управління підсилює дію інших.

Важливо відзначити трансформацію мотиваційних парадигм у контексті нових економічних реалій. Якщо традиційні підходи зосереджувались переважно на матеріальному стимулюванні, то сучасні концепції наголошують на важливості створення середовища для самореалізації та розвитку. Особливо це актуально для креативних індустрій та наукомістких виробництв, де інтелектуальний капітал є ключовим ресурсом.

Цифрова трансформація бізнесу також суттєво вплинула на специфіку управління мотивуванням. З'явилися нові інструменти цифрового мотиваційного менеджменту: HRM-системи з функціями гейміфікації, аналітичні платформи для відстеження показників залученості, віртуальні програми визнання досягнень. Ці інструменти дозволяють персоналізувати мотиваційні заходи та оперативно оцінювати їх ефективність [21].

Суттєвою специфікою управління мотивуванням є його культурний контекст. Мотиваційні системи, що ефективно працюють в одному культурному середовищі, можуть бути неефективними в іншому. Це особливо актуально для міжнародних компаній, які мають адаптувати свої мотиваційні програми до національних особливостей, враховуючи відмінності в цінностях, нормах поведінки та очікуваннях працівників різних країн.

Не менш важливим аспектом є етична складова управління мотивуванням. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю балансувати між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Мотиваційні системи, що базуються виключно на конкуренції та індивідуальних досягненнях, можуть спричиняти вигорання, стрес та етичні конфлікти. Натомість, підходи, що враховують благополуччя працівників, сприяють співпраці та відображають суспільні цінності, створюють основу для сталого розвитку організації [25].

Таким чином, концептуальні основи та специфіка управління мотивуванням підприємства полягають у поєднанні системного підходу з індивідуалізацією, інтеграції з іншими функціями менеджменту, адаптації до цифрової трансформації, врахуванні культурного контексту та дотриманні етичних принципів. Ефективне управління мотивуванням — це не просто інструмент підвищення продуктивності, а стратегічна компетенція, що дозволяє

підприємству розкрити потенціал людського капіталу, забезпечити конкурентоспроможність та створити умови для інноваційного розвитку в динамічному бізнес-середовищі.

Досягнення організацією високої соціальної ефективності залежить від її стабільного економічного становища та достатнього рівня прибутковості. Це дозволяє задовольняти інтереси та очікування працівників, створюючи сприятливі умови для їхньої продуктивної праці. Одним із ключових інструментів забезпечення такого балансу є ефективне управління мотивацією та стимулюванням персоналу [25].

Мотивація персоналу полягає у формуванні належного мотиваційного середовища, яке спонукає працівників до якісної та результативної роботи, максимальної самовіддачі у досягненні цілей організації. Мотивація є рушійною силою трудової поведінки людини, джерелом її активності та цілеспрямованості. При цьому слід розрізняти внутрішню та зовнішню мотивацію [25].

Внутрішня мотивація впливає з особистих переконань, прагнень та ціннісних орієнтирів людини. Працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації демонструють зацікавленість у своїй роботі, чесність, лояльність, цілеспрямованість. Їх мотивує можливість самореалізації, досягнення значущих результатів, визнання професійних здобутків. Підвищенню внутрішньої мотивації сприяють моральні стимули - похвала, привілеї, гнучкий графік роботи тощо [25].

На противагу внутрішній, зовнішня мотивація залежить від факторів зовнішнього середовища - матеріальних стимулів, кар'єрних перспектив, сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Зовнішня мотивація може мати вигляд грошових виплат (заробітна плата, бонуси, премії), пільг, привілеїв, нагород, підвищення на посаді тощо.

Ефективна система мотивації персоналу має поєднувати обидва типи мотивації та враховувати індивідуальні особливості, інтереси й потреби кожного працівника. При цьому важливу роль відіграє грамотне стимулювання, тобто використання конкретних засобів спонукання персоналу до бажаної трудової поведінки.

Стимулювання передбачає прямий вплив на працівника через застосування стимулів - об'єктів, подій, цінностей, що викликають у нього додатковий інтерес та бажання більш продуктивно працювати. Система стимулювання має будуватися з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника та бути релевантною для конкретної особи чи групи [5].

Існують два основні види мотивації праці: матеріальна та нематеріальна. Матеріальна мотивація включає виплату заробітної плати, премій, а також надбавки за стаж роботи. Нематеріальна мотивація полягає у вираженні подяки працівникам, нагородженні грамотами, забезпеченні комфортних умов праці, організації тренінгів, можливості працювати за гнучким графіком, наданні додаткових вихідних днів та путівок на відпочинок. [4, с. 116].

Оскільки кожен співробітник має власні потреби та пріоритети, універсального підходу до мотивації не існує. Одним достатньо фінансового заохочення, тоді як для інших важливими є можливості навчання, кар'єрного зростання чи визнання заслуг. Ефективна мотивація передбачає увагу до інтересів працівників, врахування їхніх поглядів і залучення до процесу прийняття рішень. Якщо керівник підтримує ініціативи співробітників і цінує їхні ідеї, це сприяє підвищенню мотивації, покращує продуктивність і зміцнює впевненість у власних силах [3].

Термін «стимулювання» розглядається в науковій літературі як вплив на працівника через зовнішні чинники, які сприяють досягненню бажаних результатів. Так, Колот А.М. та Леонтьєв А.Н. вважають, що цей процес відбувається за допомогою певних благ і стимулів, які мотивують працівника до конкретної поведінки. Водночас, Авчиренко Л.К. та Матрусова Т.Н. визначають стимулювання як механізм впливу шляхом надання людині необхідних зовнішніх ресурсів або дій, що спонукають її до виконання потрібних для компанії завдань.

Поняття «стимулювання праці» охоплює всі методи мотивації, винагороди, впливу, а також різноманітні матеріальні, психологічні та адміністративні способи керування. Адміністративні методи включають розпорядження, накази, визначення конкретних завдань тощо.

Матеріальні (економічні) методи базуються на фінансових важелях впливу, що передбачають як безпосереднє заохочення у вигляді зарплати, премій, так і непрямі чинники, зокрема податкову політику, цінову регуляцію, кредитні умови. Таким чином, стимулювання може здійснюватися як через пряму фінансову підтримку, так і через економічні механізми, що впливають на рівень доходів працівника [7].

Роботодавці застосовують різні стимули для формування бажаної поведінки в колективі та підвищення продуктивності працівників, вважаючи це необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Стимулювання персоналу поділяється на чотири основні категорії:

1. Загальне матеріальне стимулювання. Ця форма винагороди є базовою та залежить від економічних умов країни і особливостей підприємства. Основну частину доходу працівника міжнародної компанії становить заробітна плата, яка складає приблизно 40–70% загальної винагороди. Додаткові виплати, такі як премії, надбавки, компенсації та пільги, можуть досягати до 60% загальної суми виплат.

2. Компенсаційні стимули. Цей вид мотивації включає механізми компенсації витрат, які працівник несе у зв'язку з робочими процесами. Сюди входять покриття витрат на відрядження, транспорт, проживання та інші додаткові витрати, пов'язані з виконанням службових обов'язків.

3. Нематеріальне стимулювання. Ця форма мотивації не передбачає фінансового заохочення, а ґрунтується на залученні працівників до корпоративної культури через організацію конкурсів, командних ігор, програм професійного навчання та підвищення кваліфікації.

4. Змішане стимулювання. Це комбінований підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації, створюючи збалансовану систему заохочень для співробітників.

Такий комплексний підхід до стимулювання дозволяє роботодавцям не лише підвищувати ефективність роботи персоналу, а й формувати лояльність працівників до компанії.

Стимулювання персоналу здійснюється за допомогою різних методів та підходів, зокрема:

1. Традиційні методи, які залишаються ефективними та продовжують впливати на мотивацію працівників.
2. Цільовий підхід, що передбачає формування системи цілей, яка узгоджується з інтересами як працівника, так і компанії. Цей підхід спрямований на стимулювання досягнення конкретних результатів, вигідних для організації.
3. Збагачення праці, що полягає у розширенні кола обов'язків, наданні нових завдань, підвищенні статусу працівника та задоволенні його соціальних потреб, що, своєю чергою, сприяє підвищенню рівня залученості.
4. Метод співучасті, який передбачає залучення працівників до процесів управління виробництвом і трудовими колективами, що підсилює їхню відповідальність та мотивацію.

Ці підходи дозволяють ефективно поєднувати інтереси підприємства та його працівників, створюючи сприятливі умови для розвитку та підвищення продуктивності [17].

Стимулювання праці – це один із основних інструментів впливу на поведінку та продуктивність працівників як індивідуально, так і в колективі. Відмінність між стимулюванням і мотивацією полягає в тому, що стимулювання є механізмом, за допомогою якого відбувається мотивація людини.

Основна мета стимулювання праці – зацікавити працівника у підвищенні продуктивності та ефективності його роботи понад визначені трудовими обов'язками межі. Ця система виконує кілька ключових функцій:

Економічна – забезпечення матеріального заохочення за якісне виконання завдань.

Соціальна – сприяння інтеграції працівника в колектив та підвищенню його статусу.

Соціально-психологічна – створення комфортного робочого середовища та підвищення задоволеності працею.

Морально-виховна – формування відповідальності, професійної етики та лояльності до компанії.

Згідно з теорією потреб А. Маслоу, люди постійно прагнуть задоволення різних потреб, які поділяються на первинні та вторинні. Поведінка людини формується передусім під впливом базових (нижчого рівня) потреб, які мотивують її доти, доки не будуть задоволені. Після їхнього задоволення людина переходить до реалізації потреб вищого рівня.

Маслоу запропонував п'ятиступеневу ієрархію потреб, яка включає:

- Фізіологічні потреби (їжа, житло, одяг);
- Потреби в безпеці (захищеність, стабільність);
- Соціальні потреби (спілкування, належність до групи);
- Потреби у визнанні (повага, статус, схвалення з боку оточення);
- Потреби у самореалізації (досягнення особистих цілей, реалізація потенціалу).

Таким чином, ефективне стимулювання праці базується на розумінні мотиваційних чинників працівників та створенні умов для задоволення їхніх потреб відповідно до цієї ієрархії [15].

Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга заснована на розподілі чинників впливу на дві групи: гігієнічні фактори, які пов'язані з умовами праці, та мотиваційні фактори, що стимулюють розвиток і продуктивність працівників. Відповідно до цієї концепції, наявність гігієнічних факторів забезпечує лише відсутність невдоволення роботою, але не сприяє підвищенню мотивації чи залученості працівників [10].

Отже, управління мотивуванням підприємства ґрунтується на розумінні ключових факторів, що впливають на ефективність праці, а також на розробці стратегій, спрямованих на підвищення зацікавленості персоналу. Концептуальні основи мотивації охоплюють різні методологічні підходи, зокрема системний, процесний та ситуаційний, які дозволяють створювати ефективні мотиваційні програми. Специфіка управління мотивуванням полягає у поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, адаптації методів мотивації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх особливостей організації. Таким чином, ефективна система мотивації є необхідною умовою для стабільного розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

## **1.2. Методи та інструменти мотивування персоналу бізнес-організації**

Система мотивації та стимулювання персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами, яка безпосередньо впливає на рівень залученості працівників, їхню ефективність та загальну результативність діяльності організації. Аналіз чинної системи мотивації дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, ступінь відповідності стратегічним цілям підприємства, а також ефективність застосовуваних матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання.

С.О. Маслова вважає, що мотивація являє собою процес, що формується під впливом сукупності як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які спонукають працівника до здійснення певних дій відповідно до цілей організації. До таких чинників належать потреби й інтереси особистості, її соціальні орієнтири, ціннісні переконання, очікування, а також — що найважливіше — індивідуальне ставлення працівника до конкретних обставин, подій чи факторів. Значну роль у цьому процесі відіграють стимули, які пропонує роботодавець. Отже, для досягнення високої ефективності мотивації необхідне гармонійне поєднання внутрішніх і зовнішніх впливів на працівника [14].

В свою чергу, М. І. Пасько, В. В. Самойленко вважають, що результативне стимулювання працівників базується на індивідуалізації мотиваційного підходу, адже кожен співробітник має власні рушії до праці, які можуть змінюватися з часом. У зв'язку з цим важливо забезпечити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. Серед основних інструментів мотивації можна виокремити фінансове заохочення, створення умов для професійного зростання, програми підвищення кваліфікації, бонусні системи, соціальні гарантії, а також комфортні умови праці.

Ефективна управлінська практика зазвичай поєднує різні методологічні підходи, що дозволяє максимізувати їхні переваги та мінімізувати потенційні недоліки. Проте з методологічної перспективи важливо розглянути кожен підхід окремо, аналізуючи його ключові характеристики в їх чистому вигляді.

К. Л. Нетудихата та Л. В. Броннікова визначають мотивацію як процес, що спонукає окремих осіб або колектив до вчинків, спрямованих на досягнення як корпоративних, так і особистих цілей. Мотивація — це процес, який заохочує людей до праці, з використанням мотивів поведінки для досягнення індивідуальних або організаційних цілей [6].

А. Д. Чикуркова та Ю. М. Грей вважають, що для ефективної мотивації праці на підприємстві необхідно застосовувати комплекс заходів, починаючи від формулювання мотиваційної політики і завершуючи визначенням способів індивідуальної мотивації для керівників і співробітників. Процес удосконалення мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства має враховувати специфіку персоналу, що включає потреби, інтереси, ціннісні орієнтації працівників, а також відповідну структуру управління, впливи ззовні і всередині підприємства, традиції та історичний досвід роботи [8].

Цільовий підхід широко застосовується у керуванні масштабними соціальними системами регіонального, галузевого чи державного рівня. Його методологія спрямовує керівника на досягнення попередньо визначених та обґрунтованих цілей. У цьому випадку ключові орієнтири управління формуються навколо місії організації, її стратегічного курсу, завдань. Відповідно до них обираються необхідні управлінські інструменти, технології, формується стиль керівництва, специфіка комунікації та корпоративна культура.

Для цільового підходу характерним є авторитарний стиль керівництва, зосереджений на виробничих процесах та ефективному вирішенні організаційних завдань. Результативність управління оцінюється переважно за виробничими показниками, а людський фактор враховується лише настільки, наскільки він впливає на досягнення запланованих результатів. Цей підхід найбільше відповідає американській управлінській традиції і демонструє високу ефективність при вирішенні складних завдань в умовах обмежених ресурсів та часу, а також при подоланні кризових ситуацій.

Діяльнісний підхід зміщує фокус управління в площину належної організації роботи всіх учасників, її координації та оптимізації. Хоча цілі

організації залишаються важливими, але їх досягнення відбувається через забезпечення високої якості роботи кожного працівника та колективу загалом.

В управлінській діяльності керівника значна увага приділяється формуванню позитивного психологічного клімату, розвитку корпоративної культури, мотивації персоналу та узгодженню індивідуальних інтересів працівників із загальними цілями організації.

Важливо, що стиль керівництва при діяльнісному підході може варіюватися від авторитарного до демократичного залежно від завдань та характеру діяльності колективу. При оцінюванні ефективності управління враховується психологічна атмосфера в колективі, рівень задоволеності працівників, показники кадрової стабільності. Діяльнісний підхід асоціюється з японською методологією управління і показує високу ефективність при роботі зі сталими колективами в умовах нормального функціонування організації.

Особистісний підхід в управлінні передбачає зосередження на людині, її потенціалі, творчих здібностях і можливостях. Головним пріоритетом стає особистісний розвиток працівника, його професійне вдосконалення, а також урахування інтересів і прагнень. Відповідно до сучасних концепцій ефективного використання людського капіталу, створення сприятливих умов для самореалізації, розвитку талантів і розкриття творчого потенціалу сприяє досягненню стратегічних цілей організації найбільш ефективним чином.

При особистісному підході в управлінні пріоритетними є демократичний та діловий стилі керівництва, які передбачають максимальне делегування повноважень від керівника до виконавців. Ці стилі характеризуються спільним обговоренням проблем, колективною участю у прийнятті рішень, заохоченням ініціативи працівників та прагненням досягти найкращих результатів. Також особливістю такого підходу є спільне вирішення конфліктних ситуацій. Оцінюючи ефективність управління в рамках особистісного підходу, враховуються не лише виробничі показники, а й рівень соціального розвитку, задоволеність працівників своєю діяльністю та їхнє відчуття значущості у колективі. Такий підхід вважається найбільш відповідним сучасним умовам

постіндустріального суспільства, хоча його елементи вже тривалий час застосовуються у практиці управління компаніями Японії та Західної Європи.

Варто зазначити, що всі три основні методологічні підходи до управління соціальними системами є певною мірою ідеалізованими. У реальному житті управління зазвичай використовує поєднання їхніх ключових особливостей. На одному підприємстві або в одній організації можуть виникати різні виробничі та психологічні ситуації, які потребують використання різних підходів для їх ефективного розв'язання.

Додатково слід враховувати суттєві відмінності у рівні освіти, кваліфікації, особистих якостях, культурному рівні та психологічній сумісності співробітників у межах окремих груп. Саме тому для підвищення ефективності виконання завдань доцільно застосовувати індивідуальний підхід, що поєднує елементи цільового, діяльнісного та особистісного підходів.

Методологія, як загальна теорія пізнання та перетворення реальності, має широкі можливості для застосування у різних сферах діяльності. Це стосується і процесу управління життєдіяльністю суспільства загалом, а також його окремих підсистем, які можуть розглядатися як соціальні системи з відповідними особливостями функціонування.

Залежно від підходу до мотивації, організації використовують різні методи стимулювання:

Матеріальні стимули – заробітна плата, премії, соціальні пакети, компенсації.

Нематеріальні стимули – гнучкий графік, кар'єрне зростання, корпоративна культура.

Адміністративні методи – розпорядження, накази, правила внутрішнього розпорядку.

Аналіз практики впровадження мотиваційних програм на підприємствах показує, що їх ефективність часто знижується через відсутність індивідуального підходу до працівників та слабкий зв'язок із загальною стратегією розвитку організації.

Ключовим фактором успішного функціонування підприємства є чітко сформульована стратегія розвитку, відображена в місії, цілях та принципах діяльності, що підкріплюється детальним бізнес-планом. При цьому важливо розуміти, що реалізація будь-якої стратегії, включаючи мотиваційну, відбувається безпосередньо на робочих місцях.

Ефективна система мотивації повинна забезпечувати баланс між корпоративними цілями та особистими інтересами співробітників. Важливо, щоб механізми мотивації були зрозумілими для персоналу та регулярно оновлювалися відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Для розробки дієвої мотиваційної системи необхідно:

Визначити переважаючі типи працівників в організації

- Створити оптимальні умови для максимальної реалізації їх потенціалу;
- Виявити та усунути фактори, що знижують мотивацію;
- Забезпечити відповідність мотиваційних механізмів особливостям персоналу.

У випадку виявлення невідповідності між системою мотивації та характеристиками персоналу керівництво має вибір: адаптувати мотиваційні механізми або оновлювати кадровий склад, що особливо складно в умовах обмеженого ринку праці [11].

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою зумовлена якістю системи мотивації персоналу. Аналізуючи сучасні виклики та особливості управління людським капіталом, можна зробити кілька важливих висновків щодо напрямів вдосконалення мотиваційної системи, які включають як матеріальні, так і організаційні аспекти.

По-перше, матеріальні стимули залишаються потужним інструментом у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Вони мають безпосередній вплив на економічну мотивацію співробітників, забезпечуючи справедливий розподіл доходів згідно з результатами праці. У цьому контексті важливим є впровадження диференційованої системи преміювання, участі у прибутках, а

також надання додаткових соціальних пільг, які не лише сприятимуть підвищенню продуктивності, а й підсилять відчуття власної значущості кожного працівника. Матеріальна складова стимулювання дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, створюючи умови для активного залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

По-друге, організаційні заходи є невід'ємною частиною сучасної системи мотивації. Вони спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, що базується на ефективній організаційній структурі, чіткому розподілі обов'язків і добре налагодженій системі комунікації між керівництвом і працівниками. Забезпечення можливості для професійного зростання, кар'єрного просування, участі в корпоративних тренінгах та програмах наставництва допомагає не тільки знизити плинність кадрів, а й сприяє передачі досвіду від старших співробітників до молодих фахівців. Організаційний аспект мотивування створює передумови для самостійності, ініціативності та постійного розвитку колективу, що в цілому підвищує продуктивність праці [23].

Сумісне використання матеріальних і організаційних стимулів дозволяє побудувати комплексну систему, яка відповідає як економічним, так і соціальним очікуванням співробітників. Такий підхід є гарантією того, що підприємство не тільки задовольнить потреби кадрів, але й зможе ефективно адаптуватися до змін, що відбуваються в сучасному ринковому середовищі.

Формування конкурентної оплати праці через впровадження грейдової системи та регулярний перегляд окладів забезпечить справедливість і ринкову відповідність винагороди. Водночас система преміювання, яка включає бонуси за продаж, якісне обслуговування, освоєння нового обладнання та наставництво, дозволить заохочувати ініціативність і професійне зростання.

Корпоративна культура, що базується на визнанні досягнень, командній роботі та спільних заходах, створює середовище, в якому кожен відчуває свою значущість і прагне до розвитку [24].

Для інженерів варто впровадити страхування, оплату сертифікацій, підтримку у придбанні спеціалізованої літератури та участь у міжнародних виставках. Менеджерам з продажу слід запропонувати прогресивну систему

комісійних, бонуси за довгострокові контракти та компенсації витрат, що посилять їх зацікавленість у результатах.

Очікувані кількісні результати — це зростання продажів, збільшення постійних клієнтів, зниження плинності кадрів та підвищення якості сервісу. Якісні показники включають підвищення задоволеності працівників, зміцнення команди, професійне зростання і покращення репутації роботодавця.

Мотивація персоналу є важливим чинником успішного функціонування будь-якої організації. Вона визначає рівень залученості, продуктивності та задоволеності працівників. Для ефективного управління персоналом застосовуються різні мотиваційні моделі, розроблені в межах управлінських і психологічних досліджень. Серед них особливе місце займають теорія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга та теорія очікувань В. Врума.

Абрахам Маслоу запропонував ієрархію потреб, яка пояснює, як різні рівні потреб впливають на поведінку людини. Відповідно до цієї теорії, людина має п'ять рівнів потреб:

- Фізіологічні потреби – базові потреби у їжі, воді, сні, притулку. У контексті мотивації працівників це означає, що важливими факторами є достойна заробітна плата, комфортні умови праці та стабільність зайнятості.
- Потреба в безпеці – фізичний і фінансовий захист. Для працівників це проявляється у гарантіях зайнятості, соціальних пільгах, медичному страхуванні.
- Соціальні потреби – необхідність спілкування, дружніх відносин, належності до колективу. Корпоративна культура, командна робота та залученість працівників до ухвалення рішень сприяють задоволенню цих потреб.
- Потреба у повазі – бажання отримати визнання, кар'єрний ріст, повагу від колег і керівництва. Підвищення, премії та публічне визнання заслуг відіграють тут ключову роль.
- Потреба у самореалізації – прагнення людини досягти своїх максимальних можливостей, розкрити творчий потенціал. У межах організації це може бути надання можливостей для професійного розвитку, навчання, участь у цікавих проєктах.

Теорія Маслоу є основою для розробки багатьох мотиваційних систем, адже вона дозволяє керівникам зрозуміти, на якому рівні потреб знаходяться їхні працівники, і відповідно до цього створювати стимули [17].

Фредерік Герцберг розділив усі фактори, що впливають на мотивацію працівників, на дві групи:

Гігієнічні фактори – ті, що допомагають уникнути невдоволеності, але самі по собі не мотивують. До них належать заробітна плата, умови праці, політика компанії, стосунки з колегами та керівництвом. Якщо ці фактори відсутні або реалізовані на низькому рівні, працівник буде незадоволеним. Однак їх наявність не гарантує високої мотивації.

Мотиваційні фактори – ті, що безпосередньо впливають на мотивацію і сприяють підвищенню продуктивності. Це можливість кар'єрного зростання, визнання досягнень, цікаві завдання, відповідальність, самореалізація [18].

Таким чином, організація повинна не лише створювати комфортні умови для працівників, а й надавати їм можливості для професійного розвитку, що сприятиме їхній внутрішній мотивації.

Віктор Врум розробив теорію очікувань, згідно з якою мотивація працівника залежить від трьох основних чинників:

Очікування – віра в те, що зусилля, які докладає працівник, приведуть до бажаного результату. Наприклад, якщо людина впевнена, що наполеглива праця призведе до кар'єрного росту, вона буде більше старатися.

Інструментальність – переконаність у тому, що досягнення певних результатів приведе до відповідної винагороди. Якщо працівник бачить, що ефективна робота дійсно винагороджується (підвищенням, премією, визнанням), його мотивація зростає.

Цінність – наскільки бажаною є винагорода для працівника. Якщо людина не зацікавлена в запропонованих бонусах, вони не будуть її мотивувати.

Ця теорія є особливо важливою для персоналізованого підходу до мотивації, адже вона вказує на те, що різні працівники можуть по-різному сприймати стимули [19].

Організаційно-економічна характеристика підприємства є важливою складовою аналізу його діяльності, що дозволяє оцінити не лише формальні параметри, як-от організаційно-правову форму чи розміри капіталу, а й виявити особливості функціонування, конкурентні переваги та потенційні ризики. Такий аналіз дає змогу сформувати комплексне уявлення про стан та перспективи розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

Вибір організаційної форми напряду впливає на систему управління, процедури звітності, оподаткування та доступ до фінансових ресурсів.

Організаційно-економічна характеристика підприємства включає аналіз основних видів діяльності, які визначають його місце в економіці. Це може бути виробництво, торгівля, надання послуг або їх поєднання. Багатопрофільність підприємства може свідчити про його гнучкість і здатність адаптуватися до змін ринкового попиту, проте потребує ефективної системи управління для координації різних напрямів діяльності.

Також важливим елементом є аналіз фінансово-господарського стану підприємства. Показники доходу, витрат, прибутковості та податкових зобов'язань дозволяють оцінити його економічну стабільність і життєздатність. Відсутність публічної фінансової звітності може ускладнювати об'єктивну оцінку, однак непрямі дані — такі як відсутність боргів, судових справ чи санкцій — також є свідченням фінансової дисципліни та відповідального менеджменту.

Варто також враховувати репутацію підприємства, його участь у соціальних ініціативах, інноваційність та екологічну відповідальність. У сучасному світі репутаційний капітал дедалі більше впливає на конкурентоспроможність, партнерські зв'язки та доступ до ринку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що організаційно-економічна характеристика підприємства — це не лише формальне зведення цифр і фактів, а глибокий аналітичний інструмент, який допомагає зрозуміти, як саме підприємство функціонує, чим воно живе, і які перспективи має. Такий підхід є особливо актуальним у сучасних умовах нестабільної економіки, коли гнучкість, стратегічне мислення та відповідальне управління стають ключовими факторами успіху.

Теорії Маслоу, Герцберга та Врума дозволяють розробити ефективну систему мотивації, що враховує як базові потреби працівників, так і їхні прагнення до самореалізації. Оптимальна система мотивації повинна включати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувати комфортні умови праці, надавати можливості для розвитку та підтримувати справедливую систему винагород. Використання цих підходів дозволяє компаніям підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів і створити сприятливий клімат у колективі.

*Таблиця 1.1.*

*Обґрунтування витрат на мотиваційні заходи згідно з теоріями Маслоу, Герцберга та Врума*

| <b>Рівень потреб / Теорія</b>      | <b>Мотиваційні заходи</b>                              | <b>Витрати</b>                                                 | <b>Джерела витрат (статті)</b>               | <b>Очікуваний ефект</b>                       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Фізіологічні (Маслоу)</b>       | Достойна зарплата, комфортні умови праці, стабільність | Фонд оплати праці, технічне забезпечення, утримання приміщення | Заробітна плата, утримання офісу/виробництва | Базова задоволеність, стабільність персоналу  |
| <b>Безпека (Маслоу)</b>            | Офіційне працевлаштування, страхування, охорона праці  | Соціальні внески, страхові пакети, навчання з ТБ               | Соціальне забезпечення, охорона праці        | Зменшення тривожності, підвищення лояльності  |
| <b>Соціальні (Маслоу)</b>          | Корпоративна культура, тимбілдінги, зворотний зв'язок  | Організація заходів, комунікаційні платформи                   | Розвиток персоналу, внутрішній PR            | Покращення командної роботи, згуртованість    |
| <b>Повага (Маслоу + Герцберг)</b>  | Премії, підвищення, визнання досягнень                 | Бонуси, система оцінювання, комунікація визнання               | Мотиваційні виплати, HR-витрати              | Зростання ініціативності, продуктивність      |
| <b>Самореалізація (усі теорії)</b> | Навчання, участь у проєктах, розвиток                  | Курси, тренінги, внутрішні програми                            | Навчання персоналу, розвиток талантів        | Розкриття потенціалу, зниження відтоку кадрів |
| <b>Теорія</b>                      | Чіткі цілі,                                            | Системи                                                        | Цифровізація                                 | Персоналізов                                  |

| <b>Рівень потреб / Теорія</b> | <b>Мотиваційні заходи</b> | <b>Витрати</b>             | <b>Джерела витрат (статті)</b> | <b>Очікуваний ефект</b>         |
|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| <b>очікувань (Врум)</b>       | прозора система винагород | оцінювання, ІТ-інструменти | HR, система мотивації          | ана мотивація, результативність |

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником стабільного розвитку будь-якої організації. Вона ґрунтується не лише на інтуїтивних методах, а й на науково обґрунтованих підходах, таких як теорії Маслоу, Герцберга та Врума. Їх застосування дозволяє організаціям не тільки покращити умови праці, а й досягти вимірюваних результатів, обґрунтованих економічно.

Починаючи з базових фізіологічних потреб визначених Маслоу, компанія повинна забезпечити працівників гідною оплатою праці та комфортними умовами. Ці витрати включають фонд оплати праці, облаштування робочих місць і супутні адміністративні витрати. Очікуваний ефект — базова задоволеність і зниження ймовірності звільнення.

На наступному рівні це потреби в безпеці – компанії варто інвестувати у медичне страхування, офіційне працевлаштування та охорону праці. Це фінансується через соціальні внески та страхові платежі. Результатом буде підвищення відчуття стабільності та довіри до роботодавця.

Соціальні потреби реалізуються через командну роботу, спільні заходи та розвиток корпоративної культури. Витрати у цьому напрямі зазвичай включають тимбілдинги, комунікаційні платформи та розвиток HR-функцій. Такі заходи формують згуртованість колективу та знижують рівень внутрішніх конфліктів.

Відповідно до теорії Герцберга, фактори поваги — це один із рушіїв внутрішньої мотивації. Витрати на премії, систему оцінювання та визнання досягнень на пряму впливають на ініціативність працівників і зростання продуктивності. Наявність мотиваційних факторів допомагає не лише втримати таланти, а й розвинути їх.

Вищим рівнем є самореалізація. Інвестиції в навчання, участь у важливих проєктах, кар'єрне зростання дають можливість розкрити потенціал працівника. Це стратегічні витрати, які формують кадровий резерв і підвищують загальний рівень кваліфікації персоналу.

Доповнює систему мотивації теорія очікувань Віктора Врума, яка вимагає індивідуального підходу. Якщо працівник не бачить зв'язку між своїми зусиллями, результатом і винагородою, мотивація знижується. Отже, прозора система цілей, винагород і зворотного зв'язку — це інвестиція у результативність та довгострокову ефективність.

Таким чином, витрати на реалізацію мотиваційних заходів є виправданими не лише з позиції людського фактору, але й з точки зору економічної доцільності. Вони сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, зміцненню корпоративного іміджу та довгостроковій конкурентоспроможності компанії.

Мотиваційна система підприємства представляє собою комплекс взаємопов'язаних інструментів та методів, спрямованих на спонукання як окремих працівників, так і всього колективу до ефективної роботи задля досягнення організаційних цілей.

Ключовим завданням системи мотивації є створення такого робочого середовища, де праця стає не лише джерелом доходу, але й можливістю для професійного розвитку та самореалізації співробітників. При цьому важливо, щоб працівники відчували свою приналежність до організації та поділяли її цінності.

Ефективність мотиваційної системи залежить від декількох факторів: організаційної культури, умов праці, системи стимулювання та індивідуальних цінностей працівників. Хоча економічні фактори відіграють провідну роль, не менш важливими є психологічні аспекти мотивації.

Основними принципами побудови дієвої системи мотивації на підприємстві мають бути:

- Забезпечення рівних можливостей кар'єрного зростання на основі результатів роботи;

- Впровадження справедливої системи оплати праці, що враховує індивідуальний внесок кожного працівника;
  - Створення безпечних умов праці та турбота про добробут персоналу;
  - Надання можливостей для навчання та професійного розвитку;
- Формування сприятливого психологічного клімату та ефективних комунікацій між керівництвом і підлеглими [12].

Отже, мотивація персоналу є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Ефективне управління мотивацією персоналу вимагає комплексного підходу, який враховує як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі організації. Використання змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволяє розробляти ефективні механізми стимулювання, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників своєю роботою. Таким чином, мотивація персоналу є важливим елементом успішного управління бізнес-організацією.

Для ефективного управління організацією необхідно враховувати різні методологічні засади та адаптувати мотиваційні інструменти відповідно до потреб працівників та стратегічних цілей компанії. Тільки гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів може забезпечити високу ефективність роботи персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА БАЗІ ТОВ «5 БРІКС»**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

ТОВ «5 БРІКС» — це українське промислове підприємство, зареєстроване 3 червня 2015 року під кодом ЄДРПОУ 39814214. Його основна спеціалізація — виробництво промислового обладнання та торгівля технікою, що свідчить про багатoproфільність діяльності та орієнтацію на інноваційні технології у сфері машинобудування та суміжних галузей. Юридична адреса компанії знаходиться у селі Томашівка, Київської області (вул. Лесі Українки, буд. 26), що вказує на її регіональне розміщення поза межами великих промислових центрів. Засновником і чинним керівником підприємства є Белогубцев Віталій Олександрович, що свідчить про стабільність управлінської структури.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є популярною формою організації бізнесу в Україні завдяки її юридичній простоті, адаптивності до різних масштабів діяльності та обмеженню відповідальності учасників лише в межах їхніх внесків до статутного капіталу. У випадку ТОВ «5 БРІКС» статутний капітал складає 1 000 гривень, що є мінімально допустимою сумою для реєстрації ТОВ згідно з чинним законодавством, і вказує на невеликий стартовий капітал, однак не обов'язково відображає реальні масштаби фінансово-господарської діяльності.

Ключовим видом діяльності ТОВ «5 БРІКС» є виробництво інших верстатів (КВЕД 28.49), що класифікується в межах галузі машинобудування. Це технічно складна та капіталомістка сфера, яка вимагає високого рівня інженерної компетенції та інвестицій у виробничу базу. Крім цього, компанія виконує низку допоміжних і супутніх функцій, зокрема:

- виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування — продукція затребувана у будівництві, агросекторі та промисловості;

- виготовлення будівельних матеріалів (цегла, черепиця) — свідчить про наявність виробничих потужностей та орієнтацію на будівельний ринок;
- роздрібна торгівля через інтернет і спеціалізовані магазини — поєднання онлайн і офлайн форматів демонструє гнучкість дистрибуційної моделі;
- оптова торгівля устаткуванням і надання в оренду техніки — розширює цільову аудиторію компанії та створює додаткові джерела прибутку;
- ремонт і технічне обслуговування — ознака сервісної орієнтації та післяпродажної підтримки клієнтів.

Такий портфель діяльності формує диверсифіковану модель бізнесу, що дозволяє уникнути надмірної залежності від одного ринку та ефективно реагувати на зовнішні виклики (наприклад, економічну нестабільність, сезонні коливання попиту).

ТОВ «5 БРІКС» зареєстроване на загальній системі оподаткування, що свідчить про орієнтацію на середній обсяг доходів. Станом на квітень 2025 року підприємство втратило статус платника ПДВ, що може свідчити про тимчасове зменшення обсягів реалізації продукції нижче порогового рівня або реорганізацію фінансових процесів.

Одним із ключових чинників, що визначають економічну ефективність діяльності підприємства, є раціонально організована система управління персоналом та мотивації. У ТОВ «5 БРІКС», яке активно працює в сфері виробництва промислового обладнання та будівельних матеріалів, цьому питанню приділяється значна увага.

На підприємстві функціонує лінійно-функціональна структура управління з елементами дивізіональності, що дозволяє ефективно розподіляти функції між підрозділами, забезпечуючи водночас оперативність у прийнятті рішень і адаптацію до змін ринкового середовища. Такий підхід сприяє кращій організації трудового процесу, зменшенню конфліктів інтересів і забезпеченню прозорості у взаємодії між працівниками.

Станом на 2025 рік у штаті підприємства працювало 87 осіб, з яких понад 71% — це виробничий персонал, безпосередньо задіяний у виготовленні

продукції. Цей показник свідчить про виробничо-орієнтований характер діяльності ТОВ «5 БРІКС». Варто зазначити, що понад 67% працівників мають повну вищу освіту, що є свідченням високого рівня професійної підготовки та потенціалу до розвитку інновацій.

Табл. 1.2. Рівень освіти персоналу ТОВ «5БРІКС» на 2025 рік

| Рівень освіти       | Кількість осіб | % від загальної чисельності |
|---------------------|----------------|-----------------------------|
| Повна вища          | 59             | 67,8%                       |
| Базова вища         | 19             | 21,8%                       |
| Професійно-технічна | 9              | 10,4%                       |

В умовах економічної нестабільності питання ефективного стимулювання персоналу набуває особливої ваги. Зменшення доходів, обмеження витрат на винагороди та загальна невизначеність можуть знизити рівень залученості співробітників. У таких обставинах доцільно акцентувати увагу на нематеріальних мотиваційних чинниках — визнанні досягнень, перспективах кар’єрного росту, гнучкому робочому графіку, можливостях для навчання й самореалізації. (Див. в додаток А).

Фінансова динаміка останніх років свідчить про впевнений розвиток компанії: у 2024 році чистий дохід склав 28,7 млн грн (+17%), валовий прибуток — 7,4 млн грн (+22%), а чистий прибуток досяг 3,9 млн грн (+32% порівняно з попереднім роком). Проте, враховуючи макроекономічні умови та інфляцію, матеріальна мотивація працівників залишається викликом. Як показує досвід інших підприємств, зростання номінальної заробітної плати не завжди призводить до зростання реального добробуту працівників.

Звітні показники чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «5 БРІКС» сформовані на основі аналізу фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки.

Рис. 2.1. «Чистий дохід ТОВ «5 БРІКС»

Рис. 2.2. «Чистий прибуток ТОВ «5 БРІКС»



Таким чином, додатково звертаючи увагу на ілюстративний матеріал, можна дійти висновку, що підприємство має прогресивні тенденції фінансового розвитку.

Незважаючи на позитивні фінансові результати діяльності ТОВ «5 БРІКС» у 2024 році — зростання чистого доходу на 17%, валового прибутку на 22%, а чистого прибутку — на 32% — середня заробітна плата штатного працівника зросла до 15 680 грн. Це на 23% більше, ніж у попередньому періоді (12 800 грн). Водночас з огляду на зростання виробничих навантажень та підвищення вимог до кваліфікації персоналу, рівень оплати праці потребує подальшої корекції відповідно до внеску працівників у загальні результати діяльності підприємства.

*Рис. 2.3. «Валовий прибуток ТОВ «5 БРІКС»*



**Позитивні фінансові результати діяльності ТОВ «5 БРІКС» у 2024 році** — зростання чистого доходу на 17%, валового прибутку на 22%, а чистого прибутку — на 32% — супроводжувалися підвищенням середньомісячної заробітної плати штатного працівника до 15 680 грн. Це на 23% більше порівняно з попереднім рівнем у 12 800 грн. Водночас, у контексті зростання навантаження та високих вимог до кваліфікації, питання відповідності оплати праці трудовому внеску персоналу залишається актуальним та потребує подальшого вдосконалення системи матеріального стимулювання.

Валовий прибуток підприємства у 2024 році зріс на 22% порівняно з 2023 роком, що зумовлено зростанням обсягів виробництва, оптимізацією витрат на сировину та впровадженням енергоефективних технологій. Це свідчить про ефективну виробничу політику компанії та здатність адаптуватися до змін ринку. Водночас підвищення валового прибутку створює передумови для перегляду підходів до оплати праці й посилення мотиваційної складової.

Валовий прибуток ТОВ «5 БРІКС» наочно демонструє динаміку зростання цього показника за останні три роки, що корелює з реалізацією стратегічних ініціатив підприємства у сфері операційного управління та персонального стимулювання.

В рамках організаційно-економічної стратегії підприємство застосовує комплексну систему мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також механізми як індивідуального, так і колективного заохочення:

1. Прямі економічні стимули включають погодинну та відрядну оплату праці, премії за інноваційні ідеї, доплати за продуктивність, стаж та якість виконаної роботи.

2. Непрямі економічні стимули передбачають надання соціальних пільг, організацію медичних оглядів, часткову компенсацію відпочинку, а також впровадження гнучкого графіку роботи.

Нематеріальні стимули зосереджені на кар'єрному зростанні, створенні сприятливого психологічного клімату, участі в навчальних програмах та системі публічного визнання досягнень.

Особливістю підходу ТОВ «5 БРІКС» є поєднання групової та індивідуальної оцінки результатів, що дозволяє поєднати особисту відповідальність працівника з колективною метою. Такий механізм підтримує командний дух, стимулює взаємодію між працівниками та сприяє підвищенню продуктивності праці.

Разом із цим, аналітичні дані свідчать про наявність низки проблемних моментів, що потребують управлінських рішень:

- Показник рентабельності персоналу становить 44,8 тис. грн на одного працівника при загальній виручці 329,9 тис. грн, що вказує на часткове недовикористання кадрового потенціалу.
- Більше 70% працівників мають досвід роботи менше 10 років, що може бути як перевагою (гнучкість, адаптивність), так і викликом в умовах складного виробництва.
- Плинність кадрів на рівні 9,2% є близькою до середньоринкової, проте втрата кваліфікованих працівників становить ризик для стабільного розвитку підприємства.

Для підвищення ефективності організаційної структури та економічної стабільності доцільно реалізувати низку заходів:

1. Впровадження КРІ-орієнтованої системи оцінки персоналу з чіткими кількісними показниками.
2. Удосконалення внутрішньої комунікації між структурними підрозділами з метою підвищення управлінської ефективності.
3. Посилення елементів гейміфікації та індивідуалізованих форм нематеріального стимулювання.

4. Розвиток програм наставництва, що дозволить передавати досвід від старших колег до нових працівників, формуючи стабільне кадрове ядро.

ТОВ «5 БРІКС» — це приклад українського малого підприємства з виробничою спеціалізацією, що успішно поєднує функції виробника, постачальника та сервісного провайдера у сферах машинобудування, будівництва та агротехніки. Організаційна форма ТОВ забезпечує підприємству гнучкість і зниження фінансових ризиків, а широка номенклатура діяльності — адаптивність до ринкових змін. Відсутність публічної фінансової звітності дещо ускладнює повноцінну економічну оцінку, проте репутаційна стабільність і відсутність претензій з боку держави свідчать про надійність і сталу присутність на ринку. У перспективі підприємство має потенціал до зростання та подальшого закріплення позицій у виробничому сегменті. ТОВ «5 БРІКС» є прикладом адаптивного підприємства з багатoproфільною структурою, що поєднує виробничу, торгову та сервісну діяльність. Попри обмежену публічність у фінансовому аспекті, компанія демонструє стабільність та потенціал для розвитку. Правильне стратегічне управління, прозорість фінансових потоків і розширення ринків можуть зробити її успішним гравцем на українському ринку промислової техніки та обладнання.

## **2.2. Аналіз сучасного стану управління мотивуванням в ТОВ «5 БРІКС»**

На початок 2025 року у штаті ТОВ «5 БРІКС» працювало 87 осіб. Основу кадрового складу становлять висококваліфіковані інженери, технологи, оператори верстатів і допоміжний персонал. Середній вік працівників — 39 років, а понад 68% персоналу мають вищу технічну освіту, що свідчить про значний людський потенціал. Підприємство приділяє велику увагу навчанню та підвищенню кваліфікації виробничого персоналу, проте ефективність мотивації працівників потребує додаткового вдосконалення.

*Табл. 2.1. Вікова структура персоналу ТОВ «5БРІКС» на 2025 рік*

| Вікова група, роки | Кількість осіб | % від загальної чисельності |
|--------------------|----------------|-----------------------------|
| До 25              | 8              | 9,2%                        |
| 25-35              | 22             | 25,3%                       |
| 35-45              | 31             | 35,6%                       |
| 45-60              | 23             | 26,4%                       |
| Понад 60           | 3              | 3,4%                        |

Для перевірки достовірності вікових показників також було використано інформацію з системи електронного обліку персоналу, яка функціонує на підприємстві. (див. Додаток Б).

Кадровий склад є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку будь-якого підприємства, і ТОВ «5БРІКС» не є винятком. Проведений аналіз структури персоналу підприємства на 2025 рік дозволяє зробити низку висновків щодо вікової, професійної, освітньої та досвідної складової кадрів, а також результатів управління людськими ресурсами.

Найбільшу частку становлять працівники віком від 35 до 45 років — 35,6%. Це свідчить про наявність професіоналів із досвідом і високим рівнем компетентності. Водночас значна частина персоналу — 25,3% — припадає на вікову групу 25–35 років, що свідчить про стабільний приплив молодих фахівців. Молодь до 25 років складає 9,2% персоналу, що вказує на перспективу зростання та оновлення кадрового складу. Працівники віком понад 45 років охоплюють 29,8% штату, що є свідченням наявності професійної стабільності та управлінського досвіду.

*Табл. 2.2. Кількісний склад персоналу ТОВ «5 БРІКС» на 2025 рік*

| Категорія персоналу | Кількість осіб | % від загальної чисельності |
|---------------------|----------------|-----------------------------|
| Керівництво         | 3              | 3,4%                        |
| Спеціалісти         | 22             | 25,3%                       |

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| Робітники    | 62        | 71,3%       |
| <b>Разом</b> | <b>87</b> | <b>100%</b> |

Щодо професійної структури персоналу, то 71,3% становлять робітники, що відповідає виробничій спрямованості компанії. Спеціалісти — 25,3%, а управлінський персонал — лише 3,4%, що є типовим для підприємств середнього розміру з горизонтальною організацією управління. (див. Додаток Г).

Освітній рівень персоналу є досить високим: 67,8% працівників мають повну вищу освіту, ще 21,8% — базову вищу, і лише 10,4% — професійно-технічну. Це свідчить про те, що компанія орієнтована на висококваліфікований персонал, що має позитивний вплив на якість виконання виробничих процесів.

*Табл. 2.3. Стаж роботи персоналу ТОВ «5БРІКС» на 2025 рік*

| Стаж роботи, роки | Кількість осіб | % від загальної чисельності |
|-------------------|----------------|-----------------------------|
| До 5              | 34             | 39,1%                       |
| 5-10              | 27             | 31,0%                       |
| 10-20             | 18             | 20,7%                       |
| Понад 20          | 8              | 9,2%                        |

Обчислення стажу здійснено за періодом безперервної роботи на підприємстві станом на 1 січня 2025 року. Узагальнення та структуризація показників проводилися фахівцем з управління персоналом за участі

аналітичного відділу з метою оцінки кадрової стабільності та потенціалу розвитку. (Див. додаток Д).

Аналіз стажу роботи демонструє, що 39,1% персоналу мають досвід до 5 років, що вказує на відносну молодість колективу або активне оновлення кадрів. Стаж від 5 до 10 років мають 31%, що є ознакою стабільного кадрового ядра. Понад 20 років досвіду мають лише 9,2% працівників, однак це достатньо для забезпечення передачі досвіду молодшим поколінням.

Ключовим елементом ефективної системи стимулювання є регулярне оцінювання її результативності та своєчасне внесення змін до мотиваційної стратегії. Це дозволяє підтримувати сприятливу робочу атмосферу, залучати нових фахівців та утримувати висококваліфікованих працівників, що, своєю чергою, сприяє конкурентоспроможності організації.

Прив'язка рівня зарплати до виробітку, досвіду та стажу підв'язана під ведення бонусів за інноваційні ідеї, економію ресурсів або участь у виробничих оптимізаціях. Розширення системи преміювання (щомісячні, квартальні, річні бонуси). Запровадження гнучких систем заохочень — «інноваційної номенклатури».

Організаційні заходи:

- Впровадження системи професійного наставництва.
- Регулярні навчальні сесії, тренінги та внутрішні змагання професійної майстерності.
- Програма «Кращий працівник місяця» з визнанням результатів публічно.
- Формування корпоративної культури взаємної підтримки та командного духу.

Позитивна динаміка фінансових показників ТОВ «5 БРІКС» створює передумови для модернізації системи мотивації працівників. Гармонійне поєднання матеріальних стимулів із організаційними заходами сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності працівників та покращенню загальної продуктивності підприємства.

*Табл. 2.4. Види стимулів мотивації ТОВ "5 БРІКС"*

| Тип стимулів              | Конкретні приклади                                                                                                                                                        | Результат                                       |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Економічні прямі</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Погодинна та відрядна оплата</li> <li>- Премії за інновації</li> <li>- Доплати за якість, інтенсивність</li> </ul>               | Стимулюють результативність та продуктивність   |
| <b>Економічні непрямі</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Соціальні пільги</li> <li>- Медогляди</li> <li>- Гнучкий графік</li> <li>- Компенсація відпочинку</li> </ul>                     | Підвищують лояльність і задоволення працею      |
| <b>Нематеріальні</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визнання досягнень</li> <li>- Підвищення кваліфікації</li> <li>- Кар'єрне зростання</li> <li>- Позитивний мікроклімат</li> </ul> | Формують внутрішню мотивацію, командну культуру |

Див. додаток Ж

Так, одним із ключових напрямів виступає використання економічних прямих стимулів, які безпосередньо впливають на рівень заробітної плати. Так, введення погодинної та відрядної оплати дозволить гнучко регулювати оплату залежно від обсягу та складності виконаної роботи. Очікується, що такий підхід збільшить фонд оплати праці на 10–15%, але при цьому сприятиме росту продуктивності, що, в свою чергу, компенсує зростання витрат. Премії за інновації, які передбачається запровадити у розмірі до 100 тис. грн на рік, мотивуватимуть працівників до впровадження нових ідей та покращення виробничих процесів. Джерелом фінансування виступатимуть частина прибутку підприємства, а також, за можливості, зовнішні гранти. Доплати за якість та інтенсивність праці стимулюватимуть працівників до довгострокової співпраці з компанією та підтримки високих стандартів роботи, при цьому потребуватимуть лише незначного збільшення бюджету на заробітну плату.

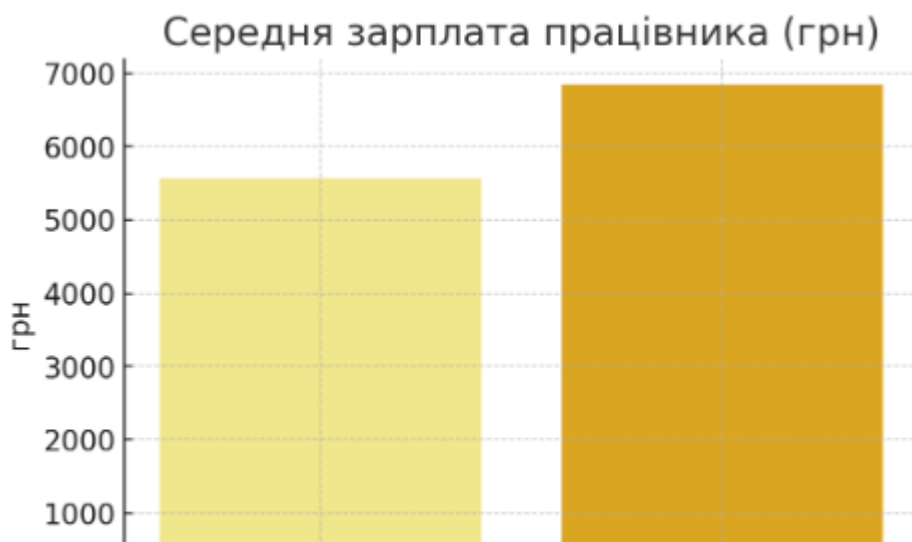
У свою чергу, економічні непрямі стимули спрямовані на підвищення загального добробуту працівників і формування лояльного ставлення до роботодавця. Запровадження соціальних пільг, щорічних медоглядів та часткової компенсації відпочинку передбачає витрати до 90 тис. грн на рік, але

дозволяє уникнути значних витрат на лікарняні, зменшити кількість звільнень та підтримувати стабільність у колективі. Такі витрати доцільно закладати у статті витрат на охорону праці та соціальну політику підприємства.

Нематеріальні стимули, незважаючи на свою низьку фінансову вартість, відіграють не менш важливу роль у мотивації персоналу. Запровадження системи визнання досягнень, внутрішніх конкурсів на підвищення, заходів із формування командного духу потребує лише помірного фінансування — близько 30–40 тис. грн на рік, але може суттєво підвищити рівень внутрішньої мотивації. Зокрема, організація корпоративних заходів, тренінгів та навчання персоналу (до 100 тис. грн на рік) дозволить працівникам реалізовувати власний професійний потенціал, формуватиме прихильність до компанії та сприятиме підвищенню якості управлінських і виробничих рішень. Частину витрат на навчання доцільно покривати за рахунок цільових освітніх програм або професійних асоціацій.

Таким чином, загальна сума витрат на впровадження зазначених заходів може становити орієнтовно 300–350 тис. грн на рік, що є обґрунтованим і доцільним інвестиційним вкладенням у людський капітал компанії. Джерелами покриття цих витрат мають стати частина чистого прибутку підприємства, оптимізація витрат на персонал та залучення зовнішнього фінансування через державні або недержавні програми підтримки бізнесу. Запровадження ефективної системи мотивації дозволить ТОВ «5БРІКС» не лише утримати висококваліфіковані кадри, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

*Рис. 2.4. «Середня зарплата працівника в ТОВ «5 БРІКС»*



Показники середньої заробітної плати працівників ТОВ «5 БРІКС» отримані на підставі даних бухгалтерської служби підприємства за 2024 рік. Розрахунок здійснено шляхом ділення загального фонду оплати праці на середньооблікову чисельність персоналу відповідного періоду. (Див. Додаток Е).

*Табл. 2.5. Індивідуалізація мотивації працівників*

| Категорія персоналу       | Потреби / Очікування             | Відповідні інструменти                    |
|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|
| Молоді працівники         | Кар'єрне зростання, наставництво | Менторство, навчання, зворотний зв'язок   |
| Кваліфіковані робітники   | Стабільність, справедлива оцінка | KPI-система, преміювання, командна оцінка |
| Адміністративний персонал | Професійний розвиток, гнучкість  | Тренінги, участь у стратегічних рішеннях  |

Також див. додаток Є.

Сучасна система мотивації повинна бути інтегрованою частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Для ТОВ «5 БРІКС», яке поєднує інноваційність у виробництві з високим кадровим потенціалом, важливо спрямувати зусилля на вдосконалення як матеріальних, так і організаційних складових мотивації. Це дозволить не лише підвищити ефективність праці, але й зберегти стабільний кадровий склад, забезпечуючи тим самим стійке зростання та конкурентоспроможність компанії на ринку будівельних матеріалів.

Тому однією з ключових задач ТОВ «5 БРІКС» є вдосконалення системи мотивації, що має базуватися на поєднанні матеріальних і організаційних заходів. Серед першочергових напрямів — впровадження бонусної системи за інновації, економію ресурсів, участь у підвищенні якості продукції. Також доцільно запровадити програму «Кращий працівник місяця», що підвищить моральну мотивацію та командний дух.

Рух кадрів в Україні свідчить про високий рівень плинності кадрів: у 2019 році із 2431 тис. осіб, які вибули з підприємств, понад 87% — через плинність кадрів, а не через скорочення штатів. Основні причини — незадоволення заробітною платою, умовами праці, відсутність перспектив розвитку та неефективна мотиваційна політика. Це актуалізує потребу в удосконаленні мотиваційної системи на підприємстві «5 БРІКС».

*Табл. 2.6. Аналіз руху персоналу ТОВ «5БРІКС» на 2025 рік*

| Показник             | Значення |
|----------------------|----------|
| Прийнято на роботу   | 12 осіб  |
| Звільнено            | 8 осіб   |
| Коефіцієнт плинності | 9,2%     |

Показники руху персоналу ТОВ «5БРІКС» за 2024 рік отримані на основі даних кадрового обліку підприємства, зокрема з журналу реєстрації наказів про прийом і звільнення працівників, а також відповідних звітів відділу кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів було розраховано як відношення кількості звільнених осіб до середньооблікової чисельності персоналу за рік, відповідно до загальноприйнятої методики. Уточнення та перевірка показників здійснювалися в координації з головним інспектором з кадрів та бухгалтерією підприємства.

Аналіз управління персоналом дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, а також розробити заходи щодо її вдосконалення.

Показники ефективності персоналу:

- Продуктивність праці (виручка/чисельність) - 329,9 тис. грн/особу.
- Рентабельність персоналу (прибуток/чисельність) - 44,8 тис. грн/особу.

Показники ефективності роботи персоналу також свідчать про відносно високу результативність діяльності працівників. Продуктивність праці складає

329,9 тис. грн на одного працівника, а рентабельність — 44,8 тис. грн на особу. Це є підтвердженням ефективного використання людських ресурсів компанії.

Отже, кадрова структура ТОВ «5БРІКС» демонструє збалансованість між досвідом та молодістю, що створює передумови для сталого розвитку. Подальше вдосконалення кадрової політики має включати заходи з підвищення внутрішньої мотивації, розвитку компетенцій персоналу, зменшення плинності кадрів та збереження професійного потенціалу.

Табл. 2.7. Сильні та слабкі сторони мотиваційної системи ТОВ «5 БРІКС»

| Сильні сторони                   | Слабкі сторони                                       |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|
| Система премій за раціоналізацію | Відносно висока плинність кадрів (9,2%)              |
| Підтримка професійного розвитку  | <b>Молодий стажовий склад → менше досвіду</b>        |
| Командна оцінка результатів      | Низький рівень рентабельності праці (44,8 тис/особу) |
| Залучення до інноваційних рішень | Обмеження в матеріальному стимулюванні через кризу   |

Удосконалення системи мотивації в ТОВ «5 БРІКС» має базуватись на комплексному підході, що поєднує матеріальні заохочення, організаційні покращення і підтримку корпоративної культури. Така модель дозволить не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й забезпечити стабільне зростання компанії, її конкурентоспроможність і стійкість до викликів ринку. Таким чином, удосконалення системи мотивації працівників повинно базуватися на взаємодії матеріальних інструментів заохочення з організаційними заходами щодо розвитку людського капіталу. Інтегроване впровадження цих напрямів дозволяє створити стабільне, інноваційне та конкурентоспроможне підприємство, де кожен співробітник відчуває свою значущість і може внести вагомий вклад у спільний успіх. Це є ключовою умовою для забезпечення високої продуктивності праці, підвищення ефективності управління та сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. (Також див. додаток 3).

Для формування ефективної мотиваційної стратегії доцільно застосовувати інструменти побудови мотиваційного профілю персоналу. Такий

профіль дозволяє визначити провідні мотиваційні фактори для різних категорій працівників, ураховуючи їхні потреби, очікування та поведінкові особливості. Знання мотиваційного профілю сприяє розробці індивідуалізованих підходів до стимулювання, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів.

ТОВ "5БРІКС" — українська компанія, що спеціалізується на виробництві промислового обладнання для різних галузей, зокрема конвеєрного обладнання, устаткування для виготовлення LEGO-цегли та обробки металу. З 2007 року підприємство активно працює на ринку, постачаючи продукцію до понад 35 країн світу .

Система мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ "5БРІКС" спрямована на підвищення продуктивності та залученості працівників. Компанія пропонує гнучкі цінові пропозиції, якісний сервіс та швидку технічну підтримку, що свідчить про орієнтацію на високі стандарти обслуговування та задоволення потреб клієнтів . Внутрішня політика підприємства, ймовірно, відображає ці принципи, надаючи працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

В умовах економічної нестабільності, спричиненої, зокрема, бойовими діями та ведення воєнного стану в Україні, ТОВ "5БРІКС" стикається з викликами щодо підтримки мотивації персоналу. Зниження обсягів виробництва та експорту, обмеженість фінансових ресурсів можуть ускладнювати надання матеріальних заохочень. У таких обставинах важливо зосередитися на нематеріальних методах стимулювання, таких як визнання досягнень, створення сприятливих умов праці та забезпечення стабільності зайнятості.

Для ефективного управління мотивацією працівників доцільно розробити мотиваційний профіль персоналу, який враховує індивідуальні потреби та очікування співробітників. Це дозволить адаптувати систему стимулювання до специфіки кожного підрозділу та окремих працівників, підвищуючи їхню задоволеність роботою та продуктивність. Враховуючи різноманітність продукції та напрямків діяльності ТОВ "5БРІКС", такий підхід сприятиме оптимізації використання людських ресурсів та досягненню стратегічних цілей компанії.

Тому, комплексний підхід до аналізу та вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, з урахуванням кризових умов та індивідуальних особливостей працівників, є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності ТОВ "5БРИКС" на ринку промислового обладнання.

Система мотивації на рівні ТОВ «5 БРИКС» ґрунтується на сучасних управлінських підходах і відповідає як внутрішнім потребам підприємства, так і загальним вимогам ринку праці. Основною метою є підвищення продуктивності, стимулювання ініціативності та створення умов для професійного розвитку працівників. Система мотивації базується на таких ключових вимогах:

- Всі працівники підприємства мають однакові шанси обіймати вищі посади за умови демонстрації результативності, відповідальності та ініціативи. Кадрові рішення приймаються на основі трудових досягнень, а не суб'єктивних чинників.

- Заробітна плата та премії безпосередньо пов'язані з рівнем продуктивності, якістю виконаних завдань та особистим внеском у загальний результат. Це забезпечує справедливий розподіл доходів та підсилює почуття причетності працівника до успіху компанії.

- ТОВ «5 БРИКС» дотримується чинного законодавства щодо умов праці, техніки безпеки та медичних оглядів. На виробництві впроваджуються заходи щодо мінімізації ризиків і забезпечення комфортного робочого середовища.

- Підприємство заохочує працівників до участі у внутрішніх тренінгах, курсах перекваліфікації та навчанні новим технологіям. Це особливо актуально в умовах технічного оновлення обладнання та впровадження інноваційних рішень у виробництві.

- Керівництво ТОВ «5 БРИКС» підтримує зворотний зв'язок із працівниками, що сприяє формуванню спільної мети, вирішенню виробничих питань та зниженню конфліктності в колективі.

*Табл. 2.8. Методи мотивації, що використовуються на підприємстві*

| <b>Економічні (прямі)</b>                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Економічні (непрямі)</b>                                                                                                                       | <b>Негрошові стимули</b>                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- погодинна та відрядна оплата праці</li> <li>- премії за раціоналізацію, оптимізацію або інженерні пропозиції</li> <li>- доплати за понаднормову роботу</li> <li>- оплата навчання, підвищення кваліфікації</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- доплати за стаж</li> <li>- внутрішні бонуси</li> <li>- організація транспорту для працівників</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- охорона праці та ергономіка робочих місць</li> <li>- гнучкий графік у межах виробничих потреб</li> <li>- розвиток корпоративної культури</li> <li>- визнання досягнень на внутрішніх зборах</li> </ul> |

Див. додаток И

Водночас, як і на більшості українських промислових підприємств, заробітна плата є базовим елементом мотивації. Проте на ТОВ «5 БРІКС» важливо, щоби матеріальні стимули працювали в комплексі з організаційними інструментами, формуючи цілісну мотиваційну систему. Для цього дотримуються наступних принципів організації мотивації:

- Двосторонній зв'язок між працівниками і керівництвом щодо принципів оцінки та заохочення;
- Об'єктивна система оцінювання трудових результатів із урахуванням складності, відповідальності й ініціативи;
- Чіткі та прозорі критерії розрахунку заробітної плати та преміювання;
- Регулярне оновлення нормативів та мотиваційних програм відповідно до потреб виробництва;
- Винагородження за високу якість роботи, нові ідеї та активну участь у розвитку підприємства.

На ТОВ «5 БРІКС» також застосовується групова оцінка результатів, з подальшим розподілом винагороди відповідно до внеску кожного члена колективу. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності праці, а й розвитку командного духу та взаємної відповідальності.

Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від правильно організованої системи мотивації персоналу, яка є невід'ємною частиною загальної стратегії управління. Для компанії ТОВ «5 БРІКС», що спеціалізується на інноваційному виробництві екологічних та енергоефективних будівельних матеріалів, питання стимулювання праці є надзвичайно актуальним, з огляду на динамічне зростання, високу конкуренцію та необхідність збереження стабільного кадрового ядра.

Організаційна структура підприємства — лінійно-функціональна з елементами дивізіональності — сприяє чіткому розподілу обов'язків між працівниками, підвищенню гнучкості управління та швидкому реагуванню на зміни ринку. Це створює умови для ефективного управління персоналом та застосування адресної системи мотивації.

*Табл. 2.9. Проблеми та напрями вдосконалення системи мотивації*

| <b>Виявлена проблема</b>                          | <b>Наслідок</b>                              | <b>Рекомендоване рішення</b>                             |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Низька рентабельність персоналу (44,8 тис./особу) | Недостатнє використання людського потенціалу | Впровадити KPI-систему, аналіз витрат на персонал        |
| Молодий стажовий склад (>70% до 10 років)         | Можлива нестабільність у складних умовах     | Запровадити менторські програми                          |
| Плинність кадрів (9,2%)                           | Втрата кваліфікованих фахівців               | Посилити нематеріальне стимулювання, внутрішній HR-бренд |

На підприємстві реалізується комплексна система мотивації, яка базується на кількох напрямках:

➤ Економічні прямі стимули - погодинна та відрядна оплата, премії за раціоналізаторські пропозиції, інтенсивність та якість праці.

➤ Економічні непрямі стимули - соціальні пільги, доплати на відпочинок, організація медичних оглядів, гнучкий графік роботи.

➤ Нематеріальні стимули - програми підвищення кваліфікації, формування позитивного мікроклімату в колективі, створення умов для кар'єрного росту, визнання досягнень.

Особливістю системи стимулювання ТОВ «5 БРІКС» є поєднання групової та індивідуальної відповідальності. Оплата праці залежить не лише від особистого внеску, а й від результатів роботи малих виробничих груп. Це стимулює співпрацю та взаємодопомогу, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

Однак, попри наявність збалансованої системи мотивації, існують певні проблеми у сфері підвищення продуктивності праці:

➤ Невисокий рівень рентабельності персоналу – 44,8 тис. грн/особу при виручці 329,9 тис. грн свідчить про те, що частина ресурсів використовується не повною мірою.

➤ Відносно молодий стажовий склад – понад 70% персоналу має досвід роботи менше 10 років, що може впливати на ефективність в умовах технічної складності процесів.

➤ Плинність кадрів (9,2%) – хоч і в межах допустимої норми, вона все ж потребує зниження, особливо серед кваліфікованих робітників. (Також див. додаток І).

Основою колективу є висококваліфіковані інженери, технологи, оператори верстатів та допоміжний персонал. Середній вік працівників становить 39 років, при цьому найбільша частка (35,6%) припадає на вікову групу 35-45 років, що свідчить про наявність досвідчених професіоналів. Значна частина (25,3%) – це працівники віком 25-35 років, а 9,2% - молодь до 25 років, що вказує на приплив молодих кадрів та потенціал оновлення. Працівники старше 45 років складають майже 30%, забезпечуючи стабільність та управлінський досвід.

Освітній рівень персоналу високий: понад 68% мають вищу технічну освіту (67,8% – повну вищу, 21,8% – базову вищу). Щодо професійної структури, 71,3% становлять робітники, 25,3% – спеціалісти та 3,4% – керівництво, що є

типовим для виробничого підприємства середнього розміру. Аналіз стажу роботи показує, що 39,1% мають стаж до 5 років, що свідчить про активне оновлення кадрів, а 31% працюють від 5 до 10 років, формуючи стабільне ядро колективу. Лише 9,2% мають стаж понад 20 років.

Показники руху персоналу за 2024 рік: прийнято 12 осіб, звільнено 8 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів становить 9,2%. Ефективність роботи персоналу є відносно високою: продуктивність праці – 329,9 тис. грн/особу, рентабельність персоналу – 44,8 тис. грн/особу.

Аналіз кадрової політики та системи мотивації ТОВ «5 БРІКС» дозволив виявити наступні проблеми та слабкі сторони:

1. Недостатня ефективність існуючої системи мотивації, що потребує додаткового вдосконалення.
2. Відносно високий показник плинності кадрів (9,2%), що може призводити до втрати кваліфікованих спеціалістів.
3. Значна частка персоналу з невеликим стажем роботи (понад 70% мають досвід до 10 років, з них 39,1% – до 5 років), що вказує на потенційну нестабільність та можливий брак досвіду у складних умовах.
4. Низький рівень рентабельності персоналу (44,8 тис. грн/особу), що свідчить про недостатнє використання людського потенціалу або інші проблеми ефективності.
5. Обмежені можливості матеріального стимулювання через економічну нестабільність та кризові умови в країні.
6. Необхідність покращення внутрішньої комунікації між підрозділами.

Серцевиною першого етапу стала ретельна ревізія кадрової документації, проведена фахівцями відділу кадрів. Аналіз дат народження кожного співробітника дозволив не лише вивести середній вік на підприємстві, що склав 39 років, але й деталізувати вікові групи, виявивши, що найбільш чисельна з них (35,6%) – це досвідчені фахівці віком від 35 до 45 років. Дати прийняття на роботу, зафіксовані в трудових книжках та наказах, лягли в основу аналізу стажу: з'ясувалося, що 39,1% колективу – це відносно нові кадри зі стажем до 5 років,

тоді як ядро стабільних працівників, що трудяться від 5 до 10 років, становить 31%. Кожна цифра, кожна дата ставала частиною великої мозаїки, що відображала демографічний та професійний зріз компанії.

Паралельно здійснювався облік робочого часу та заробітної плати. Для розуміння ефективності системи економічних прямих стимулів було агреговано дані про фактично відпрацьовані години, обсяги виконаних робіт (що є критичним для працівників на відрядній оплаті), а також всі нараховані премії та доплати. Ця фінансово-трудова інформація, ймовірно, була зібрана шляхом консолідації даних з бухгалтерських програм, де фіксуються всі нарахування, та виробничих звітів, що відображають кількісні показники праці. Таким чином, компанія отримала чітке уявлення про те, як саме працюють її механізми матеріального заохочення.

Отже, переліком виявлених проблем, яке логічно підсумовує аналіз ситуації в ТОВ «5 БРІКС».

- Нерівномірність вікового складу персоналу — спостерігається зменшення частки працівників молодше 25 років, що вказує на недостатню роботу щодо залучення молодих кадрів та формування резерву.
- Недостатнє використання нематеріальних стимулів — хоча компанія робить акцент на грошові бонуси, інструменти морального заохочення, визнання досягнень та розвиток корпоративної культури потребують розширення.
- Обмежене фінансування системи розвитку персоналу — існуючі витрати на навчання, тренінги й командоутворюючі заходи є порівняно низькими та не повністю охоплюють потреби персоналу.
- Невисокий відсоток працівників з тривалим стажем роботи — лише 9,2% мають досвід понад 20 років, що свідчить про слабкий рівень кадрової стабільності та передачі досвіду.
- Невизначеність індивідуального мотиваційного підходу — відсутність системного аналізу мотиваційного профілю працівників унеможливорює персоналізацію стимулювання, що знижує його ефективність.

### **2.3. Напрями підвищення ефективності управління мотивуванням персоналу**

Мотивація працівників є однією з найважливіших складових ефективної діяльності будь-якої організації. Вона визначає рівень залученості персоналу, його ініціативність, бажання досягати високих результатів. Удосконалення системи мотивації — це не лише спосіб підвищити продуктивність праці, а й важливий інструмент формування стабільного та згуртованого колективу.

Матеріальні напрями удосконалення мотивації передбачають переважно прямі фінансові стимули: заробітну плату, премії, бонуси, оплату понаднормової праці, соціальні пакети тощо. Важливо, щоб ці елементи були прозорими, справедливими та відповідали як індивідуальним результатам, так і загальній динаміці розвитку компанії. Крім цього, працівникам важливо відчувати зв'язок між власним внеском у роботу та матеріальним заохоченням. Наприклад, введення гнучкої системи преміювання, яка враховує показники ефективності, може стати потужним стимулом до саморозвитку та ініціативності.

Проте матеріальні стимули мають свої межі, і на певному етапі вони перестають бути основним джерелом мотивації. Саме тому на перший план виходять організаційні напрями удосконалення, які пов'язані зі створенням сприятливого трудового середовища. Це, зокрема, можливості професійного розвитку, навчання, чітка система кар'єрного зростання, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, гнучкий графік роботи, турбота про баланс між роботою та особистим життям.

Особливої уваги заслуговує корпоративна культура. Справедливість, відкритість, підтримка та взаємоповага в команді створюють атмосферу, в якій працівник не лише хоче залишатися, а й прагне бути корисним. Також ефективною є практика регулярного зворотного зв'язку — коли керівництво демонструє, що бачить і цінує вклад кожного члена команди.

Матеріальні напрями мотивації на підприємстві передбачають використання гнучких і дієвих інструментів заохочення. До них належать стабільна конкурентна заробітна плата, премії за виконання та перевиконання виробничих планів, оплата понаднормової роботи, а також можливість

додаткових бонусів у разі впровадження інноваційних рішень або оптимізації виробничих процесів. З огляду на технологічний характер діяльності "5БРІКС", доцільним є також запровадження системи винагород за інженерні ініціативи або підвищення якості продукції. Умовою ефективності таких інструментів є прозорість та справедливість системи розподілу винагород.

Однак, виключно фінансові стимули не здатні забезпечити довготривалу залученість персоналу, особливо в умовах економічної нестабільності. Тому надзвичайно важливими є організаційні напрями удосконалення мотивації, які формують внутрішнє бажання працівників долучатися до розвитку компанії. Для ТОВ "5БРІКС" це може означати створення умов для професійного зростання: участь у внутрішніх тренінгах, стажуваннях, підвищення кваліфікації, а також кар'єрне просування в межах виробничої структури. Запровадження системи наставництва та обміну досвідом між підрозділами може також сприяти формуванню згуртованої команди та підвищенню якості роботи.

Крім того, підприємству важливо підтримувати сучасну корпоративну культуру, де кожен працівник відчуває свою значущість. Це включає регулярне визнання досягнень, відкриту комунікацію з керівництвом, участь у прийнятті рішень, що стосуються робочого процесу. Гнучкий графік, комфортні умови праці та дотримання балансу між роботою й особистим життям також позитивно впливають на загальну задоволеність персоналу.

У контексті розвитку ТОВ "5БРІКС" удосконалення системи мотивації має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність працівників, а й сформувати стабільну команду, здатну адаптуватися до нових викликів і сприяти інноваційному розвитку підприємства.

Матеріальні стимули залишаються одним із найбільш дієвих інструментів мотивації. З огляду на фінансові показники, ТОВ «5 БРІКС» доцільно реалізувати такі заходи:

- Диференційована система преміювання — запровадження гнучкої системи бонусів за досягнення індивідуальних і командних цілей підвищить залученість працівників та їхню продуктивність.

➤ Програма участі в прибутках — механізм розподілу частини прибутку між працівниками за результатами року дозволить пов'язати інтереси персоналу з результатами діяльності компанії.

➤ Корпоративні пільги — запровадження пільгового медичного страхування, харчування, компенсації проїзду тощо створить додаткову цінність для працівників.

➤ Стимулювання молодих кадрів — передбачити спеціальні стипендії, надбавки або підтримку в навчанні для працівників до 25 років, які складають майже 10% штату.

Не менш важливим є вдосконалення організаційних аспектів мотивації, які формують внутрішнє середовище та визначають рівень задоволення працівників працею.

- Кар'єрне планування та розвиток — на основі діючих програм підвищення кваліфікації варто розробити індивідуальні траєкторії професійного зростання з чіткими критеріями просування.

- Ротація та збагачення праці — надання можливості змінювати види діяльності в межах компанії сприятиме розвитку гнучких навичок і зменшенню емоційного вигорання.

- Система наставництва — зважаючи на наявність досвідчених фахівців зі стажем понад 10 років, доцільно запровадити інститут наставництва для адаптації нових працівників.

- Регулярний зворотний зв'язок — створення каналів комунікації між працівниками та керівництвом, зокрема через опитування, внутрішні форуми, зустрічі «без краваток», дозволить краще враховувати потреби колективу.

Розвиток корпоративної культури — організація спільних заходів, свят, командоутворення та визнання заслуг працівників позитивно впливає на атмосферу в колективі.

По-перше, матеріальні стимули залишаються потужним інструментом у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Вони мають безпосередній вплив на економічну мотивацію співробітників, забезпечуючи справедливий розподіл доходів згідно з результатами праці. У цьому контексті важливим є

впровадження диференційованої системи преміювання, участі у прибутках, а також надання додаткових соціальних пільг, які не лише сприятимуть підвищенню продуктивності, а й підсилять відчуття власної значущості кожного працівника. Матеріальна складова стимулювання дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, створюючи умови для активного залучення персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

По-друге, організаційні заходи є невід'ємною частиною сучасної системи мотивації. Вони спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, що базується на ефективній організаційній структурі, чіткому розподілі обов'язків і добре налагодженій системі комунікації між керівництвом і працівниками. Забезпечення можливості для професійного зростання, кар'єрного просування, участі в корпоративних тренінгах та програмах наставництва допомагає не тільки знизити плинність кадрів, а й сприяє передачі досвіду від старших співробітників до молодих фахівців. Організаційний аспект мотивування створює передумови для самостійності, ініціативності та постійного розвитку колективу, що в цілому підвищує продуктивність праці.

*Табл. 2.10. Рекомендовані напрями вдосконалення мотивації*

| <b>Напрямок дії</b>        | <b>Очікуваний ефект</b>                       |
|----------------------------|-----------------------------------------------|
| КРІ-орієнтована оцінка     | Підвищення ефективності та об'єктивності      |
| Розвиток наставництва      | Збереження знань та швидка адаптація новачків |
| Гейміфікація               | Підвищення залученості через змагальність     |
| Персоніфіковані стимули    | Краще задоволення індивідуальних потреб       |
| Розвиток культури визнання | Підвищення мотивації без додаткових витрат    |

У сукупності, реалізація вищезгаданих заходів не лише компенсує початкові інвестиції, а й приносить додаткову економічну вартість для компанії, покращуючи її рентабельність, стабільність і привабливість як роботодавця. Таким чином, стратегічні витрати на розвиток персоналу слід розглядати не як витрати у вузькому розумінні, а як інвестиції в майбутнє підприємства. (Також див. Додаток І).

Для ТОВ "5 БРІКС" удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням актуального рівня заробітної плати є економічно обґрунтованою

інвестицією. Хоча витрати зростають, їх ефект у вигляді підвищення продуктивності та стабільності команди потенційно значно переважає початкові вкладення. У сучасних ринкових умовах інвестиції в персонал залишаються запорукою стійкого розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу — це не лише інструмент досягнення високих виробничих показників, але й фундамент ефективного функціонування будь-якої сучасної бізнес-організації. Розкриття теоретичних засад управління мотивацією дало змогу глибше осмислити природу трудової активності людини, роль внутрішніх та зовнішніх чинників, що спонукають працівника до продуктивної праці, а також окреслити методологічні принципи побудови мотиваційної системи в організації.

На прикладі ТОВ «5 БРІКС» було проведено ґрунтовний аналіз існуючої системи мотивації персоналу. Виявлено як її сильні сторони, так і певні недоліки, що стримують зростання продуктивності та знижують загальну зацікавленість працівників у досягненні спільних цілей. Зокрема, серед основних проблем можна відзначити недостатній рівень матеріального стимулювання, слабку індивідуалізацію підходів до персоналу, а також обмежену систему нематеріальної мотивації.

У другій частині дослідження запропоновано шляхи вдосконалення існуючої системи мотивації. До ключових рекомендацій належать: розширення спектру матеріальних заохочень, запровадження гнучких форм преміювання, розвиток системи внутрішнього навчання та кар'єрного росту, а також підвищення рівня комунікації між керівництвом і персоналом. Особливу увагу слід звернути на формування корпоративної культури, що базується на взаємоповазі, довірі та визнанні індивідуального внеску кожного співробітника.

Компанія демонструє прагнення поєднати сучасні інструменти управління персоналом із чіткою орієнтацією на результат. Такий підхід виявляється в структурованості внутрішніх процесів, справедливій системі преміювання, підтримці професійного розвитку та розвитку культури визнання досягнень. Попри виклики зовнішнього середовища, зокрема економічну нестабільність і вплив військових дій, ТОВ «5 БРІКС» намагається зберегти кадровий потенціал, акцентуючи увагу на гнучких формах стимулювання, безпеці праці та відкритому діалозі з персоналом.

Разом із тим, дослідження виявило низку напрямів для подальшого вдосконалення. Це, зокрема, потреба в глибшій індивідуалізації стимулів через впровадження мотиваційних профілів, активізація наставництва як інструменту адаптації молодих кадрів та KPI-орієнтованих підходів до оцінювання праці. Усе це дозволить не лише підвищити ефективність кожного працівника, а й знизити рівень плинності кадрів та забезпечити сталий розвиток компанії.

Матеріальні стимули, як-от конкурентна заробітна плата, премії, система бонусів за інженерні ініціативи чи перевиконання планів, відіграють важливу роль у формуванні економічної мотивації. Але в умовах економічної нестабільності їх ефективність поступово знижується, і саме тому компанія повинна дедалі більше інвестувати у нематеріальні інструменти — навчання, кар'єрне зростання, наставництво, визнання досягнень, гнучкий графік роботи та формування відкритої корпоративної культури.

Особливої уваги заслуговує розвиток організаційних аспектів, які сприяють зменшенню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працею та створенню командної єдності. Індивідуальне кар'єрне планування, система наставництва, ротація функцій і впровадження інструментів зворотного зв'язку формують простір, де працівник відчуває себе не лише виконавцем, а повноправним учасником процесу розвитку компанії.

Ефективна мотивація має базуватись на персоніфікованому підході — знанні потреб, очікувань та професійних прагнень кожного працівника. Впровадження мотиваційних профілів, як частини загальної HR-стратегії, дозволить ТОВ «5 БРІКС» розробити гнучкі, адаптивні програми стимулювання, що відповідають реаліям ринку та потребам колективів.

Таким чином, управління мотивацією є складним, але надзвичайно важливим процесом, який вимагає комплексного підходу, стратегічного бачення та постійного вдосконалення. Ефективна мотиваційна система — це запорука не лише успішної діяльності підприємства, але й підвищення задоволеності працівників, формування стабільного та лояльного колективу.

## СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Медвідь В. Ю. Менеджмент : навчальний посібник . Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. - Тема 5. - С. 126-141.  
<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/571d2238-d46c-40b3-bd66-3fce6568e95a/content>
2. Сайт підприємства ТОВ «5 БРІКС». URL: [https://5 БРІКС.com.ua/pro-nas/](https://5БРІКС.com.ua/pro-nas/)
3. Курченко А.В., Курченко А.В. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення Мукачівський державний університет економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство. Випуск № 19. 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/68.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf)
4. Шильнікова З.М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 114–117.
5. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2012. 119-125 с.
6. Пустовіт В.В., Нетудихата К.Л., Броннікова Л.В. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. економіка та суспільство. Випуск № 58. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3361/3288>
7. Карась Л. Управлінська діагностика – основа удосконалення менеджмента, 2010. 78–83 с.
8. Чикуркова А. Д. Грей Ю. М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/23.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/23.pdf)
9. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / А.М.Колот, О.А. Грішнова, О.О.Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2009. 711 с.
10. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної

системи мотивації праці працівників підприємства іноваційна економіка № 34. 2019. URL: <https://core.ac.uk/reader/333813940>

11. Грей Ю. М. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7990>

12. Система YouControl — онлайн-сервіс перевірки компаній. ТОВ "5 БРІКС" (39814214). URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/39814214/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39814214/).

13. Товариство з обмеженою відповідальністю «5 БРІКС». Odnodata UA. URL: <https://odnodata.com/egrpou/39814214>

14. Маслова С. О. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2018. № 2. - С. 85-89. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2018\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_2_16)

15. Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету, 2017, №6(3), с. 139–142.

16. Сол Маклеод Піраміда Маслоу: Ієрархія потреб. Психологер. URL: <https://psychologer.com.ua/piramida-maslou>

17. Горобчук В. В. Вплив корпоративної культури на мотивацію досягнень працівників : кваліфікаційна робота / В. В. Горобчук ; наук. кер. Л. В. Романюк ; Мін-во фінансів України, Держ. податковий ун-т, Ф-т соціально-гуманітарних технологій спорту та реабілітації, Каф. психології, педагогіки та суспільних дисциплін. – Ірпінь, 2024. – 91 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/2472>

18. Озсой Е. Marketing and Management of Innovations. AN EMPIRICAL TEST OF HERZBERG'S TWO-FACTOR MOTIVATION THEORY. Issue 1, 2019. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/uammi/volume-10-issue-1/article-1/>

19. Ковальчук, В. В. Роль мотиваційних чинників в організаційній поведінці: теоретико-методологічний аналіз. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*, (2), 2019. С. 159–164.

20. Мельник А. О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 18 – 19 березня 2019 року. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21667/1/Melnyk.pdf>
21. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. Behavioral Sciences. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 49. URL: <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/2/49>
22. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. – 2022. – Т. 74. – С. 1046. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1046.pdf>.
23. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 7, Т. 3. – С. 58–61. URL: [https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest\\_Ek7-3-2010-PDF/058-61.pdf](https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/058-61.pdf)
24. Гуцаленко Л. В., Костюк А. О. Система грейдування — управлінський механізм мотивації праці. Ефективна економіка. 2019. № 11. – URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7379>.
25. Кімлик, В. М., Носань, Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. Економіка і суспільство. 2023. № 49. С. 140–147. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/593> – Дата звернення: 02.05.2025.

## ДОДАТКИ

### *Додаток А*

Рівень освіти персоналу ТОВ «5БРІКС» було досліджено ході аналізу офіційної документації ТОВ «5БРІКС», зокрема штатного розпису, табелів обліку використання робочого часу та особових справ працівників. Станом на 2025 рік загальна чисельність працівників підприємства становила 87 осіб. Понад 71% з них — це робітники виробничого профілю, що свідчить про високу залежність результатів діяльності компанії від якості організації виробничої праці. Крім того, понад 67% працівників мають повну вищу освіту, що створює передумови для формування професійного, компетентного колективу.

### *Додаток Б*

Ця таблиця ілюструє розподіл працівників ТОВ «5БРІКС» за віковими групами станом на початок 2025 року. Основним джерелом інформації для побудови цієї структури виступає система електронного обліку персоналу, що функціонує на підприємстві. Дані про вік (або дату народження) є фундаментальним елементом будь-якої системи кадрового обліку, оскільки вони вносяться під час прийому працівника на роботу і є об'єктивними. Воно відображає офіційну інформацію про кожного співробітника, що зберігається та оновлюється відділом кадрів. Аналіз вікової структури є надзвичайно релевантним, оскільки він дає змогу оцінити демографічний баланс робочої сили, потенціал для наступності поколінь, наявність як молодого поповнення, так і досвідчених кадрів.

### *Додаток Г*

Дана таблиця демонструє розподіл загальної чисельності персоналу ТОВ «5БРІКС» за основними категоріями: керівництво, спеціалісти та робітники. Формування цих даних ґрунтується на двох ключових внутрішніх джерелах: штатному розписі підприємства станом на початок 2025 року та внутрішніх звітах відділу кадрів про фактичну чисельність працівників у розрізі зазначених категорій. Штатний розпис є офіційним документом, який визначає організаційну структуру, перелік посад та їхню кількість, тоді як звіти відділу кадрів відображають реальну укомплектованість штату на конкретну дату.

Класифікація персоналу на категорії здійснена відповідно до функціонального розподілу посад, що забезпечує коректність групування. Дослідження кількісного складу персоналу була сформована в результаті аналізу штатного розпису ТОВ «5БРІКС» станом на початок 2025 року, а також внутрішніх звітів відділу кадрів про чисельність працівників за категоріями. Зведення даних здійснювалося з урахуванням класифікації персоналу відповідно до функціонального розподілу посад.

#### *Додаток Д*

Це представляє структуру персоналу ТОВ «5БРІКС» за стажем безперервної роботи на підприємстві станом на 1 січня 2025 року. Так, відповідно до інформації з кадрового обліку, що містить дати прийому кожного співробітника на роботу. Розрахунок стажу є похідним показником, який обчислюється на основі цих первинних даних. Як зазначено в тексті, узагальнення та структурування показників проводилися фахівцем з управління персоналом за участі аналітичного відділу, що свідчить про формалізований підхід до обробки даних і підвищує їхню надійність. Ця інформація є ключовою для розуміння кадрової стабільності та планування заходів з утримання персоналу.

#### *Додаток Ж*

Джерелом для створення такої класифікації є аналіз існуючих та запланованих практик компанії у сфері мотивації персоналу, описаних у внутрішніх документах (Положенні про оплату праці та преміювання, колективному договорі, стратегічних планах розвитку персоналу) та представлених у супровідному тексті.

#### *Додаток Е*

Цей рисунок показує середній рівень заробітної плати працівників компанії за 2024 рік. Джерелом для цього показника виступають дані бухгалтерської служби ТОВ «5 БРІКС» за відповідний період. Конкретно, розрахунок здійснюється шляхом ділення загального фонду оплати праці за рік на середньооблікову чисельність персоналу за той самий період. Бухгалтерські дані є офіційними, підлягають перевірці та є основою фінансової звітності, що

забезпечує високий рівень їхньої надійності.

#### *Додаток Є*

Джерелом такої інформації є аналіз характеристик цих груп персоналу в ТОВ «5 БРІКС» (вік, стаж, посада), можливо, результати внутрішніх опитувань або досліджень, а також застосування загальновідомих теорій мотивації та найкращих HR-практик.

#### *Додаток Ж*

Показники руху персоналу ТОВ «5БРІКС» за 2024 рік отримані на основі даних кадрового обліку підприємства, зокрема з журналу реєстрації наказів про прийом і звільнення працівників, а також відповідних звітів відділу кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів було розраховано як відношення кількості звільнених осіб до середньооблікової чисельності персоналу за рік, відповідно до загальноприйнятої методики. Уточнення та перевірка показників здійснювалися в координації з головним інспектором з кадрів та бухгалтерією підприємства. Джерелом цих даних є первинні документи та звіти системи кадрового обліку підприємства, а саме: журнал реєстрації наказів про прийом і звільнення працівників та відповідні звіти відділу кадрів. Коефіцієнт плинності розраховано за загальноприйнятою методикою (відношення кількості звільнених до середньооблікової чисельності).

#### *Додаток З*

Він не базується на одному первинному джерелі, а є результатом синтезу та інтерпретації всієї раніше наведеної інформації: даних про структуру персоналу, ефективність його роботи (рентабельність), рух кадрів (плинність), а також опису використовуваних методів мотивації та зовнішніх умов (криза). Сильні сторони (премії за раціоналізацію, підтримка розвитку тощо) та слабкі сторони (плинність, молодий склад, низька рентабельність, обмеження стимулювання) є висновками, зробленими на основі аналізу. Надійність цієї таблиці залежить від якості та повноти проведеного аналізу. Її релевантність полягає в тому, що вона чітко й структуровано підсумовує ключові переваги та недоліки поточної мотиваційної системи, що слугує основою для визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення.

Джерелом для його створення є аналіз існуючих внутрішніх документів та практик компанії: положень про оплату праці, преміювання, програм соціального захисту, навчання, корпоративних стандартів тощо. Класифікація на економічні (прямі та непрямі) та негрошові стимули допомагає систематизувати наявний інструментарій. Релевантність полягає в наданні чіткого огляду поточного арсеналу мотиваційних засобів, що є відправною точкою для оцінки їх достатності, збалансованості та ефективності.

*Додаток I*

Рисунок виконує роль підсумкової аналітичної таблиці, що пов'язує ключові проблеми, виявлені в ході аналізу, з їхніми потенційними наслідками та пропонує конкретні напрями вдосконалення мотиваційної системи. Джерелом для визначення проблем слугують дані та висновки з попереднього аналізу (низька рентабельність персоналу, значна частка молодого персоналу, показник плинності кадрів). Рекомендовані рішення (впровадження KPI, менторські програми, посилення нематеріального стимулювання) є результатом експертної оцінки та пошуку шляхів вирішення ідентифікованих проблем.

*Додаток І*

1. Щодо диференційованої системи преміювання. За умови середньої місячної зарплати 15 800 грн, орієнтовний річний фонд оплати праці для 83 працівників становить приблизно 15,7 млн грн. Підвищення преміального фонду на 15-20% обійдеться підприємству у 2 355 000 – 3 140 000 грн на рік. Очікуваний ефект – підвищення індивідуальної продуктивності праці на 5–10% завдяки прямому зв'язку між результатом і винагородою.

2. Припускаючи виділення 1–2% на програми участі в прибутках від чистого прибутку (3,9 млн грн у 2024 році), це становитиме 39 000 – 78 000 грн. Очікується зростання лояльності працівників і зацікавленості у результатах компанії.

3. Корпоративні пільги (медстрахування, харчування, проїзд) при середніх витратах 3 000 – 7 000 грн на одного працівника, загальна сума становитиме 249

000 – 581 000 грн на рік. Очікуваний ефект – зменшення плинності кадрів на 1–2 п.п., скорочення днів непрацездатності.

Першим важливим кроком є впровадження кар'єрного планування. Незважаючи на одноразові витрати на зовнішніх консультантів у межах 30 000 – 60 000 грн, очікуваний ефект є довготривалим. Працівники з амбіціями отримують чітке уявлення про можливості розвитку, що підвищує мотивацію та значно знижує плинність кадрів у цій категорії. Ця сума охоплює:

- консультаційні послуги фахівців з HR-стратегій (ставка консалтингу 1000–2000 грн/год);
- розробку індивідуальних кар'єрних траєкторій, схем розвитку посад і оцінки потенціалу;
- тривалість проєкту – орієнтовно 30–40 годин.

HR-консультанти або зовнішні агенції з кар'єрного розвитку пропонують комплексні проєкти для компаній середнього масштабу саме в такому ціновому діапазоні.

Другим заходом є ротація та збагачення праці. Прямі фінансові витрати тут є мінімальними, однак користь – вагома: зменшення рівня професійного вигорання та розвиток універсальних навичок у працівників. Це, у свою чергу, сприяє гнучкості в управлінні персоналом і покращенню внутрішньої мобільності. Прямі витрати незначні, адже заходи передбачають:

- внутрішнє перерозподілення обов'язків;
- зміни у структурі завдань без залучення зовнішніх ресурсів;
- витрати обмежуються витраченим часом менеджерів на координацію.

Ще одним ефективним інструментом є наставництво. Інвестиції на навчання наставників становлять 15 000 – 30 000 грн. Утім, завдяки цьому нові працівники швидше адаптуються до корпоративної культури, а також забезпечується збереження накопичених знань у компанії – цінного нематеріального активу. До суми входить:

- короткий курс або семінар для 5–10 внутрішніх наставників;
- вартість навчання – приблизно 1500–3000 грн з особи;

- матеріали, супровід та можливі консультації зовнішніх експертів.

Ціни тренінгів із наставництва у великих містах коливаються в межах 2000–4000 грн/особа. Для корпоративного формату часто передбачаються знижки.

- Також варто інвестувати у розвиток корпоративної культури, що потребує бюджету на рівні 60 000 – 120 000 грн щороку. Результатом є покращення внутрішнього клімату, зміцнення командного духу, підвищення лояльності персоналу, а відтак – і стабільності бізнес-процесів.

Складається з:

- організація тимбілдингів, свят, внутрішніх ініціатив (30 000 – 60 000 грн);
- брендинг внутрішнього середовища (дизайн, сувеніри, декор – 10 000 – 20 000 грн);
- навчання з корпоративних цінностей, зустрічі, внутрішні комунікаційні кампанії – ще близько 20 000 – 40 000 грн.

Це типовий бюджет для компаній до 100 осіб, що хочуть підтримувати активну внутрішню культуру.

Нарешті, професійне навчання, яке охоплює половину персоналу (приблизно 60 осіб), передбачає витрати в межах 90 000 – 180 000 грн на рік. Цей захід спрямований на підвищення кваліфікації, що автоматично означає зростання продуктивності та якості виконання робіт.

Розрахунок:

- 50% працівників від 120 осіб = 60 осіб;
- вартість одного навчального модуля на особу – 1500–3000 грн;

Ціни курсів від тренінгових центрів з сертифікатами, а також внутрішнє навчання із зовнішніми експертами.

У сумі, орієнтовні річні витрати на впровадження та підтримку системи мотивації становлять від 2,94 млн до 4,41 млн грн. Проте важливо не лише враховувати витрати, а й оцінити фінансовий ефект від цих інвестицій.

За поточних показників середня річна продуктивність одного працівника оцінюється приблизно в 345 783 грн. Зростання цього показника на 5% дозволить збільшити дохід на 1,43 млн грн на рік, а при зростанні на 10% — на 2,87 млн

грн. Також скорочення плинності персоналу хоча б на 2–3 відсоткові пункти дозволить зекономити до 120 000 грн щороку, враховуючи витрати на заміну одного працівника в межах 40 000–60 000 грн.