

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет**

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри економіки

\_\_\_\_\_  
(підпис)                      **Андрій  
МУЗИЧЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис)                      **Вікторія  
БАЙДАЛА**

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025р.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему  
**«Мотивація та оплата праці підприємств харчової  
промисловості»**

Спеціальність **051 – "Економіка"**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо - професійна**

**Гарант освітньої програми**  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Тетяна ГУЦУЛ**

**Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи**  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Віталій НАГОРНИЙ**

**Виконав**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Тарас ФЕДОРОВИЧ**

**Київ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри економіки  
д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ **Вікторія БАЙДАЛА**  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

**Федоровичу Тарасу Юрійовичу**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **051 Економіка**

Освітня програма **Економіка підприємства**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Мотивація та оплата праці підприємств харчової промисловості»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 16 жовтня 2024р. №1853 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: фінансова звітність ТОВ «Агро-Гарант»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи мотивації та оплати праці на підприємствах харчової промисловості
2. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації й оплати праці на підприємстві
3. Напрямки удосконалення мотивації та оплати праці на підприємствах харчової промисловості

Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_

**Віталій НАГОРНИЙ**

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_

**Тарас ФЕДОРОВИЧ**

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Мотивація та оплата праці підприємств харчової промисловості» виконана на прикладі ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Вона складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, і викладено на 92 сторінках комп'ютерного тексту.

*Метою роботи* є обґрунтування теоретичних аспектів, висвітлення науково-методичних засад і практичних інструментів управління мотивацією та оплатою праці на підприємствах харчової промисловості, зокрема під час сучасних економічних та соціальних викликів.

*Предметом дослідження* є система мотивації та оплати праці на підприємстві, ефективність використання персоналу та шляхи її підвищення.

*Об'єктом дослідження* даної роботи є ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

*Методи дослідження* охоплюють аналіз фінансово-економічних показників підприємства, оцінку стану мотивації та заробітної плати працівників, а також використання наукових методів для розробки пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти мотивації та оплати праці, основні поняття, завдання, методи стимулювання працівників і роль ефективної мотивації для продуктивності персоналу. У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», оцінено рівень та ефективність мотивації персоналу, проведено порівняння показників до та під час економічних викликів. У третьому розділі розглянуто шляхи та методи удосконалення системи мотивації та оплати праці на підприємстві, запропоновано конкретні заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу.

**Ключові слова:** мотивація, оплата праці, персонал підприємства, ефективність, харчова промисловість.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП   | 6   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ                           | 9   |
| 1.1. Теоретичні підходи до визначення мотивації праці та її ролі в управлінні персоналом                                | 9   |
| 1.2. Моделі та методи оцінювання сучасних систем мотивації й оплати праці   | 17  |
| 1.3. Зарубіжний досвід формування мотиваційної політики та системи оплати праці на підприємствах харчової промисловості | 25  |
| <i>Висновки до розділу 1</i>  | 31  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ Й ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ                                | 33  |
| 2.1. Фінансово-економічна характеристика ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»                                      | 33  |
| 2.2. Аналіз тенденцій зміни персоналу та ефективності системи оплати праці  | 42  |
| 2.3. Аналіз системи мотивації персоналу та її впливу на продуктивність праці  | 54  |
| <i>Висновок до розділу 2</i>  | 63  |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ                      | 65  |
| 3.1. Методичні прийоми удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу  | 65  |
| 3.2. Оцінка та моделювання рівня мотивації підприємства   | 71  |
| 3.3. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємствах харчової промисловості                                      | 77  |
| <i>Висновок до розділу 3</i>  | 87  |
| ВИСНОВКИ  | 89  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ  | 91  |
| ДОДАТКИ   | 100 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Одним з ключових факторів розвитку підприємств харчової промисловості є оптимізація системи мотивації та організації оплати праці персоналу. Сьогодні ефективна мотивація працівників забезпечує підвищення продуктивності, покращення якості виробленої продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Жодна система управління не може ефективно функціонувати без застосування мотиваційних механізмів, що стимулюють кожного працівника до максимальної продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Управління трудовим колективом стає більш ефективним за умови використання матеріальних, соціальних і особистісних стимулів, що безпосередньо впливають на рівень залученості та задоволеності працівників. Розробка системи мотивації, яка спонукає персонал працювати з максимальною віддачею, залишається однією з найскладніших і найважливіших завдань керівництва підприємства.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики мотивації і оплати праці внесли відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Врум, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Е. Мейо, М. Мескон, А. Сміт, а також вітчизняні дослідники: В. Літвінов, В. Сидоренко, А. Шахно, Н. Єсінова, Д. Богиня, О. Коваль та інші. У їх роботах досліджено теоретичні й практичні аспекти стимулювання праці та підвищення ефективності персоналу.

**Об'єкт дослідження** - процес мотивації та оплати праці на ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

**Предмет дослідження** - механізми стимулювання персоналу та вплив системи мотивації та оплати праці на ефективність використання трудових ресурсів.

**Мета роботи:** дослідження шляхів удосконалення системи мотивації та оплати праці на підприємствах харчової промисловості з метою підвищення ефективності діяльності та продуктивності персоналу.

**Завдання роботи:**

- розглянути теоретичні підходи до визначення мотивації праці персоналу на підприємстві;
- дослідити класифікацію методів матеріальної та нематеріальної мотивації праці;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз мотиваційного механізму продуктивності праці персоналу;
- провести аналіз впливу продуктивності праці на обсяги виробленої продукції;
- запропонувати шляхи формування ефективної мотивації праці на підприємстві;
- вдосконалити матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників;
- здійснити моделювання матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

**Методи дослідження** включають аналіз і синтез для вивчення теоретичних аспектів, метод порівняння для оцінки змін у мотивації та оплаті праці, логічно-теоретичний метод для вивчення сутності мотиваційних механізмів, а також узагальнення, індукцію та дедукцію, гіпотетичний метод і метод відображення даних у графічній та табличній формах.

**Інформаційна основа дослідження** включає статистичні збірники, публікації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі акти, матеріали періодичних видань, матеріали звітності підприємства ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», інформації з мережі Інтернет тощо.

**Апробація та публікації за темою магістерського дослідження.** Згідно з результатами проведеного дослідження було опубліковано тези «Форми та методи мотивації праці в аграрних підприємствах», 2023 р.

**Структура і обсяг роботи.** Робота загальним обсягом 100 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел з 92 найменувань. Робота ілюстрована 23 рисунками і містить 34 таблиці.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

### **1.1. Теоретичні підходи до визначення мотивації праці та її ролі в управлінні персоналом**

Мотивація відіграє центральну роль у сучасному світі, визначаючи успіх як окремих людей, так і організацій. В умовах швидких економічних, технологічних і соціальних змін мотивація забезпечує адаптацію та розвиток у різних сферах життя.

З точки зору економічного розвитку мотивація є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, впровадження інновацій і покращення конкурентоспроможності компаній. Організації, які впроваджують ефективні системи мотивації досягають високих результатів завдяки використанню гнучких і сучасних методів стимулювання персоналу.

З позицій соціального прогресу мотивація стимулює саморозвиток, сприяє зниженню рівня безробіття і покращенню загального добробуту. Вона є важливим елементом формування стабільного суспільства, заохочує до навчання, професійної діяльності та активної участі в соціальному житті [12].

Зацікавлені та мотивовані професіонали виступають основною силою, що рухає розвиток технологій вперед. Вони активно займаються розробкою інноваційних продуктів і впровадженням сучасних рішень, які прискорюють процеси глобалізації, сприяють автоматизації виробництва та формують основи цифрового суспільства.

Мотивація – це внутрішній або зовнішній процес, що спонукає людину до певної діяльності, направляє її дії та підтримує зусилля для досягнення поставлених цілей. Вона базується на потребах, бажаннях або стимулюючих факторах, які можуть бути як внутрішніми (задоволення, інтерес), так і зовнішніми (винагороди, соціальний тиск) [8].

Це визначення ґрунтується на концепціях з праць таких дослідників, як Р. Райан і Е. Десі [85] та А. Маслоу [75], які акцентують увагу на різних рівнях впливу потреб і стимулів на поведінку людини.

Проблемам мотивації і стимулювання трудової діяльності в системі управління персоналом присвячено багато наукових робіт, які всебічно розкривають теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми. Проте в науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивація», оскільки останнє є складним та багатоаспектним, що зумовлює множинність підходів до розуміння його сутності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні підходи до визначення поняття «мотивація персоналу»

| Автор              | Трактування   |
|--------------------|---|
| Бех І.Д.           | Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.  |
| Шапіро С.А.        | Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.  |
| Коленда Н.В.       | Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.                   |
| Колот А.М.         | Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.  |
| Занюк С.С.         | Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.   |
| Крушельницька О.В. | Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу. |

*Джерело: [44, 77-82]*

У контексті трудової діяльності мотивація набуває специфічного значення. Трудова мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які стимулюють працівника до ефективного виконання своїх обов'язків, досягнення професійних цілей та реалізації потреб у рамках робочого середовища [18; 19]. Для досягнення цих результатів у компаніях формується система мотивації –

структурований підхід до впровадження заходів, які стимулюють працівників. Вона охоплює матеріальні та нематеріальні інструменти, такі як заробітна плата, премії, кар'єрний ріст, визнання, створення комфортних умов праці тощо. Система мотивації спрямована на забезпечення гармонійного зв'язку між індивідуальними потребами працівника і цілями організації [8; 17; 20–21].

Поглиблений аналіз мотивації праці базується на вивченні теоретичних підходів, які відображають її розвиток у різні історичні періоди. Теорії мотивації можна умовно розділити на три групи: класичні, перехідні та сучасні. Класичні теорії заклали фундаментальні уявлення про мотивацію, зосереджуючись на базових потребах і факторах, що впливають на продуктивність. Перехідні моделі інтегрують ідеї попередніх концепцій, приділяючи увагу складним механізмам поведінки та взаємодії працівників із зовнішнім середовищем. Сучасні теорії орієнтовані на адаптацію до динамічного світу, враховуючи технологічні інновації, цифровізацію та нові форми організації праці.

Управління мотивацією через контроль і зовнішні стимули до створення умов для внутрішньої мотивації, залученості, командної взаємодії та емоційної складової як новітніх драйверів продуктивності. Це безпосередньо пов'язано з тим, що відбулися суттєві зміни у всіх вимірах суспільного життя – економічному, політичному, технологічному, культурному та психологічному аспектах. Відповідно до цього, виникає потреба у зміні стилів управління та підходів до мотивації персоналу.

Розглянемо процес становлення мотивації, починаючи від класичних моделей до сьогодення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Еволюція підходів до мотивації персоналу

| Період  | Теорія/Модел<br>ь мотивації | Ключова ідея   | Автори<br>підходу      |
|---------|-----------------------------|--|------------------------|
| 1       | 2                           | 3  | 4                      |
| 1950-ті | Теорія ієрархії<br>потреб   | Потреби людини мають ієрархічну структуру і людина мотивується п'ятьма рівнями потреб – від базових (фізіологічних) до найвищих (самореалізації) | Абрахам<br>Маслоу [75] |

## Продовження таблиці 1.2

| 1       | 2  | 3  | 4   |
|---------|--|--|---|
|         | Теорія X і Y   | Дві управлінські концепції: авторитарна (X) та демократична (Y). Теорія “X” ґрунтується на припущенні, що людина не любить працювати й потребує контролю, а теорія “Y” навпаки – що працівники самі прагнуть виконувати роботу, якщо створити для цього сприятливі умови   | Дуглас МакГрегор  |
|         | Біхевіористичний підхід  | Поведінка формується через систему підкріплень — винагород і покарань.   | Беррес Фредерік Скіннер   |
| 1960-ті | Двофакторна теорія мотивації   | Мотивацію визначають фактори задоволення (визнання, кар’єрне зростання) та гігієнічні фактори (зарплата, умови праці)  | Фредерік Герцберг   |
|         | Теорія справедливості  | Мотивація залежить від суб’єктивного порівняння своїх зусиль і винагороди з іншими.  | Джон Стейсі Адам  |
|         | Теорія очікувань   | Мотивація — це функція очікувань успіху, цінності винагороди та зв’язку між ними. Люди мотивовані тоді, коли вірять, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату й винагороди  | Віктор Врум   |
| 1970-ті | Теорія постановки цілей  | Чітко поставлені, складні, але досяжні цілі стимулюють вищі результати, підвищують мотивацію, оскільки співробітник сприймає їх як виклик  | Едвін Локк  |
| 1980-ті | Теорія самодетермінації  | Мотивація базується на важливості внутрішньої мотивації, автономії та відчутті компетентності  | Едвард Десі та Річард Раян  |
| 1990-ті | Емоційний інтелект мотивації   | Ефективна мотивація залежить від рівня самосвідомості та особистих навичок працівників. Емоційна компетентність стає критичною для лідерства та мотивації команд.  | Даніель Гоулман [77]  |
| 2000-ні | Drive-модель мотивації   | Три рушії, на яких базується мотивація персоналу: автономія, майстерність і цілеспрямованість і цілеспрямованість  | Даніель Пінк [84]   |
| 2010-ті | Мотивація поколінь X, Y, Z   | Різні покоління мають різні потреби та пріоритети, відтак мотивуються різними чинниками  | Н. Буняк  |
| 2020-ті | Гібридна робота, соціальна відповідальність, корпоративна культура, цифрові технології та гібридні моделі мотивації. Поява III | Адаптація мотиваційних моделей до гнучкого, цифрового та дистанційного форматів роботи. Росте роль емоційного благополуччя та ментального здоров’я. Зміни в корпоративній культурі, робота з цінностями та компетенціями у відповідь за зміни стратегії. Створення інклюзивного середовища, використання технологій для моніторингу продуктивності та залученості (наприклад, платформи внутрішньої комунікації, цифрові системи винагород). | Дослідження, Deloitte, Gallup, Напрацювання керівників та HR практики |

Джерело: [75, 77-82, 84-90]

Відповідно до цього, виникає потреба у зміні стилів управління та підходів до мотивації персоналу.

Сучасні теорії мотивації відрізняються від класичних і перехідних теорій мотивування персоналу оскільки є більш комплексними, такими, що враховують індивідуальність працівників й активно застосовують технології для управління мотивацією. Це робить їх адаптивними до викликів цифрової економіки, на відміну від класичних моделей, орієнтованих на базові потреби, або перехідних моделей із фокусом на організаційній справедливості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Відмінність сучасних теорій мотивації від класичних та перехідних

| Ознака  | Класичні   | Перехідні   | Сучасні  |
|---|--|---|--|
| 1   | 2  | 3   | 4  |
| Підхід до мотивації                           | Зосереджені на основних людських потребах і сприймали мотивацію як універсальну [17; 20] | Досліджують процеси мотивації, як очікування, справедливості і цілі [19; 22]                                    | Більш індивідуалізовані, враховують роль технологій, емоцій і біологічних факторів             |
| Рівень інтеграції індивідуальних особливостей | Переважаю орієнтовані на спільні потреби (фізіологічні, соціальні, професійні).          | Починають враховувати індивідуальні відмінності, але з акцентом на формальні аспекти, (справедливість або цілі) | Застосовують індивідуалізований підхід [2; 7–11].  |
| Технологічний вплив                           | Технології не враховувались, мотивація базувалась на відносинах і базових потребах       | Технологічний аспект лише починав включатися (наприклад, вплив автоматизації на винагороду).                    | Активно використовують цифрові інструменти (HR-аналітика, онлайн-платформи) [3–6].             |
| Емоційна та когнітивна складові               | Зосереджуються переважно на раціональній складовій мотивації                             | Інтегрують когнітивні підходи (очікування, справедливості).   | Акцент на емоційних тригерах, таких як задоволення, автономія, вплив нейромедіаторів (дофамін) |
| Гнучкість та інновації                        | Фокус на стабільних системах мотивації, зокрема матеріальних винагородах                 | Запроваджують концепції гнучкості у винагородах і кар'єрному рості.   | Швидка адаптація до змін (наприклад, через гейміфікацію, гнучкий графік, віддалену роботу)     |

## Продовження таблиці 1.3

| 1                  | 2  | 3                                       | 4   |
|--------------------|--|---|---|
| Сфери застосування | Застосовувалися переважно в промисловості та управлінні персоналом | Розширили вплив на освіту та психологію | Широко використовуються в ІТ, маркетингу, нейронауці, креативних індустріях і навіть у роботі з клієнтами |

*Джерело: [1–11; 17; 19; 20; 226 33, 46]*

Серед сучасних теорій мотивації автори виділяють теорію мотивації самовизначення, гейміфікації, цифрової персоналізації та мотивації через нейронауку. Їх характеристика, на думку авторів, дозволить глибше зрозуміти, як і чому конкретні мотиваційні чинники можуть впливати на ефективність трудової діяльності в умовах сучасного робочого середовища.

Порівняння теорій мотивації самовизначення, гейміфікації, цифрової персоналізації та мотивації через нейронауку дозволяє побачити як спільні риси, так і різні підходи до розуміння і стимулювання поведінки людей (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Порівняльна характеристика сучасних теорій мотивації праці

| Спільні риси   | Відмінності   |
|--|---|
| Усі теорії визнають важливість мотивації для досягнення цілей  | Теорія самовизначення більше орієнтована на внутрішні потреби людини, тоді як гейміфікація та цифрова персоналізація – на зовнішні мотиваційні фактори.   |
| Мають на меті підвищення продуктивності, залученості та досягнення результатів, хоча шляхи досягнення цих цілей різняться.   | Цифрова персоналізація та гейміфікація використовують технології для персоналізації досвіду та стимулювання мотивації, тоді як теорія самовизначення та нейронаука більше зосереджуються на психологічних і фізіологічних процесах. |
| Усі теорії намагаються врахувати індивідуальні фактори, хоча це робиться різними способами: через психологічні потреби (SDT), персоналізацію контенту (цифрова персоналізація) або вплив на мозкові процеси (нейронаука) | Нейронаука є найбільш науково обґрунтованою теорією, зосередженою на фізіологічних процесах у мозку, в той час як інші теорії зосереджуються на соціальних, психологічних та технологічних аспектах                                 |

*Джерело: [33, 46, 50, 56]*

Однак для практичного використання важливо розуміти переваги, недоліки та можливості застосування кожної теорії у конкретних умовах (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Недоліки, переваги та сфера застосування сучасних теорій мотивації

| Теорія мотивації             | Теорія мотивації  | Недоліки  | Сфера застосування   |
|------------------------------|---|---|--|
| Теорія самовизначення        | Підтримує внутрішню мотивацію; сприяє довготривалому залученню; орієнтована на автономію, компетентність та зв'язок | Підтримує внутрішню мотивацію; сприяє довготривалому залученню; орієнтована на автономію, компетентність та зв'язок | Освіта та навчання; креативні індустрії; професії з високим рівнем автономії.                  |
| Мотивація через гейміфікацію | Стимулює цікавість і залученість; створює елементи змагання та досягнень; підходить для рутинної роботи.            | Може призвести до перенасичення ігровими елементами; не завжди підходить для високостресових завдань.               | Корпоративні тренінги; мотивація команди у проектах; рутинні завдання у виробничих процесах.   |
| Цифрова персоналізація       | Орієнтація на індивідуальні потреби працівників; підвищує ефективність через аналіз великих даних.                  | Потребує значних інвестицій у технології; ризики порушення конфіденційності даних                                   | Віддалена робота; індивідуальні програми мотивації; корпоративні платформи розвитку персоналу. |
| Мотивація через нейронауку   | Ґрунтується на науково підтверджених механізмах мозку; допомагає краще розуміти емоційні реакції.                   | Складність інтеграції у традиційні HR-процеси; може викликати етичні питання.                                       | Маркетинг і продажі; лідерство та комунікація; побудова емоційного інтелекту у команди         |

*Джерело: [33, 46, 50, 56]*

Отже, за даними табл. 3 можна зробити висновок, що теорія самовизначення акцентує увагу на внутрішній мотивації та базових психологічних потребах, таких як автономія, компетентність і належність, що робить її незамінною у творчих і освітніх середовищах. Гейміфікація, у свою чергу, використовує елементи гри для залучення та підвищення зацікавленості, що особливо ефективно для рутинних або повторюваних завдань.

Цифрова персоналізація пропонує індивідуалізований підхід, орієнтуючись на використання даних для розробки унікальних стратегій мотивації.

Це стає все більш актуальним в умовах дистанційної роботи та впровадження цифрових технологій. Цифрова персоналізація пропонує індивідуалізований підхід, орієнтуючись на використання даних для розробки унікальних стратегій мотивації. Це стає все більш актуальним в умовах дистанційної роботи та впровадження цифрових технологій. Мотивація через нейронауку виходить на новий рівень розуміння поведінки, зосереджуючись на біологічних та емоційних аспектах людської діяльності, що може допомогти у складних сферах, таких як лідерство або продажі.

В Україні, де ринок праці переживає трансформації через глобалізацію, війну та технологічний прогрес, реалізація сучасних теорій мотивації має свої особливості (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### **Застосування мотиваційних теорій в Україні: можливості, сфера використання, перепони та ефективність**

| <b>Сфера застосування</b>   |
|---|
| Корпоративний сектор: цифрова персоналізація мотивації, гейміфікація, теорія самовизначення; приклади: використання HR-аналітики для визначення потреб працівників, створення програм винагород із гнучкими бонусами, мотивація через свободу вибору (гнучкий графік, віддалена робота); ефективність: підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів.<br>Малий та середній бізнес (МСБ): застосування: гейміфікація, теорія підкріплення; приклади: використання гейміфікаційних систем для стимулювання працівників до досягнення цілей (наприклад, продажі); ефективність: підвищення лояльності працівників і швидке впровадження мотиваційних програм із низькими затратами. |
| <b>Можливості застосування</b>  |
| 1. Технологічний розвиток: поширення цифрових платформ, які підтримують персоналізацію та аналіз великих даних. 2. Демографічні фактори: молоде покоління працівників (покоління Z), яке цінує автономію, інтерактивність і визнання. 3. Розвиток дистанційної роботи: потреба в гнучких графіках і нематеріальних стимулах під час роботи вдома.   |
| <b>Перепони</b>   |
| 1. Обмеженість ресурсів: висока вартість впровадження цифрових технологій для малого бізнесу; недостатність фінансування у державному секторі. 2. Культурні особливості: опір змінам серед працівників через недовіру до нових методів; традиційна орієнтація на матеріальні стимули. 3. Освітні бар'єри: недостатнє розуміння теорій мотивації менеджерами; відсутність HR-фахівців, які б могли впроваджувати сучасні підходи. 4. Юридичні аспекти: відсутність нормативної бази для підтримки гнучких графіків чи мотиваційних платформ.   |
| <b>Оцінка ефективності</b>  |
| Висока ефективність у приватному секторі: наприклад, IT-компанії України (EPAM, SoftServe) успішно впроваджують гейміфікацію та теорію самовизначення, що підвищує задоволеність і продуктивність працівників   |

*Джерело: [33, 46, 50, 56]*

Сучасні теорії мотивації праці, такі як теорія самовизначення, мотивація через нейронауку, цифрова персоналізація та гейміфікація, відображають новітні підходи до стимулювання продуктивності та залученості працівників. Відмінності від класичних і перехідних теорій полягають у фокусі на індивідуалізації, технологічних інноваціях та врахуванні емоційних аспектів мотивації.

Практичні аспекти впровадження сучасних мотиваційних теорій в Україні свідчать про їх потенціал у вирішенні актуальних завдань, зокрема в умовах дистанційної роботи, економічних викликів та трансформації ринку праці. Поєднання теоретичних основ і практичних інструментів дозволяє створювати гнучкі системи мотивації, спрямовані на досягнення сталого розвитку як організацій, так і економіки країни загалом.

## 1.2. Моделі та методи оцінювання сучасних систем мотивації й оплати праці

Один із критеріїв ефективності системи мотивації – її вплив на досягнення стратегічної мети підприємства. Тобто спочатку потрібно визначитися з цілями, стратегією підприємства, а вже потім вибудувувати систему мотивації таким чином, щоб співробітники досягали результатів, які будуть сприяти виконанню цілей підприємства.

Для визначення цілей підприємства можна використати стандартний алгоритм запропонований Р. Капланом, який зображений на рис. 1.1.

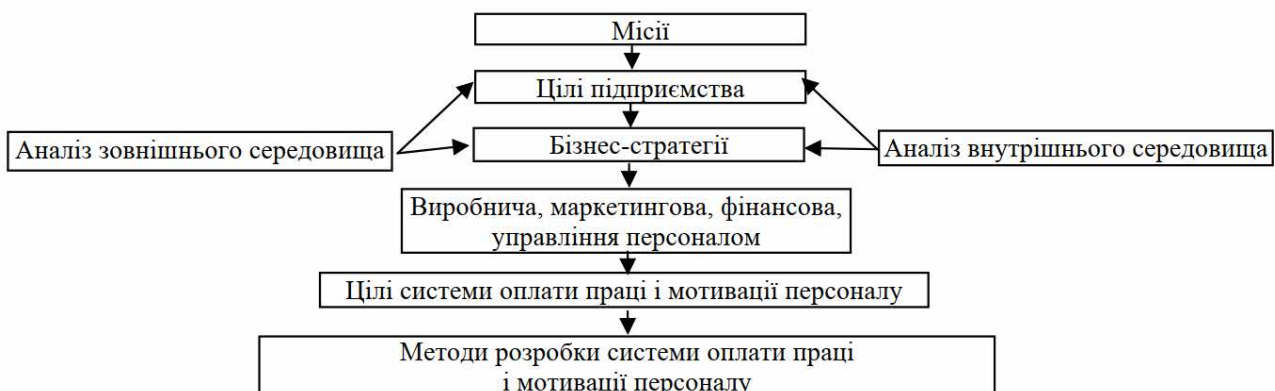


Рис. 1.1. Алгоритм розробки систем оплати праці і мотивації працівників

Джерело: [85]

Запропонована схема демонструє, що спочатку на основі місії підприємства, аналізу його зовнішнього й внутрішнього середовища потрібно визначити стратегічні цілі, вибрати стратегії, за допомогою яких ми будемо їх досягати, а вже потім визначати цілі системи мотивації і оплати праці та визначати методику їх побудови.

До зовнішніх складників системи мотивації належать стимули. Відмінність мотивів і стимулів полягає у тому, що стимул являє собою зовнішню причину, що спонукає працівника до діяльності, а мотив виступає внутрішньою спонукальною силою, в основі якої може бути як стимул, тобто винагорода, службове просування, адміністративна ухвала, так і особисті причини, до яких можемо віднести почуття обов'язку, відповідальність. Найефективнішою вважається система мотивації персоналу, яка максимально охоплює різні форми мотивації відповідно до потреб працівників та можливостей підприємства. Форми мотивації персоналу представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Форми мотивації персоналу

*Джерело: [14, 43]*

Матеріальна мотивація є однією з найефективніших її форм та включає заробітну плату, премії, бонуси. Проте практичний досвід свідчить, що неможливо досягти високого рівня мотивації працівників, керуючись виключно виплатою лише заробітної плати.

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загальноорієнтована система мотивації персоналу, тобто поширена та прийнятна

для всіх працівників. Проте зарубіжна практика свідчить про доцільність упровадження групової (окремих категорій персоналу) та індивідуальної (цінних працівників) мотивації персоналу [32].

Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес [1]. Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу (за способом впливу, за суб'єктом, за спрямованістю впливу, за місцем виникнення, за економічним змістом, за функціональним призначенням) подамо у вигляді таблиці (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Класифікація методів мотивації персоналу

| №  | Класифікаційна ознака   | Методи мотивації     | Характеристика методів мотивації  |
|----|-------------------------|----------------------|---|
| 1  | 2                       | 3                    | 4   |
| 1. | За способом впливу      | Примушення           | Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, накладення штрафу та ін.).                        |
|    |                         | Винагородження       | Основа на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка, тощо) заохочення.                    |
|    |                         | Солідарності         | Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей та цінностей організації.                                      |
| 2. | За суб'єктом            | Самомотивації        | Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе.   |
|    |                         | Сторонньої мотивації | Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.   |
| 3. | За спрямованістю впливу | Позитивні            | Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення по службі і т. п.). |
|    |                         | Негативні            | Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду).   |
| 4. | За місцем виникнення    | Внутрішні            | Задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами.   |
|    |                         | Зовнішні             | Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу.  |

## Продовження таблиці 1.7

| 1  | 2                      | 3                     | 4   |
|----|------------------------|-----------------------|---|
| 5. | За економічним змістом | Фінансові             | Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.   |
|    |                        | Нефінансові           | Підвищення привабливості роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні, прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови роботи та ін.             |
| 6. | За суб'єктом           | Економічні            | Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.   |
|    |                        | Організаційні         | Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення організації та умов роботи.   |
|    |                        | Соціальні             | Кар'єрне підвищення, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безоплатне харчування, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, соціальне та медичне страхування тощо. |
|    |                        | Морально-психологічні | Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.                           |

*Джерело: [33, 46, 50, 56]*

Безпосередньо система мотивації персоналу передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства і тісною взаємозалежністю розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їхньої праці (рис. 1.3).

Таким чином, досконале розуміння внутрішніх складників системи мотивації персоналу дає змогу менеджерам проводити ефективну політику у сфері трудових відносин. Зважаючи на наявні форми і методи мотивації, систему мотивації необхідно формувати у такій послідовності:

- 1) діагностика чинної системи мотивації персоналу;
- 2) формулювання базових цілей мотиваційної політики та основних структурних елементів системи мотивації;
- 3) формування складників системи матеріального стимулювання персоналу;

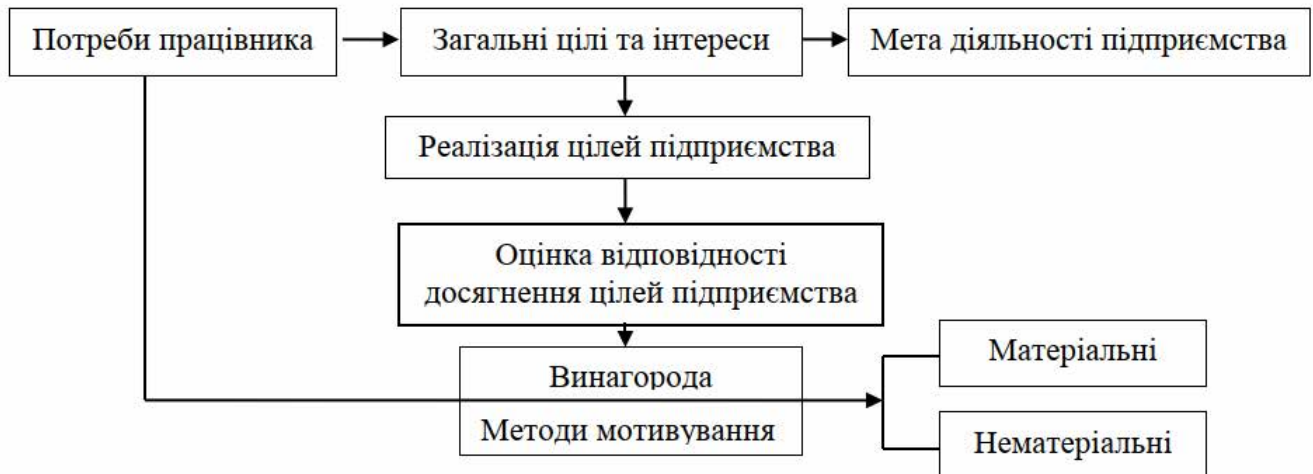


Рис. 1.3 Типова модель системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства

*Джерело: складено авторами на основі [13, 28]*

4) формування складників системи нематеріального стимулювання персоналу;

5) розроблення внутрішніх нормативних документів системи мотивації персоналу.

При цьому формування системи мотивації персоналу повинно ґрунтуватися на застосуванні принципів комплексності, системності, регламентації, цілеспрямованості, орієнтації на результат, простоти та зрозумілості, відкритості й об'єктивності.

Одним із головних чинників підвищення продуктивності праці є оптимізація системи мотивації персоналу. Використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві забезпечує зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації їхнього трудового потенціалу [11].

Проведені нами дослідження дають змогу констатувати, що у структурі системи мотивації персоналу переважної більшості вітчизняних підприємств домінує матеріальна форма мотивації працівників, відповідно, нематеріальна форма перебуває на низькому рівні. Зважаючи на те, що пріоритетними напрямками діяльності сучасних підприємств є забезпечення отримання максимально

можливого рівня прибутку та завоювання лідируючих позицій на ринку, вважаємо за доцільне забезпечити застосування комплексного підходу до формування ефективної системи мотивації працівників (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Методи вдосконалення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах

Джерело: [6, 21]

З'ясовано, що важливу роль у системі матеріальної мотивації відіграє система преміювання, тому, крім загальноприйнятих умов (підстав) нарахування та виплати премій працівникам, пропонуємо керівництву сучасних підприємств урахувувати також такі їхні досягнення: за професійні успіхи та досягнення – для керівників, професіоналів та фахівців; премії за високі результати роботи та безперерйне виробництво для робітників, щоквартальні та щорічні премії для працівників, які показали найкращі результати роботи за квартал (рік).

Дослідження свідчать, що в сучасних умовах практичне застосування найбільш раціональних підходів до розрахунку та виплати заробітної плати, різноманітні доплати та премії є недостатньо дієвими для забезпечення високого рівня мотивації персоналу, адже чергове зростання рівня заробітної плати (премій) носить короткотерміновий мотиваційний ефект, оскільки працівники швидко

адаптуються до нового рівня заробітної плати. Пріоритетним є забезпечення впровадження складників нематеріальної мотивації [9].

Для забезпечення підвищення продуктивності праці персоналу на сучасних підприємствах пропонуємо застосовувати методи наставництва та робочих груп. Власне, наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах. Працівники-наставники зможуть активно використовувати свої знання для їх передачі молодим колегам, відчуватимуть свою значущість для підприємства, розширять коло своїх обов'язків, що сприятиме зростанню продуктивності праці нових працівників і рівню мотивації висококваліфікованого персоналу. Своєю чергою, участь працівників і фахівців у робочих групах дасть їм змогу виявити свої здібності, підвищить продуктивність праці, створить відчуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні й якісні результати виробництва [38].

Як дієвий інструмент мотивації пропонуємо впровадити вдосконалений соціальний пакет, який включатиме: надання працівникам можливості оволодіння новими знаннями і підвищення рівня кваліфікації; вручення працівникам подарунків; організацію корпоративних свят і відпочинку; оплату проїзду до робочого місця; публічні винагороди, іменні подарунки за досягнуті успіхи, що мали відображення у показниках діяльності; оплату найкращим працівникам путівок на відпочинок (оздоровлення). Загалом упровадження соціального пакету компенсує працівнику витрати, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, поліпшить здоров'я працівників та підвищить їхню працездатність.

Уважаємо, що організація проведення професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, крім мотиваційного ефекту, також забезпечить підвищення кваліфікації працівника, розвиток його професійних компетенцій. Особливо доцільно проводити підготовку та ознайомлення з робочим процесом працівників-початківців, яка передбачає отримання загальних відомостей (теоретичне навчання) та практичне навчання (на робочому місці). Слід також періодично організовувати

перевірку знань працівників методом тестування або усного опитування. На основі проведених досліджень нами сформовано типову модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах, яку переставлено на рис. 1.5.

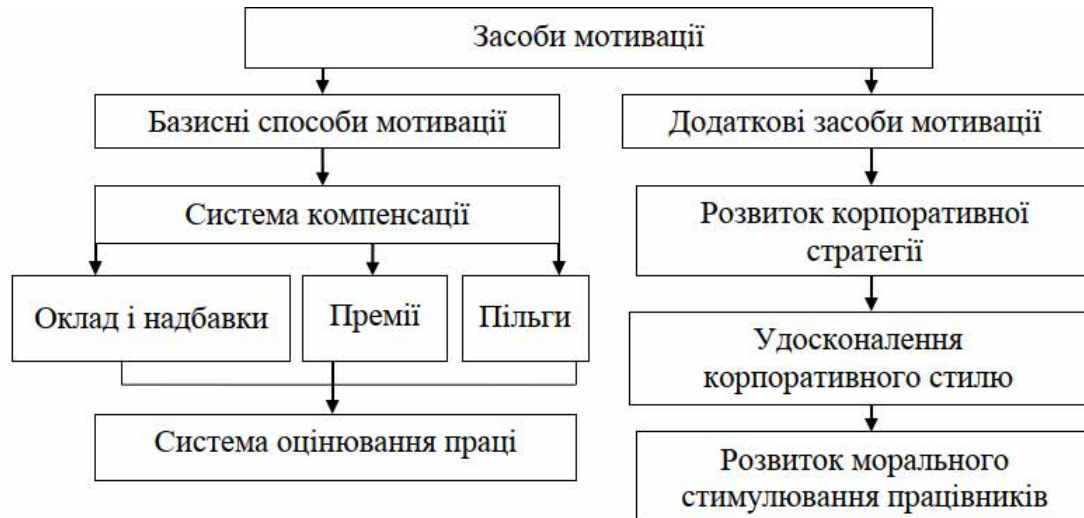


Рис. 1.5. Типова модель удосконалення засобів мотивації персоналу на сучасних підприємствах

*Джерело: складено авторами на основі [13, 22-24]*

Уважаємо, що застосування наведеної моделі вдосконалення засобів мотивації персоналу, зокрема базисних та додаткових методів стимулювання, забезпечить отримання позитивних результатів роботи персоналу підприємства. Зауважимо, що система компенсації є невід'ємним елементом засобів мотивації та включає у себе оклад та надбавки, премії, пільги, які в сукупності є, власне, елементами системи оцінювання ефективності роботи працівників.

Розвиток корпоративної стратегії, яка також належить до засобів мотивування, передбачає вдосконалення корпоративного стилю та корпоративної культури, розвиток морального стимулювання працівників, тобто застосування нематеріальних методів мотивування.

Отже, як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблематики системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства, чинні мотиваційні системи вітчизняних підприємств характеризуються домінантним

застосуванням матеріальної форми мотивації, розставляючи при цьому основні акценти на заробітній платі.

### 1.3. Зарубіжний досвід формування мотиваційної політики та системи оплати праці на підприємствах харчової промисловості

Харчова промисловість України є однією з провідних галузей економіки, забезпечуючи до 15-17 % обсягу промислового виробництва та близько 20 % експорту товарів [27]. Галузь характеризується високою конкуренцією, сезонністю сировини, суворими санітарно-гігієнічними вимогами, необхідністю постійного контролю якості та безпеки продукції. Усе це створює особливі умови для формування мотиваційної політики та системи оплати праці.

Ефективність роботи персоналу в харчовій промисловості напряму впливає на якість продукції, рівень харчових втрат, дотримання технологічних регламентів та, зрештою, на конкурентоспроможність підприємства. Тому мотиваційна політика тут повинна враховувати не лише економічні, а й психологічні, соціальні та технологічні особливості галузі (рис. 1.6).

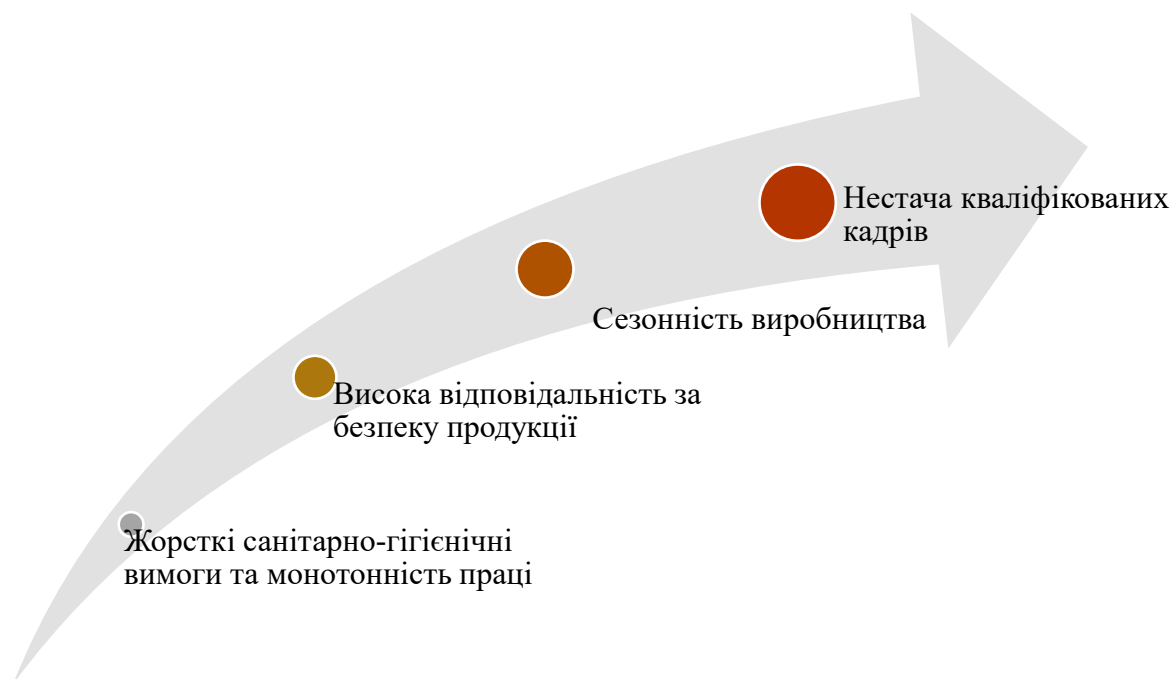


Рис. 1.6. Особливості трудового процесу в харчовій промисловості

*Джерело: систематизовано на основі [10, 33]*

Забезпечення високого рівня мотивування працівників підприємств харчової промисловості під час виконання ними своїх посадових обов'язків є одним із найважливіших завдань управління. Для досягнення цього керівники усіх рівнів повинні вміло оперувати різними елементами складної системи мотивування, яка з-поміж іншого охоплює потреби працівників, їхні цінності, матеріальні та нематеріальні стимули, показники і критерії мотивування, особливості побудови базисної та бонусної частин заробітної плати тощо. Складність такого завдання ускладнюється в умовах війни в Україні, адже змінюються умови функціонування підприємств і колективів. Криза призводить до зміни мислення та бачення подальшого розвитку, а також суттєво впливає на перерозподіл коштів у напрямку роботи з персоналом, у результаті чого, як правило, коригується матеріальна винагорода працівників, витрати на навчання, впровадження заходів тимблдингового характеру, коригується компенсаційний пакет тощо.

Вивчення іноземного досвіду інноваційного мотивування персоналу підприємств харчової промисловості дає змогу стверджувати, що в економічно розвинутих країнах використовується чимало сучасних підходів до формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. Попри це, як свідчить практика, в Україні такі технології ще не набули достатнього поширення у підприємств харчової промисловості.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел [3, 7, 32, 78], у промислово розвинутих країнах використовується індивідуальний підхід до оплати праці, гнучкі системи заохочення персоналу, а також дієві форми колективного преміювання. Цікавим є твердження С. Богачова [5] та Є. Тарасевича [66], згідно якого системи мотивування персоналу, що сьогодні використовуються Францією, Німеччиною, США, Японією, Великобританією та іншими економічно розвинутими країнами, сформувались в умовах, що нагадають ті, які зараз характерні для України (поглиблена криза, значний рівень інфляції, зменшення попиту, падіння ВВП тощо).

Досвід економічно розвинутих країн засвідчує, що основним орієнтиром удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості повинен бути ринок. Відтак, у сферах матеріального і нематеріального мотивування розроблено й успішно використовуються різноманітні інструменти мотивування, приклад деяких з яких наведено у зазначеній нижче табл. 1.8.

Таблиця 1.8

### Приклади м використання інноваційних технологій мотивування персоналу

| Назви технологій                         | Короткий зміст технологій  |
|--|--|
| <b>Матеріальні технології</b>            |  |
| Pay for Performance (плата за виконання) | Використання різноманітних форм оплати праці (а також диференціація її величини) залежно від групових чи індивідуальних відмінностей під виконання посадових обов'язків працівником  |
| Участь у прибутках                       | Такі технології передбачають отримання працівниками певної частини отриманого підприємством за визначений період часу прибутку підприємства  |
| Участь у власності                       | Отримання працівниками т. зв. «неживих» грошей у формі акцій або прав на їхню купівлю на безкоштовній основі (або на пільгових засадах) за результатами рішень ради директорів   |
| Грейдова система оплати праці            | Технологія оцінювання посад та оплати праці, що передбачає диференціацію винагороди залежно від цінності посади для підприємства. Така технологія базується на описі посад, визначенні їхньої цінності для підприємства машинобудування, а також передбачає на основі цього побудову грейдів та встановлення міжкваліфікаційних співвідношень (посадових окладів) для кожного грейду |
| Системи КРІ                              | Технології мотивування, що передбачають формування кількісно виражених індикаторів для працівника, які дають змогу досягти підприємству стратегічних та тактичних цілей. КРІ можна також трактувати як інструмент вимірювання рівня досяжності поставлених цілей   |
| <b>Нематеріальні технології</b>          |  |
| Мотивування вільним часом                | Нематеріальна технологія мотивування, що передбачає надання працівникові т. зв. вільного часу у формі скороченого робочого дня, додаткових вихідних днів, можливості виконання завдань поза офісом, гнучкого графіку роботи тощо   |
| Можливості для кар'єрного зростання      | Технологія мотивування, що приваблює амбіційних лідерів  |
| Корпоративні конкурси                    | Технології, що дають змогу виокремити особливі успіх у роботі, а також підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу. Приклади конкурсів: «Кращий новий працівник компанії», «Кращий підрозділ року», «Кращий працівник компанії», «Кращий інноватор», «Краща лінія бізнесу» тощо  |

## Продовження таблиці 1.8

| Комбіновані технології               |   |
|--------------------------------------|---|
| Удосконалення компенсаційного пакету | Технологія матеріального мотивування, що базується на очікуваннях і потребах працівників та може передбачати оплату послуг мобільного зв'язку, харчування, компенсацію проїзду у громадському транспорті, програми корпоративного пенсійного забезпечення, надання кредитів чи різноманітних знижок, оплату навчання членів сім'ї, додаткові витрати на відрядження, підтримку особистих інтересів (спорт, хобі тощо), фінансування санаторно-курортного відпочинку, оплату оренди житла тощо |

*Джерело: [37-39, 41]*

Так, у роботі І.О. Криворотька [41] зазначено, що, згідно досліджень, завдяки впровадженню типової системи Pay for Performance доходи персоналу зростають у середньому на 3-29 % у той час, як організаційна продуктивність на підприємстві підвищується на 5-49 %.

Як свідчить вивчення теорії і практики, використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості в іноземних країнах багато в чому залежить від культурної традиції, віросповідань, менталітету тощо. В аналізованому контексті цікавим є досвід японського бізнесу, коли працівники настільки віддані власній компанії, що навіть готові обмежувати свій вільний час чи період відпустки заради цього. Оця відданість разом із поширеною системою довічного найму фактично і є найбільшим спонукальним мотивом працівників японських підприємств харчової промисловості.

Японська модель вирізняється випередженням зростання продуктивності праці над рівнем життя та зарплатою. Система стимулювання гнучка й базується на майстерності, віці та стажі, тоді як освіта має другорядне значення: досвідчений працівник із середньою освітою може заробляти більше за молодого спеціаліста з вищою. До нематеріальних стимулів належить участь у виробничих гуртках і рухах («За продуктивність», «Без браку», «Контроль якості»). Загалом мотивація персоналу ґрунтується на винагороді, що залежить від тривалості стажу [38].

В американських підприємствах харчової промисловості мотивація персоналу має свої особливості. Кадрові служби планують кар'єрні переміщення на

5 років уперед, приділяючи увагу ретельному добору й тестуванню керівників. Широко застосовуються колективні премії, а рівень оплати визначається за результатами атестації. До нематеріальних стимулів належать довірчі відносини між керівником і працівниками, спільні цінності та чіткі цілі, а також підбір цікавої й посильної роботи з урахуванням індивідуальних особливостей [41].

Характерною особливістю сучасних систем інноваційних технологій мотивування персоналу на заході є поширення заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських підприємств харчової промисловості формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва. У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, так і регулярну оцінку заслуг безпосередньо в процесі трудової діяльності.

Французька система мотивації персоналу харчової промисловості базується на стратегічному плануванні, конкуренції та гнучкому оподаткуванні. Конкуренція забезпечує якість продукції, задоволення потреб і зниження витрат. Індивідуалізація оплати праці здійснюється трьома способами:

- встановлення мінімальної зарплати й «вилки окладів» з оцінкою роботи та участі в житті підприємства;
- поділ зарплати на постійну (за посадою) і змінну (за результатами праці), доповнену преміями;
- участь у прибутках, продаж акцій працівникам та додаткові премії [37].

Німецька система інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості ґрунтується на тому, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством [38].

Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії. Система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині є досить своєрідною. Вона включає: створення виробних рад, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіків відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення, існування "робітника-директора" [41].

Шведська система інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства [39].

Окрім того, у Західній Європі на підприємствах харчової промисловості основними чинниками, на які звертають увагу працівники під час зміни місця працевлаштування, є рівень отримуваної винагороди (98 %), сприятливе робоче середовище (97 %), стабільний фінансовий стан підприємства (97 %), а також стабільність працевлаштування (97 %). Для працівників також важливі цікаві завдання і забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Цікавим є і те, що у Європі окрім традиційної заробітної плати як елементи матеріальної винагороди найчастіше використовуються подарунки на свята (67 %), премії (62 %), часткове фінансування відпусток (61 %), а також позики на пільгових умовах (59 %). Тільки кожен десятий працівник, як свідчать результати досліджень, не

отримує від підприємства жодного іншого елементу матеріальної винагороди, окрім заробітної плати [8].

Для українських підприємств ключовим є адаптація цих підходів до національних умов, зокрема у період економічної та воєнної нестабільності. Це передбачає розширення використання результативнісних моделей оплати праці, удосконалення компенсаційних пакетів, розвиток внутрішньої комунікації та посилення нематеріальних форм стимулювання. Комплексне впровадження таких механізмів сприятиме зміцненню мотиваційного середовища та підвищенню ефективності діяльності підприємств харчової промисловості.

### ***Висновки до розділу 1***

У межах розділу досліджено теоретичні засади мотивації праці, сучасні тенденції її розвитку та міжнародний досвід мотивування персоналу. Результати аналізу засвідчили, що мотивація праці є багатофакторним економічно-психологічним явищем, яке визначає трудову поведінку працівників і безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Розглянуті підходи свідчать про еволюцію теоретичних основ – від класичних концепцій потреб та стимулів до сучасних моделей, що поєднують цифрові технології, поведінкову економіку та персоналізовані практики управління.

Сучасні тенденції мотивування характеризуються переходом від виключно матеріальних стимулів до інтегрованих систем, у яких враховуються індивідуальні особливості працівників, корпоративна культура, можливості професійного розвитку та цифрові інструменти залучення персоналу. Зокрема, моделі самовизначення, гейміфікації, КРІ-орієнтованих систем та digital-мотивації формують підґрунтя для підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів, що є особливо актуальним в умовах динамічності ринку праці.

Аналіз іноземного досвіду засвідчив, що країни з розвиненою економікою використовують різні, але однаково ефективні підходи: американська модель

акцентує результативність та кар'єрний ріст, японська – лояльність і стабільність, німецька – соціальний діалог і співуправління, французька – участь у прибутках, скандинавська – рівність і комфортні умови праці. Впровадження інноваційних технологій мотивування, таких як Pay for Performance, участь у капіталі, грейдові системи, корпоративні бенефіти, дозволяє підвищувати продуктивність на 5–49 % та зменшувати плинність персоналу.

Таким чином, ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на поєднанні теоретично обґрунтованих принципів, сучасних інноваційних підходів і кращих міжнародних практик. Це створює підґрунтя для розроблення дієвих механізмів стимулювання персоналу, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України в умовах економічної нестабільності та трансформації ринку праці.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ Й ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Фінансово-економічна характеристика ІІІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

Іноземне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві безалкогольних напоїв. Компанія працює на українському ринку з початку 1990-х років і сьогодні забезпечує виробництво понад 40 видів продукції – газованих напоїв, соків, води, холодного чаю та енергетиків. Завод у м. Бровари Київської області є одним із найбільших виробничих об'єктів в Україні, де працюють понад 1500 співробітників.

Основний вид діяльності компанії – виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

Інші види діяльності:

- 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків
- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 73.11 Рекламні агентства
- 36.00 Забір, очищення та постачання води [76].

На ринку безалкогольних напоїв України підприємство займає лідируючі позиції, входячи до числа головних гравців поряд із «Оболонь», «Карлсберг Україна» та «Сандора». Важливим чинником успіху є постійне оновлення асортименту та впровадження нових продуктів, які відповідають сучасним споживчим тенденціям.

Індекси FinScore та MarketScore компанії «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» у 2020-2024 роках відображають стабільність її ринкових позицій та здатність до швидкого відновлення після кризових ситуацій (рис. 2.1).

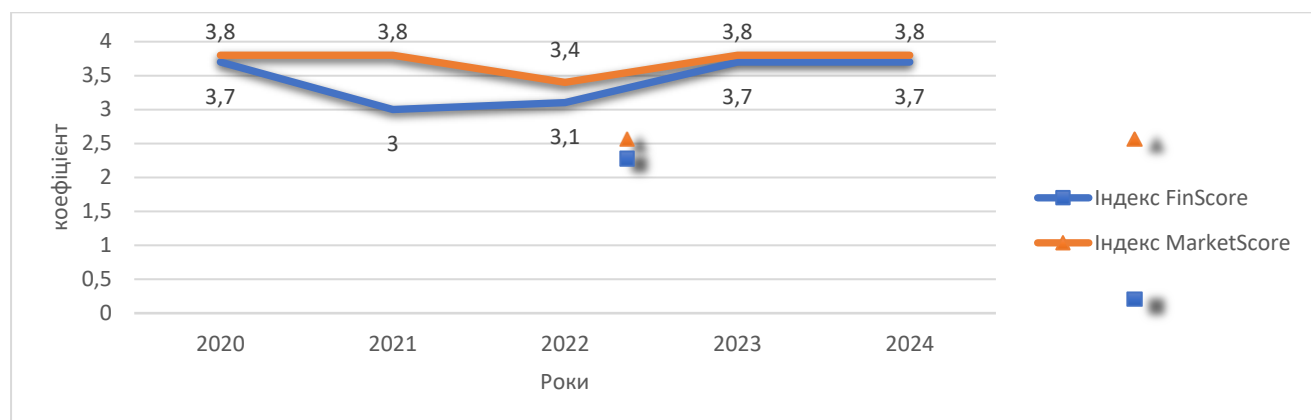


Рис. 2.1. Динаміка індексів FinScore та MarketScore ПП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2020-2024 рр.

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

У 2020 році значення індексів перебували на співставному рівні (3,7 та 3,8), що свідчило про збалансоване поєднання фінансової ефективності та ринкової сили компанії. У 2021 році FinScore знизився до 3,0 при незмінному MarketScore 3,8, що вказує на тимчасове погіршення фінансових результатів за умов збереження стабільної присутності на ринку. У 2022 році FinScore зріс до 3,1, але MarketScore знизився до 3,4, що відображає ослаблення ринкових позицій, спричинене зовнішніми факторами, зокрема російською агресією та тимчасовою зупинкою виробництва на заводі під Києвом, пошкодженому обстрілами. Водночас швидке відновлення роботи підприємства у травні 2022 року дозволило компанії повернутися до стабільних показників уже у 2023 році, коли індекси знову досягли рівня 3,7-3,8 і залишилися незмінними у 2024 році. Це свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі, здатність компанії долати кризові виклики та зберігати конкурентні переваги на українському ринку навіть в умовах воєнних ризиків.

Структура власності ПП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» є багаторівневою (рис. 2.2). Кінцевими бенефіціарами Coca-Cola HBC AG є дві

ключові структури: Kar-Tess Holding (Люксембург), яка володіє 23% акцій, та The Coca-Cola Company (США) – власник 21% акцій.

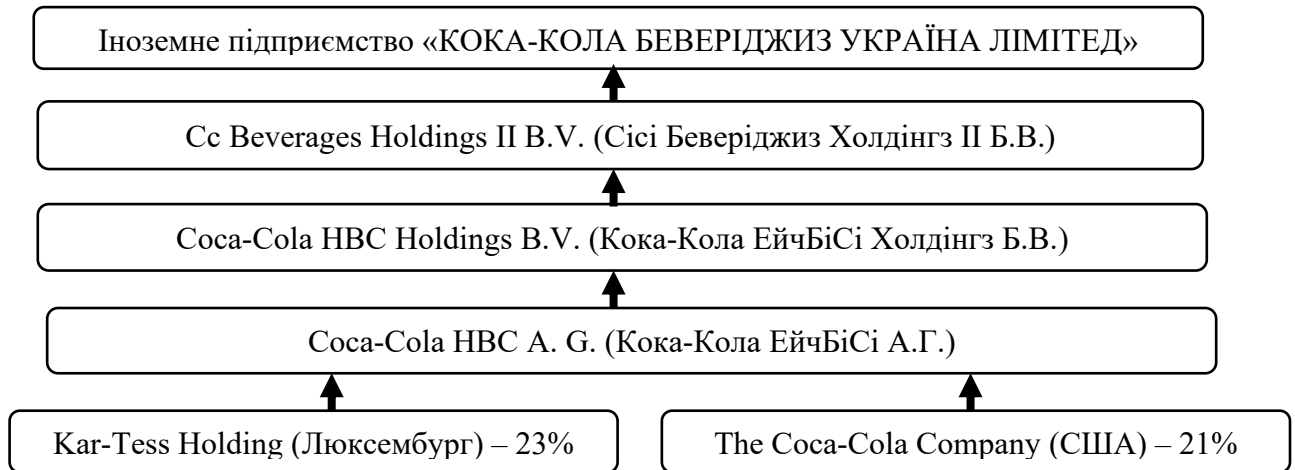


Рис. 2.2. Структура власності ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» [76]

На чолі мережі компанії в Україні – генеральний директор Душан Мітрев, якого призначили в червні 2025 року. Управлінська структура побудована за класичною корпоративною моделлю: генеральний директор очолює компанію, а під його керівництвом діють функціональні департаменти – виробничий, комерційний, фінансовий, маркетинговий, юридичний, HR та служби підтримки (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Схема управління ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» [76]

Структура власності компанії «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» є прикладом транснаціональної корпоративної моделі, де український підрозділ виконує функції виробництва та дистрибуції, перебуваючи у власності міжнародного холдингу. Така модель забезпечує доступ до глобальних стандартів управління, інвестицій та маркетингу, водночас адаптуючи діяльність до умов українського ринку.

На основі аналізу Балансу (Звіту про фінансовий стан) виявлено, що за досліджуваний період структура активу балансу підприємства зазнала значних змін (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка складу активів ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» за 2022-2024 рр., тис. грн.

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

У 2022-2024 роках активи компанії демонструють стійку тенденцію до зростання, проте їх структура зазнає суттєвих змін. Необоротні активи збільшилися з 2 009 113 тис. грн у 2022 р. до 2 386 648 тис. грн у 2024 р., але їх питома вага скоротилася з 41,0% до 26,4%, що свідчить про зменшення ролі довгострокових вкладень у загальній структурі ресурсів. Основні засоби залишаються найбільшою складовою, хоча їх частка поступово знижується, тоді як незавершені капітальні інвестиції зросли майже у чотири рази, що вказує на активну модернізацію виробничих потужностей. Нематеріальні активи також продемонстрували приріст,

підтверджуючи розвиток інноваційної складової бізнесу, а інші необоротні активи збільшилися у кілька разів, що свідчить про розширення довгострокових вкладень.

Водночас оборотні активи стали ключовим драйвером зростання: їх обсяг зріс більш ніж удвічі – з 2888901 тис. грн у 2022 р. до 6660791 тис. грн у 2024 р., а питома вага піднялася з 59,0% до 73,6%. Найбільший приріст забезпечили грошові кошти та їх еквіваленти, які зросли майже у десять разів, що значно підвищило ліквідність компанії. Дебіторська заборгованість також збільшилася, підтверджуючи активізацію комерційної діяльності, тоді як авансові платежі скоротилися, що свідчить про оптимізацію розрахунків із контрагентами. Запаси зросли на третину, забезпечуючи стабільність виробничого процесу. Загалом компанія демонструє збалансовану політику: з одного боку, інвестує у розвиток необоротних активів, а з іншого – нарощує оборотні ресурси, що забезпечує високу ліквідність, фінансову гнучкість та здатність швидко реагувати на ринкові зміни.

Аналіз динаміки складу та структури пасивів компанії показав, що відбулося також їх зростання на 84,7% за 2022-2024 рр. (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка капіталу ПП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» за 2022-2024 рр., тис. грн.

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

За досліджуваний період власний капітал компанії зріс із 2456126 тис. грн у 2022 р. до 5905466 тис. грн у 2024 р., а його питома вага піднялася з 50,1% до 65,3%,

що свідчить про посилення фінансової стійкості та зростання ролі власних джерел фінансування. Основним чинником цього стало різке збільшення нерозподіленого прибутку, який із від'ємного значення у 2022 р. перетворився на вагому складову капіталу у 2024 р. Зареєстрований капітал залишився незмінним, а додатковий капітал дещо скоротився, що не вплинуло на загальну позитивну динаміку.

Довгострокові зобов'язання зросли з 33835 тис. грн до 149455 тис. грн, їх частка піднялася з 0,7% до 1,7%, що свідчить про збільшення довгострокових фінансових ресурсів, але вони залишаються другорядними у структурі пасивів.

Поточні зобов'язання і забезпечення, навпаки, скоротилися з 2408053 тис. грн у 2022 р. до 2992518 тис. грн у 2024 р., а їх питома вага знизилася з 49,2% до 33,1%, що вказує на зменшення залежності від короткострокових джерел фінансування. Найбільше скорочення відбулося за кредиторською заборгованістю за товари, роботи і послуги, тоді як інші складові поточних зобов'язань мали незначні коливання. Загалом структура пасивів демонструє чітку тенденцію до зростання власного капіталу та зменшення частки поточних зобов'язань, що свідчить про підвищення фінансової незалежності та стабільності компанії.

Аналіз структури балансу показав зміщення у бік мобільних активів та власних джерел фінансування, що свідчить про посилення ліквідності та фінансової стійкості підприємства, тому розглянемо показники ліквідності, які відображають здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка показників ліквідності ІІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2022–2024 рр.**

| Показник                              | 2022  | 2023  | 2024  | Темп приросту |              |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|---------------|--------------|
|                                       |       |       |       | 2024 до 2022  | 2024 до 2023 |
| Поточна ліквідність                   | 1,2   | 1,58  | 2,226 | 85,5          | 40,9         |
| Абсолютна ліквідність                 | 0,106 | 0,106 | 0,827 | 680,2         | 680,2        |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності        | 0,928 | 1,322 | 1,814 | 95,5          | 37,2         |
| Відношення грошових коштів до активів | 0,052 | 0,266 | 0,274 | 426,9         | 3,0          |
| Проміжний коефіцієнт покриття         | 0,928 | 1,322 | 1,814 | 95,5          | 37,2         |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Показники ліквідності компанії за 2022-2024 рр. демонструють суттєве покращення фінансового стану. Поточна ліквідність зросла з 1,2 у 2022 р. до 2,226 у 2024 р., що свідчить про достатній рівень покриття короткострокових зобов'язань і навіть перевищення оптимального рівня. Абсолютна ліквідність піднялася з 0,106 до 0,827 при нормативі 0,2–0,25, що означає значне збільшення частки грошових коштів і їх еквівалентів у структурі активів та високу здатність негайно погашати поточні борги. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,928 до 1,814 при нормативі близько 1,0, що підтверджує достатній рівень ліквідності навіть без урахування запасів. Відношення грошових коштів до активів піднялося з 0,052 до 0,274, що свідчить про надлишкову концентрацію ліквідних ресурсів. Проміжний коефіцієнт покриття повторює динаміку швидкої ліквідності, демонструючи майже двократне зростання.

Загалом у 2024 році всі показники ліквідності перевищують нормативні значення, що вказує на високий рівень фінансової гнучкості та здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Водночас надлишкові значення абсолютної та швидкої ліквідності можуть свідчити про нераціональне використання частини грошових ресурсів, які могли б бути спрямовані на інвестиції чи розвиток.

Оцінка показників фінансової стійкості є важливим етапом аналізу, адже вона відображає здатність підприємства результативно управляти фінансовими ресурсами для підтримання стабільної діяльності, отримання прибутку та створення умов для розширеного відтворення. Фінансова стійкість визначається достатнім рівнем власних коштів та ефективним використанням залученого капіталу.

У 2022-2024 роках фінансові коефіцієнти підприємства демонструють стійке покращення, що свідчить про зростання його фінансової незалежності та стійкості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансової стійкості ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ  
УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2022–2024 рр.**

| Показник   | 2022  | 2023  | 2024  | Темп приросту   |                 |
|--|-------|-------|-------|-----------------|-----------------|
|  |       |       |       | 2024 до<br>2022 | 2024 до<br>2023 |
| Коефіцієнт автономії   | 0,502 | 0,538 | 0,653 | 30,1            | 21,4            |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу                  | 0,5   | 0,46  | 0,35  | -30,0           | -23,9           |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу     | 0,99  | 0,86  | 0,53  | -46,5           | -38,4           |
| Коефіцієнт фінансової залежності                             | 1,99  | 1,86  | 1,53  | -23,1           | -17,7           |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                    | 0,18  | 0,49  | 0,6   | 233,3           | 22,4            |
| Відношення чистого боргу до EBITDA                           | 5,8   | 0,7   | 0,2   | -96,6           | -71,4           |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, % | 122,2 | 194,2 | 194,2 | 58,9            | 0,0             |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу знизився з 0,50 до 0,35, що означає поступове скорочення частки позикових ресурсів у структурі фінансування. Співвідношення залученого і власного капіталу скоротилося майже удвічі — з 0,99 до 0,53, а коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,99 до 1,53, що підтверджує зниження ризику та посилення фінансової стабільності. Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс із 0,18 до 0,60, що свідчить про збільшення частки власних оборотних засобів і підвищення гнучкості у використанні ресурсів. Коефіцієнт автономії піднявся з 50,1% до 65,3%, перевищивши нормативний рівень і засвідчивши зростання ролі власних джерел фінансування.

Загалом підприємство за три роки перейшло від рівноваги між власними та залученими коштами до домінування власного капіталу, що забезпечує високу фінансову стійкість, незалежність від зовнішніх кредиторів та сприятливі умови для подальшого розвитку.

Аналіз показників прибутковості компанії демонструє високу ефективність використання ресурсів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників прибутковості ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ  
УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2022–2024 рр.**

| Показник                                   | 2022 | 2023  | 2024  | Темп приросту   |                 |
|--|------|-------|-------|-----------------|-----------------|
|  |      |       |       | 2024 до<br>2022 | 2024 до<br>2023 |
| ROA - Рентабельність активів, %            | 0,9  | 21,5  | 23,4  | 22,50           | 1,90            |
| Рентабельність власного капіталу, %        | 1,8  | 66,7  | 51,8  | 50,00           | -14,90          |
| RCA - Рентабельність оборотних активів, %  | 1,5  | 29,7  | 31,8  | 30,30           | 2,10            |
| NPM - Чиста маржа, %                       | 0,5  | 11,8  | 13    | 12,50           | 1,20            |
| ROTA - Рентабельність загальних активів, % | 1,6  | 26,8  | 29,4  | 27,80           | 2,60            |
| Валова рентабельність собівартості, %      | 40,2 | 62,5  | 63,1  | 22,90           | 0,60            |
| Рентабельність операційних витрат, %       | 96,8 | 154,3 | 161,5 | 64,70           | 7,20            |
| Чиста рентабельність витрат, %             | 0,7  | 16    | 17,5  | 16,80           | 1,50            |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

У 2022 році в зв'язку з повномасштабним вторгненням в Україну та руйнуванням виробничих потужностей компанії показники прибутковості були на низькому рівні, що характеризується майже нульовою прибутковістю продаж та слабкою фінансовою стійкістю підприємства. Проте вже у 2023 році відбувся переломний момент: рентабельність активів зросла до 21,5%, власного капіталу – до 66,7%, оборотних активів – до 29,7%, чиста маржа – до 11,8%. Це свідчить про ефективну реструктуризацію витрат, оптимізацію виробничих процесів та значне підвищення доходності. У 2024 році позитивна тенденція закріпилася: рентабельність активів досягла 23,4%, власного капіталу – 51,8%, оборотних активів – 31,8%, чиста маржа – 13%. Хоча рентабельність власного капіталу дещо знизилася порівняно з 2023 роком, вона залишилася на високому рівні, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягу інвестованого капіталу або розширенням власних ресурсів підприємства. Додатково варто відзначити позитивну динаміку валової рентабельності собівартості, що підтверджує зниження частки витрат у собівартості та зростання валового прибутку. Рентабельність операційних витрат також демонструє значне покращення: з 96,8% у 2022 році до 154,3% у 2023 та 161,5% у 2024 році, що означає отримання понад півтора гривні прибутку на кожен гривню витрат. Чиста рентабельність витрат зросла з 0,7% у 2022 році до 16% у

2023 та 17,5% у 2024 році, що підтверджує ефективність витратної політики (рис. 2.6).

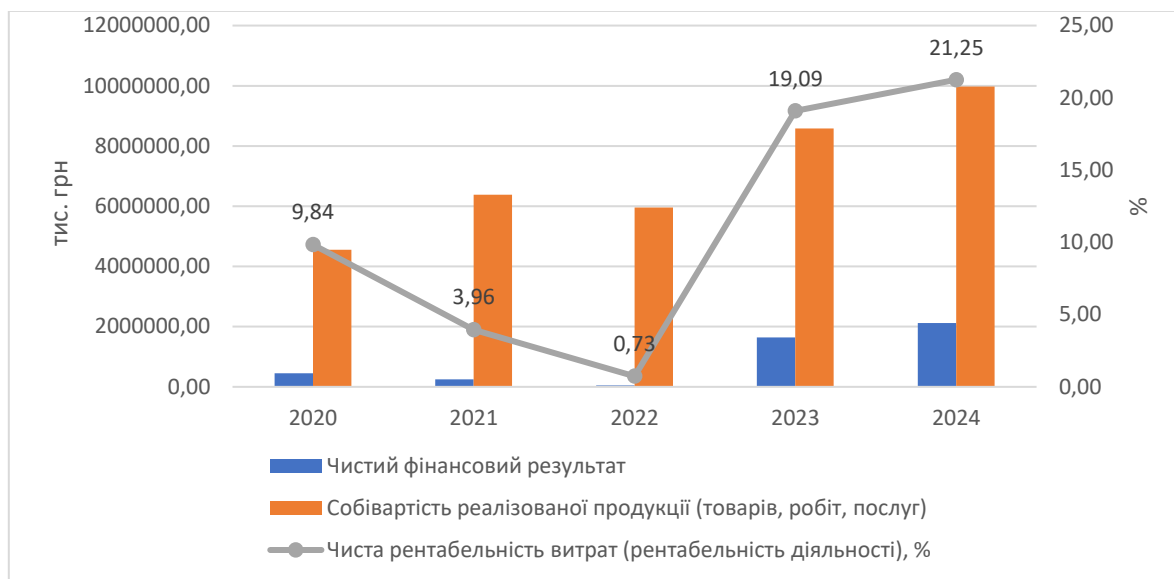


Рис. 2.6. Динаміка чистої рентабельності витрат та фінансових результатів ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2020-2024 роках

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Загалом компанія демонструє перехід від низької ефективності та кризового стану у 2022 році до високої фінансової стійкості та результативності у 2023-2024 роках. Така динаміка свідчить про успішну реалізацію управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення прибутковості активів та забезпечення стабільного розвитку.

## 2.2. Аналіз тенденцій зміни персоналу та ефективності системи оплати праці

Оцінка рівня мотивації за результатами праці визначається на базі вимірювання таких показників, як: продуктивність, ефективність продаж та ефективність діяльності підприємств в цілому[48]. Проте, крім рівня мотивації праці, на перелічені показники, мають вплив багато інших факторів, таких як: сприйняття цілей підприємства, наявність достатньої кількості персоналу на підприємстві, організація роботи, наявність сучасних засобів виробництва й

інструменту, рівень кваліфікації, вмінь, досвіду та знань робітників тощо. Тому, при визначенні рівня мотивації за результатами праці варто правильно врахувати вплив всіх інших факторів, а не лише продуктивності праці.

Оцінка рівня мотивації праці персоналу підприємства проводиться за непрямими показниками – плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість робітників. Тобто, чим більше задоволеність працею, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу підприємства значно вищий [51].

Для побудови ефективної системи стимулювання працівників доцільно детально вивчити структуру персоналу підприємства. Кількість працівників на ПП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» в 2024 р. становила 1040 осіб. Структуру персоналу компанії відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка руху персоналу та чисельності працівників ПП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2022–2024 рр.**

| Показник   | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення +/-      |                     |
|--|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|
|  |         |         |         | 2024 р. від 2022 р. | 2024 р. від 2023 р. |
| Прийнято працівників   | 95      | 88      | 74      | -21                 | -14                 |
| Вибуло працівників   | 116     | 109     | 191     | 75                  | 82                  |
| Загальна чисельність персоналу                                     | 1178    | 1157    | 1040    | -138                | -117                |
| Коефіцієнт оновлення персоналу, Коп                                | 8,07    | 7,61    | 7,12    | -0,95               | -0,49               |
| Коефіцієнт плинності персоналу, Кпп                                | 9,85    | 9,42    | 18,37   | 8,52                | 8,95                |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, Кпз | 0,82    | 0,81    | 0,39    | -0,43               | -0,42               |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Аналіз динаміки руху персоналу ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» у 2022-2024 рр. свідчить про поступове скорочення кількості прийнятих працівників при одночасному різкому зростанні показників вибуття, що призвело до зменшення загальної чисельності персоналу на 138 осіб порівняно з 2022 р. та на

117 осіб порівняно з 2023 р. Коефіцієнт оновлення персоналу має тенденцію до зниження, що відображає зменшення інтенсивності залучення нових кадрів, тоді як коефіцієнт плинності у 2024 р. зріс майже удвічі, що свідчить про посилення проблеми утримання працівників. Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників знизився з рівня близько 0,8 у 2022-2023 рр. до 0,39 у 2024 р., що означає значне перевищення темпів вибуття над прийомом.

Загалом результати аналізу вказують на негативні тенденції у кадровій політиці підприємства. Проаналізуємо структуру персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Структура персоналу ІІІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА  
ЛІМІТЕД», 2023-2024**

| Категорія<br>зайнятих                               | 2022 р.           |            | 2023 р.           |            | 2024 р.           |            | Темп росту        |                   |
|---|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|-------------------|
|   | Кількість<br>осіб | %          | Кількість<br>осіб | %          | Кількість<br>осіб | %          | 2024 /<br>2023, % | 2024 /<br>2023, % |
| Адміністративно-<br>управлінський<br>персонал       | 14                | 1,19       | 12                | 1,04       | 11                | 1,06       | 78,57             | 91,67             |
| Торгово-<br>оперативний<br>персонал<br>(виробничий) | 1034              | 87,78      | 1029              | 88,94      | 927               | 89,13      | 89,65             | 90,09             |
| Допоміжний<br>персонал                              | 130               | 11,04      | 116               | 10,03      | 102               | 9,81       | 78,46             | 87,93             |
| <b>Всього</b>                                       | <b>1178</b>       | <b>100</b> | <b>1157</b>       | <b>100</b> | <b>1040</b>       | <b>100</b> | <b>88,29</b>      | <b>89,89</b>      |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Найбільшу частку займає торгово-оперативний (виробничий) персонал, який становив понад 87 % у 2022 р. та зріс до 89,13 % у 2024 р., що свідчить про збереження виробничої спрямованості підприємства та концентрацію ресурсів на основних процесах. Адміністративно-управлінський персонал має стабільно низьку частку – близько 1 %, при цьому його чисельність скоротилася з 14 осіб у 2022 р. до 11 осіб у 2024 р., що може бути ознакою оптимізації управлінських функцій. Допоміжний персонал зменшився з 130 осіб у 2022 р. до 102 осіб у 2024 р., а його частка скоротилася з 11,04 % до 9,81 %, що свідчить про тенденцію до зниження

витрат на допоміжні роботи. Загальна чисельність персоналу підприємства зменшилася з 1178 осіб у 2022 р. до 1040 осіб у 2024 р., тобто на 138 осіб, що підтверджує загальну тенденцію до скорочення кадрів. Темпи росту показують, що найбільше скорочення відбулося серед допоміжного та адміністративного персоналу, тоді як виробничий персонал зберіг відносну стабільність, що є характерним для підприємств харчової промисловості, де основний акцент робиться на виробничих процесах.

Для більш глибокого розуміння змін у кадровому складі підприємства після аналізу загальної структури персоналу доцільно перейти до розгляду його характеристик за категоріями та статтю (табл. 2.6). Такий підхід дозволяє не лише оцінити кількісні та структурні зміни, а й виявити гендерні особливості у динаміці чисельності працівників, що є важливим для формування ефективної системи мотивації та соціальної політики ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Таблиця 2.6

**Характеристика персоналу за категорією та статтю ІП «КОКА-КОЛА  
БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2023-2024**

| Показник                                  | 2022 |      | 2023 |     | 2024 |     | Відхилення 2024 від 2022, +/- |      |
|---|------|------|------|-----|------|-----|-------------------------------|------|
|   | ч    | ж    | ч    | ж   | ч    | ж   | ч                             | ж    |
| Адміністративно-управлінський персонал    | 8    | 6    | 7    | 5   | 6    | 5   | -2                            | -1   |
| Торгово-оперативний персонал (виробничий) | 145  | 889  | 144  | 885 | 130  | 797 | -15                           | -92  |
| Допоміжний персонал                       | 18   | 112  | 16   | 100 | 14   | 88  | -4                            | -24  |
| Разом                                     | 171  | 1007 | 167  | 990 | 150  | 890 | -21                           | -117 |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Адміністративно-управлінський персонал має відносно невелику чисельність, при цьому спостерігається скорочення як чоловіків (з 8 до 6 осіб), так і жінок (з 6 до 5 осіб), що свідчить про оптимізацію управлінських функцій. Найбільшу частку становить торгово-оперативний (виробничий) персонал, де чисельність чоловіків зменшилася з 145 у 2022 р. до 130 у 2024 р., а жінок – з 889 до 797, тобто відбулося значне скорочення, особливо серед жінок (на 92 особи), що

може бути пов'язано з автоматизацією виробничих процесів або загальним зниженням обсягів виробництва. Допоміжний персонал також скоротився: чоловіків стало менше на 4 особи, жінок – на 24, що підтверджує тенденцію до зменшення витрат на допоміжні роботи. Загалом чисельність персоналу знизилася на 21 чоловіка та 117 жінок, що свідчить про більш значне скорочення жіночої частини колективу. Це може мати наслідки для соціальної політики підприємства та вимагає врахування при формуванні системи мотивації та оплати праці, зокрема щодо гендерного балансу та рівних можливостей.

Після аналізу структури персоналу та його гендерних характеристик доцільно перейти до розгляду особливостей працевлаштування працівників, що дозволяє оцінити стабільність кадрового складу та визначити співвідношення постійних і тимчасових форм зайнятості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### **Характеристика працівників за видом працевлаштування та за статтю III «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2024 р.**

| Вид працевлаштування                     | Кількість, осіб |     | Структура, % |       |
|--|-----------------|-----|--------------|-------|
|  | ч               | ж   | ч            | ж     |
| Постійні                                 | 126             | 715 | 83,75        | 80,34 |
| Тимчасові                                | 10              | 93  | 6,35         | 10,50 |
| Штатні                                   | 13              | 81  | 8,91         | 9,07  |
| Працевлаштовані на неповний робочий день | 1               | 1   | 0,99         | 0,09  |
| Разом                                    | 150             | 890 | 100          | 100   |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Основну частину становлять постійні працівники – 126 чоловіків та 715 жінок, що відповідно складає 83,75 % і 80,34 % у структурі. Це свідчить про високий рівень стабільності кадрового складу та орієнтацію підприємства на довгострокове утримання персоналу. Тимчасові працівники становлять 6,35 % серед чоловіків та 10,50 % серед жінок, що вказує на більшу частку тимчасової зайнятості серед жінок, ймовірно пов'язану з сезонними або допоміжними видами робіт. Штатні працівники, які мають офіційне оформлення, складають близько 9 % як серед

чоловіків, так і серед жінок, що підтверджує збалансованість цієї категорії. Працівники, зайняті на неповний робочий день, становлять лише по одній особі серед чоловіків і жінок, що є незначною часткою у загальній структурі. Загалом аналіз показує, що підприємство має переважно постійний кадровий склад із незначною часткою тимчасових та неповних форм зайнятості, що забезпечує стабільність виробничих процесів, але водночас вимагає врахування гендерних особливостей при формуванні системи мотивації та соціальної політики.

Для продовження аналізу кадрового складу підприємства після розгляду структури персоналу та його характеристик за статтю і видом працевлаштування доцільно перейти до оцінки рівня освіти та вікової структури працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Характеристика персоналу за освітою та віком ІІ «КОКА-КОЛА  
БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2022-2024 р.**

|                    | з вищою освітою, осіб |      |      | зі середньою спеціальною освітою, осіб |      |      | із загальною середньою освітою, осіб |      |      |
|--------------------|-----------------------|------|------|--|------|------|--------------------------------------|------|------|
|                    | 2022                  | 2023 | 2024 | 2022                                   | 2023 | 2024 | 2022                                 | 2023 | 2024 |
| до 30 років        | 103                   | 102  | 81   | 66                                     | 65   | 58   | 19                                   | 18   | 17   |
| від 30 до 50 років | 435                   | 426  | 388  | 276                                    | 271  | 246  | 79                                   | 78   | 73   |
| більше 50 років    | 110                   | 108  | 97   | 70                                     | 69   | 62   | 20                                   | 20   | 18   |
| Разом              | 648                   | 636  | 566  | 412                                    | 405  | 366  | 118                                  | 116  | 108  |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Аналіз показує, що найбільшу частку становлять працівники з вищою освітою, чисельність яких зменшилася з 648 осіб у 2022 р. до 566 осіб у 2024 р., що свідчить про поступове скорочення висококваліфікованих кадрів. Працівники із середньою спеціальною освітою також мають значну частку, проте їх кількість знизилася з 412 осіб у 2022 р. до 366 осіб у 2024 р., що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів та зменшення потреби у середньому рівні кваліфікації. Найменшу групу становлять працівники із загальною середньою

освітою, чисельність яких скоротилася з 118 осіб у 2022 р. до 108 осіб у 2024 р., що підтверджує тенденцію до зменшення некваліфікованої праці.

За віковими групами найбільше працівників зосереджено у категорії від 30 до 50 років, проте їх чисельність зменшилася з 435 осіб з вищою освітою у 2022 р. до 388 осіб у 2024 р., а також спостерігається скорочення у групі із середньою спеціальною освітою (з 276 до 246 осіб). Молоді працівники до 30 років також зменшилися у чисельності, особливо серед тих, хто має вищу освіту (з 103 до 81 осіб), що може свідчити про зниження привабливості підприємства для молодих спеціалістів. У групі понад 50 років також відбувається поступове скорочення, що є природним наслідком виходу працівників на пенсію.

Загалом аналіз таблиці свідчить про тенденцію до зменшення чисельності персоналу у всіх вікових та освітніх групах, при цьому найбільше скорочення відбулося серед працівників з вищою освітою та у віковій категорії 30–50 років. Це може негативно впливати на кадровий потенціал підприємства та вимагає посилення заходів щодо залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, особливо молодих спеціалістів.

Після аналізу якісних характеристик персоналу за статтю, віком та рівнем освіти логічним є перехід до оцінки рівня матеріального забезпечення працівників. Тому наступним етапом дослідження є розгляд динаміки заробітної плати та соціальних стандартів у ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (табл. 2.9).

У 2022-2024 рр. мінімальна початкова заробітна плата в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» зростала значно швидшими темпами, ніж державна мінімальна заробітна плата та прожитковий мінімум. Якщо державний мінімум підвищився лише на 23 %, а прожитковий мінімум – на 26 %, то компанія збільшила власний мінімальний рівень оплати праці більш ніж на 60 %.

Таблиця 2.9

**Динаміка заробітної плати та соціальних стандартів у ІП «КОКА-КОЛА  
БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» у 2022–2024 роках**

| Показник  | 2022  | 2023  | 2024    | 2024/2022 |        |
|---|-------|-------|---------|-----------|--------|
|   |       |       |         | +/-       | %      |
| Мінімальна початкова заробітна плата компанії, грн.             | 13630 | 16006 | 21827,5 | 8197,5    | 160,14 |
| Мінімальна заробітна плата встановлена державою, грн (на 01.01) | 6500  | 6700  | 8000    | 1500      | 123,08 |
| Мінімальний прожитковий мінімум, грн (на 01.01)                 | 2393  | 2684  | 3028    | 635       | 126,54 |
| Середня місячна заробітна плата компанії                        | 48749 | 58961 | 72504   | 23755     | 148,73 |
| Середня місячна заробітна плата по галузі                       | 13600 | 15100 | 20592   | 6992      | 151,41 |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Це свідчить про орієнтацію підприємства на внутрішні стандарти, які значно перевищують державні гарантії, що створює конкурентну перевагу у залученні та утриманні персоналу (рис. 2.7).

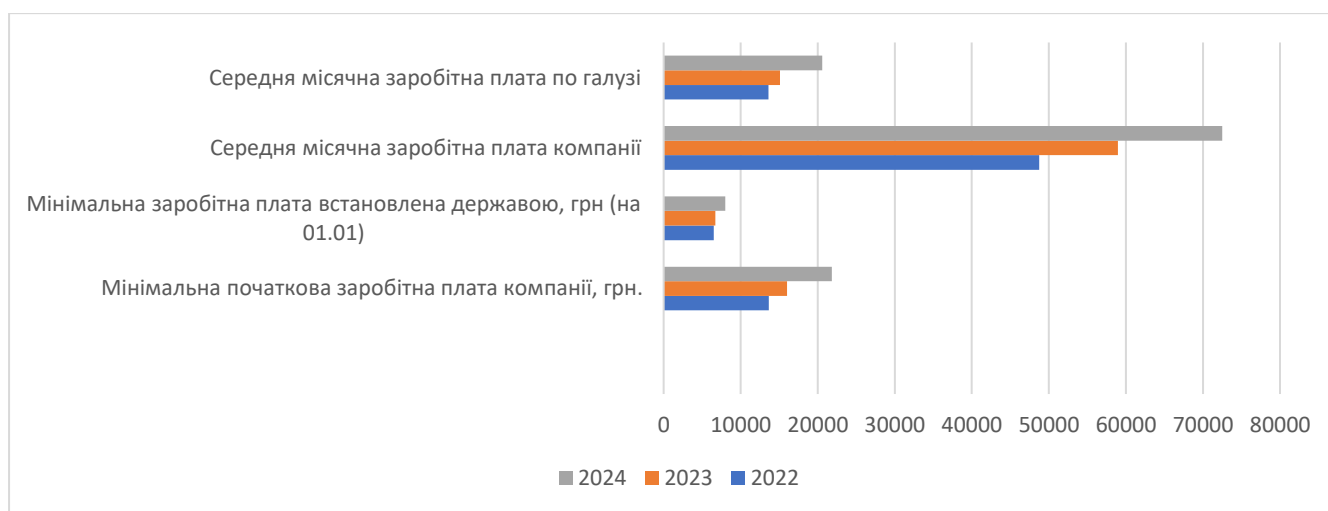


Рис. 2.7. Порівняння рівня заробітної плати у компанії, галузі та за державними стандартами у 2022-2024 роках

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

Середня заробітна плата у компанії також демонструє суттєве зростання – майже на 49 %, тоді як середньогалузевий показник зріс на 51 %. Попри те, що темпи зростання у галузі дещо вищі, абсолютний рівень середньої зарплати у

компанії більш ніж утричі перевищує середньогалузевий. Це означає, що навіть при схожих темпах підвищення, підприємство забезпечує набагато вищий рівень доходів для своїх працівників, що є ключовим фактором мотивації.

Таким чином, у порівнянні з державними соціальними стандартами та середньогалузевими показниками, ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» демонструє значно вищий рівень оплати праці, що дозволяє позиціонувати компанію як привабливого роботодавця. Водночас це створює додаткове навантаження на фонд оплати праці, що потребує ефективного управління для збереження фінансової стійкості.

Зміни у рівні заробітної плати логічно пов'язані з кадровою структурою, адже саме фінансові стимули визначають стабільність персоналу. Тому наступним кроком є оцінка співвідношення стандартної початкової зарплати з мінімальною заробітною платою, встановленою законодавством (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Відношення стандартної початкової заробітної плати до мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством, %, 2024 р.**

| <b>«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»</b> |          |     |
|---|----------|-----|
| Офіс (Київська область)                       | Чоловіки | 228 |
|   | Жінки    | 204 |
| Завод (Київська область)                      | Чоловіки | 231 |
|   | Жінки    | 258 |
| Регіони                                       | Чоловіки | 228 |
|   | Жінки    | 228 |
| <b>«Кока-Кола Україна Лімітед»</b>            |          |     |
| Офіс (Київ)                                   | Чоловіки | 697 |
|   | Жінки    | 355 |

*Джерело: розраховано за даними фінансової звітності*

В офісі Київської області чоловіки мають вищий показник (228 % проти 204 % у жінок), тоді як на заводі навпаки – жінки отримують більше (258 % проти 231 %). У регіонах рівень оплати вирівняний, а найбільший розрив спостерігається у центральному офісі «Кока-Кола Україна Лімітед» у Києві (697 % у чоловіків проти 355 % у жінок). Це підтверджує загальну конкурентоспроможність компанії на

ринку праці, але водночас вказує на наявність гендерного розриву, який потребує врахування у кадровій політиці.

Проаналізуємо як змінюються витрати на преміальні виплати в сукупних витратах на оплату праці на у ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

**Витрати на оплату праці на у ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ  
УКРАЇНА ЛІМІТЕД»**

| Показник                                | 2022р    |               | 2023р    |               | 2024р    |               | Абс.приріст,<br>тис.грн. |           | Темпи росту,<br>% |           |
|---|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|--------------------------|-----------|-------------------|-----------|
|   | Тис.грн. | Пит.вага<br>% | Тис.грн. | Пит.вага<br>% | Тис.грн. | Пит.вага<br>% | 2024/2022                | 2024/2023 | 2022/2021         | 2023/2022 |
| Витрати на оплату праці                 | 689116   | 100           | 818612   | 100           | 904848   | 100           | 15732                    | 86236     | 131,3             | 110,5     |
| В т.ч. на зарплату та компенсації       | 551068   | 80,0          | 655000   | 80,0          | 740799   | 81,9          | 89731                    | 85799     | 134,4             | 113,1     |
| В т.ч. на преміальні та бонусні виплати | 138048   | 20,0          | 163612   | 20,0          | 164049   | 18,1          | 26001                    | 437       | 118,8             | 100,3     |

*Джерело: розраховано за даними звітності*

У 2022-2024 роках витрати на оплату праці в ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» демонструють стабільне зростання, що підтверджує послідовну політику компанії у сфері матеріального забезпечення персоналу. Загальний фонд оплати праці збільшився більш ніж на третину, при цьому основна його частина припадає на заробітну плату та компенсації, частка яких поступово зросла з 80 до майже 82 відсотків. Це свідчить про орієнтацію підприємства на підвищення стабільності доходів працівників і зменшення залежності від змінних стимулів. Преміальні та бонусні виплати залишаються важливим елементом мотивації, однак їхня питома вага скоротилася з 20 до 18 відсотків, що може свідчити про прагнення компанії до більшої прозорості та передбачуваності системи оплати праці. Таким чином, структура витрат на оплату праці відображає зміщення акценту на

гарантовану заробітну плату, що є позитивним чинником для утримання кваліфікованих кадрів і забезпечення довгострокової стабільності трудових ресурсів.

На основі управлінської звітності компанії оцінено структуру основних видів доплат (рис.2.8).

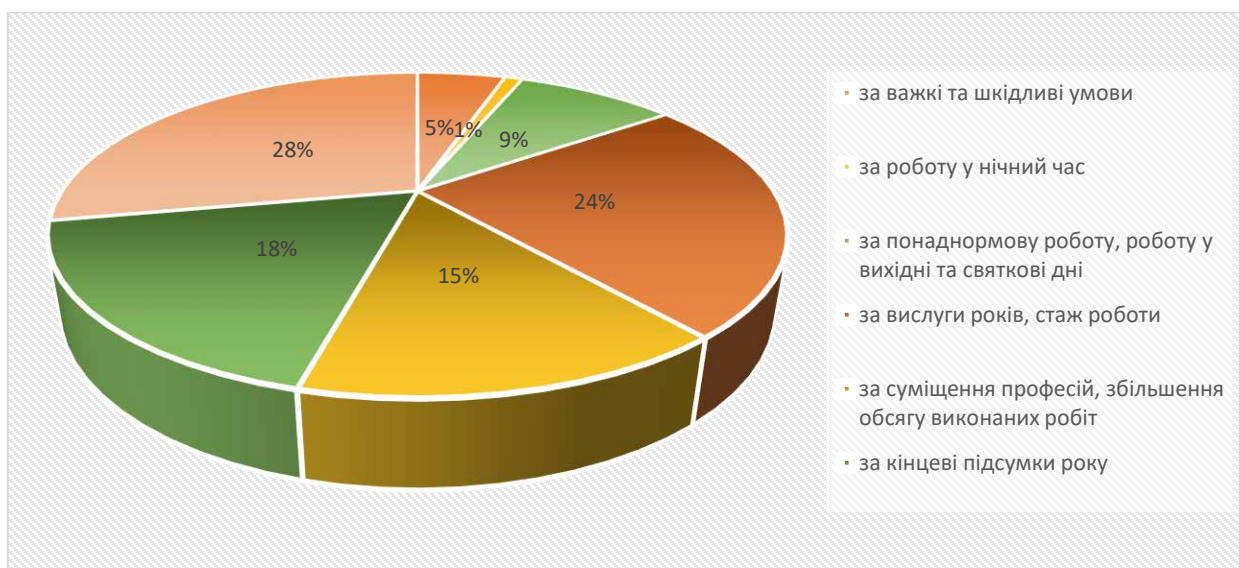


Рис. 2.8. Структура основних видів доплат ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖІЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД», 2024 р.

*Джерело: розраховано за даними управлінської звітності*

Структура доплат на підприємстві свідчить про акцент на стимулювання кваліфікованого персоналу (майстерність, професійний рівень) та довгостроковий досвід роботи. Загалом система доплат спрямована на забезпечення балансу між кваліфікацією, досвідом та результатами праці, але може потребувати вдосконалення для стимулювання специфічних умов роботи.

Протягом 2022-2024 років спостерігається зростання витрат на оплату праці, але темпи приросту знижуються, що свідчить про стабілізацію політики оплати. Частка витрат на зарплату та компенсації залишається домінуючою.

Детальніше розглянуто вплив зміни чисельності персоналу та середньої зарплати одного робітника на зміну фонду оплати праці в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

**Вплив зміни чисельності персоналу та середньої зарплати одного  
робітника на зміну фонду оплати праці**

| Показник   | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення |           |
|--|---------|---------|---------|------------|-----------|
|  |         |         |         | 2023/2022  | 2024/2023 |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                             | 689116  | 818612  | 904848  | 129496     | 86236     |
| Середньоспискова чисельність працівників, кількість осіб | 1178    | 1157    | 1040    | -21        | -117      |
| Середньорічна зарплата одного працівника, тис. грн       | 41,38   | 50,96   | 56,69   | 9,58       | 5,73      |

*Джерело: розраховано за даними звітності*

Факторний аналіз фонду оплати праці методом ланцюгових підстановок дозволяє оцінити її зміну за рахунок впливу зміни середньоспискової чисельності працівників (ЧП) та середньорічної зарплати одного працівника (ЗП).

Визначимо умовний показник фонду оплати праці ( $\Phi_{ум}$ ):

$$\Phi_{ум} = ЧП_{2023} \cdot ЗП_{2024} = 1040 \cdot 50,96 = 52998,65$$

Зміна фонду оплати праці через зміну фонду оплати праці:

$$\Delta\Phi_{ЧП} = \Phi_{ум} - \Phi_{2023} = 52998,65 - 818612 = -765613,35$$

Визначимо зміну фонду оплати праці через зміну середньорічної зарплати одного працівника :

$$\Delta\Phi_{ЗП} = \Phi_{2024} - \Phi_{ум} = 904848 - 52998,65 = 851849,35$$

Отже, основним фактором, що спричинив зростання фонду оплати праці в 2024 році в порівнянні з 2023 роком було збільшення середньорічної зарплати одного працівника. Це дало змогу мінімізувати зниження фонду спричинене зменшенням кількості працівників.

Аналіз структури персоналу та рівня оплати праці показав, що ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» забезпечує конкурентоспроможну стартову заробітну плату, що позитивно впливає на матеріальну мотивацію персоналу. Водночас виявлені гендерні диспропорції можуть формувати відчуття несправедливості та знижувати мотиваційний потенціал системи винагороди.

Для підвищення ефективності мотиваційного механізму доцільно забезпечити прозорість критеріїв оплати праці, розширити можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання для всіх працівників, а також впровадити регулярний моніторинг гендерної рівності. Комплексний підхід дозволить сформувавши справедливу та результативну систему мотивації, яка сприятиме підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

### **2.3. Аналіз системи мотивації персоналу та її впливу на продуктивність праці**

Кадровий потенціал є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей підприємства, забезпеченні науково-технічного прогресу, організаційних та економічних завдань. Ефективність використання робочої сили значною мірою впливає на організаційно-технічний рівень виробництва, а також на використання сучасних технологій, устаткування та матеріалів. Правильне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та її фінансової стабільності.

Проведемо аналіз впливу продуктивності праці на «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» на обсяги виробництва продукції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

#### **Аналіз продуктивності праці на ІІІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»**

| Показник                                     | 2022 р.  | 2023 р.  | 2024 р.  | Відхилення<br>2024/2022 | Відхилення<br>2024/2023 |
|--|----------|----------|----------|-------------------------|-------------------------|
| <i>1</i>                                     | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i>                | <i>6</i>                |
| Обсяг виробництва продукції, тис. грн        | 8350977  | 13940368 | 16281209 | 7930232                 | 2340841                 |
| Кількість працівників, осіб                  | 1178     | 1157     | 1040     | -138                    | -117                    |
| Середньорічна продуктивність праці, тис. грн | 7089,1   | 12048,7  | 15655,0  | 8565,89                 | 3606,29                 |

Продовження таблиці 2.13

| <i>1</i>   | <i>2</i>    | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> |
|--|-------------|----------|----------|----------|----------|
| Загальна кількість відпрацьованих людино-годин, тис. люд.-год.     | 2320,6<br>6 | 2314     | 2106     | -214,66  | -208,00  |
| Середня кількість днів відроблених робітниками протягом року, днів | 246,25      | 250      | 253,125  | 6,88     | 3,13     |
| Середня тривалість робочого дня, год                               | 8           | 8        | 8        | 0,00     | 0,00     |
| Середньогодинна продуктивність праці                               | 3598,5      | 6024,4   | 7730,91  | 4132,33  | 1706,51  |

*Джерело: розраховано за даними звітності*

У 2022-2024 роках на ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» спостерігається суттєве зростання продуктивності праці, що супроводжується одночасним скороченням чисельності персоналу. Обсяг виробництва збільшився на понад 7,9 млн грн, тоді як кількість працівників зменшилася на 138 осіб, що свідчить про інтенсифікацію трудових процесів.

Середньорічна продуктивність праці зросла з 7089,1 тис. грн до 15 655,0 тис. грн, тобто більш ніж удвічі, а середньогодинна – на 4132,33 грн, що підтверджує ефективне використання робочого часу. Незважаючи на зменшення загальної кількості відпрацьованих людино-годин, середня кількість робочих днів на одного працівника зросла, що свідчить про стабільність графіка та відсутність значних простоїв. Загалом, динаміка показників свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, оптимізацію кадрового складу та раціональне використання трудових ресурсів.

Зважаючи на позитивну динаміку обсягів виробництва та зростання середньогодинної продуктивності праці, доцільно оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує фонд оплати праці для забезпечення результативності персоналу (табл. 2.14).

Темпи зростання продуктивності праці у 2022 році перевищили темпи зростання заробітної плати (169,96 % проти 120,95 %), що забезпечило високий коефіцієнт випередження – 140,52 %. У 2023 році співвідношення стало більш збалансованим: продуктивність зросла на 129,93 %, а зарплата – на 122,97 %, що

знизило коефіцієнт випередження до 105,66 %, але все ще свідчить про переважання результативності над витратами.

Таблиця 2.14

### Динаміка продуктивності праці ефективність заробітної плати

| Показник  | 2021 р. | 2022 р.  | 2023 р.  | Відхилення<br>тис. грн.<br>2022/2021 | Відхилення<br>тис. грн..<br>2023/2022 |
|---|---------|----------|----------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Середньорічна продуктивність праці, тис. грн      | 7089,11 | 12048,72 | 15655,01 | 4959,60                              | 3606,29                               |
| Середня місячна заробітна плата, тис. грн         | 48,749  | 58,961   | 72,504   | 10,21                                | 13,54                                 |
| Темп росту середньорічної продуктивності праці, % | x       | 169,96   | 129,93   | x                                    | x                                     |
| Темп росту середньої заробітної плати, %          | x       | 120,95   | 122,97   | x                                    | x                                     |
| Коефіцієнт випередження для працівників, %        | x       | 140,52   | 105,66   | x                                    | x                                     |
| Зарплатовіддача, грн                              | 12,12   | 17,03    | 17,99    | 4,91                                 | 0,96                                  |
| Зарплатоємність, %                                | 8,25    | 5,87     | 5,56     | -2,38                                | -0,31                                 |

*Джерело: розраховано за даними*

Показник зарплатовіддачі зріс з 12,12 грн у 2021 році до 17,99 грн у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання кожної гривні, вкладеної у фонд оплати праці. Водночас зарплатоємність зменшилася з 8,25 % до 5,56 %, що підтверджує зниження частки витрат на оплату праці в структурі виробничих витрат.

Загалом, динаміка показників свідчить про раціональне управління трудовими ресурсами, ефективну мотиваційну політику та позитивний вплив підвищення заробітної плати на продуктивність праці.

Проведемо аналіз трудомісткості підприємства (табл. 2.15). У 2022-2024 роках на ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» спостерігається чітка тенденція до зниження трудомісткості виробництва, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.15

**Аналіз трудомісткості виробництва продукції ІІІ «КОКА-КОЛА  
БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»**

| Показник   | 2022 р. | 2023 р.  | 2024 р.  | Відхилення<br>тис. грн.<br>2023/2022 | Відхилення<br>тис. грн..<br>2024/2023 |
|--|---------|----------|----------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Випуск продукції, тис. грн.                        | 8350977 | 13940368 | 16281209 | 5589391                              | 2340841                               |
| Відпрацьовано всіма<br>робітниками<br>людино-годин | 2320660 | 2314000  | 2106000  | -6,66                                | -208,00                               |
| Питома трудомісткість,<br>людино-год на 1 тис. грн | 0,28    | 0,17     | 0,13     | -0,11                                | -0,04                                 |

*Джерело: розраховано за даними звітності*

Незважаючи на скорочення загальної кількості відпрацьованих людино-годин, обсяг випуску продукції зріс на понад 7,9 млн грн, а питома трудомісткість зменшилася з 0,28 до 0,13 людино-год на 1 тис. грн. Це свідчить про інтенсифікацію виробничих процесів, впровадження технологічних рішень та оптимізацію кадрового складу, що дозволило досягти більшого результату при меншому витрачанні робочого часу.

Факторний аналіз трудомісткості методом ланцюгових підстановок дозволяє оцінити вплив змін обсягу випуску продукції (Q) і загальної кількості відпрацьованих людино-годин (L) на зміну трудомісткості (T).

Визначимо вплив зміни обсягу випуску продукції (Q):

$$T_{ум} = \frac{L_{2023}}{Q_{2024}} = \frac{2314000}{16281209} = 0,14$$

Зміна трудомісткості через зміну обсягу продукції:

$$\Delta T_Q = T_{ум} - T_{2023} = 0,14 - 0,17 = -0,03$$

Визначимо Зміна трудомісткості через зміну кількості людино-годин (L):

$$\Delta T_L = T_{2024} - T_{ум} = 0,13 - 0,14 = -0,01$$

Отже, основним фактором, що спричинив зниження питомої трудомісткості з 2024 році в порівнянні з 2023 роком є збільшення обсягу випуску продукції. Вплив зміни кількості відпрацьованих людино-годин був незначним.

Зростання рівня продуктивності праці – важливий показник ефективності використання трудових ресурсів [37]. Для покращення економічних результатів важливо, щоб темпи її зростання перевищували темпи підвищення заробітної плати, чисельності персоналу та рівня капіталоозброєності.

Водночас необхідно оцінювати ефективність системи стимулювання працівників, зіставляючи витрати на оплату праці з отриманими результатами їхньої діяльності. Для цього застосовують низку аналітичних показників, які порівнюють у динаміці:

– коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої зарплати або коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом.

– коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства.

– коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства.

– коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства (його капіталу)[44].

Коефіцієнти ефективності управління персоналом ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» наведені в таблиці 2.16.

Аналіз наведених коефіцієнтів свідчить про те, що у 2023 році темпи зростання фонду оплати праці перевищували темпи зростання товарообороту ( $K1 = 1,24$ ), що могло знизити ефективність використання витрат на персонал.

Водночас у 2024 році співвідношення зменшилося до 0,85, що свідчить про більш раціональне узгодження витрат на оплату праці з результатами діяльності. Коефіцієнт  $K3$  показує, що у 2023 році приріст фонду оплати праці майже не

вплинув на доходи підприємства (0,03), тоді як у 2024 році він зріс до 0,85, що відображає значно тісніший зв'язок між витратами на персонал та доходами.

Таблиця 2.16

### Ефективність системи управління персоналом

| Показники   | Розрахунок                                      | 2023/2022 | 2024/2023 |
|---|---|-----------|-----------|
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та товарооборотом                          | $K1 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Тоб}$      | 1,24      | 0,85      |
| Коефіцієнт співвідношення між фондом оплати праці та доходом  | $K3 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Дох}$      | 0,03      | 0,85      |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням фонду оплати праці         | $K4 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{ФОП}$      | 1,43      | 1,18      |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та зростанням розміру середньої зарплати | $K5 = \Delta\text{Пр.} / \Delta\text{Ср. з/пл}$ | 1,38      | 1,17      |
| Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання фонду оплати праці та зростанням чисельності працівників      | $K8 = \Delta\text{ФОП} / \Delta\text{Чпр}$      | 1,21      | 1,23      |

*Джерело: розраховано за даними звітності*

Показники K4 і K5 підтверджують, що продуктивність праці зростала швидше, ніж фонд оплати праці та середня заробітна плата: у 2023 році співвідношення становило 1,43 і 1,38 відповідно, а у 2024 році знизилося до 1,18 і 1,17, що свідчить про поступове вирівнювання темпів. Коефіцієнт K8 демонструє, що зростання фонду оплати праці випереджало скорочення чисельності працівників як у 2023 році (1,21), так і у 2024 році (1,23), що підтверджує політику компанії щодо підвищення оплати праці при зменшенні кадрового складу.

Загалом, динаміка коефіцієнтів свідчить про підвищення ефективності використання фонду оплати праці у 2024 році, більш тісний зв'язок між витратами на персонал та доходами підприємства та поступове збалансування темпів зростання продуктивності й заробітної плати.

Доцільно відмітити, що працівники, які працюють неповний робочий день, отримують заробітну плату пропорційно до відпрацьованого часу. Інші виплати, відшкодування витрат, премії та непрямі витрати (безоплатна продукція, матеріальна допомога, добровільне страхування життя та добровільне медичне страхування, компенсація страхування, оплата лікарняних, відпустки) надаються працівникам на рівних умовах незалежно від типу зайнятості, згідно з вимогами законодавства та політиками компанії.

Таким чином, система матеріального стимулювання персоналу ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства.

У компанії застосовується також велика кількість інструментів нематеріального заохочення, які сприяють залученості та лояльності працівників, розвитку корпоративної культури (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Основні інструменти нематеріального заохочення на ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

*Джерело: систематизовано на основі звіту зі сталого розвитку [34]*

Працівники компанії залучені до культури особистої відповідальності за власний розвиток. Для цього використовується онлайн-платформа «Personal Learning Cloud» до якої співробітники залучаються з перших днів роботи на новій посаді (onboarding).

Крім того, для працівників регулярно проводиться набір інших обов'язкових і добровільних навчальних програм:

- **Обов'язкові програми (Core)** – проводяться для підготовки нових керівників та передбачають розвиток лідерських здібностей, технічних знань і навичок, необхідних для швидкого досягнення результативності на новій посаді.
- **Добровільні програми (Boosters)** – проводяться для підвищення результативності співробітників і спрямовані на розвиток комунікаційних та лідерських навичок, індивідуальної ефективності, навичок управління командою, наставництво (коучингу), мистецтва презентацій, вивчення англійської мови тощо.
- **Програми пришвидшеного розвитку Fast Forward** - для допомоги талановитим співробітникам, які мають високий потенціал у подальшому кар'єрному зростанні. Програма базується на розвитку практичних навичок через реалізацію бізнес-проектів [76].

З огляду на розгалужену систему навчальних програм та інструментів розвитку персоналу, важливо оцінити рівень залученості співробітників до процесів оцінювання результатів роботи та кар'єрного зростання, а також визначити середні показники інвестицій у навчання (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### **Залученість працівників до оцінювання результатів роботи та середня тривалість навчання, 2024**

| Показник  | Жінки | Чоловіки |
|---|-------|----------|
| Відсоток співробітників, які брали участь у регулярному оцінюванні результатів роботи та розвитку кар'єри | 76.8% | 50.5%    |
| Середня кількість годин навчання на одного співробітника, зайнятого на повну ставку                       | 19,9  | 20,2     |

*Джерело: розраховано на основі звіту зі сталого розвитку [34]*

Також в компанії щороку відбувається оцінювання працівників (включаючи торговий персонал) за результатами діяльності за минулий рік, їх досягненнями тощо – Performance for Growth (P4G). За результатами такої комплексної оцінки, приймається рішення щодо навчання, прискореного розвитку, кар'єрного розвитку підвищення чи крос-функціонального переміщення працівників та розробляються індивідуальні плани розвитку.

На основі результатів внутрішнього опитування працівників ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» нами проаналізовано рівень мотивації персоналу на основі матеріального та нематеріального стимулювання (рис. 2.10 )

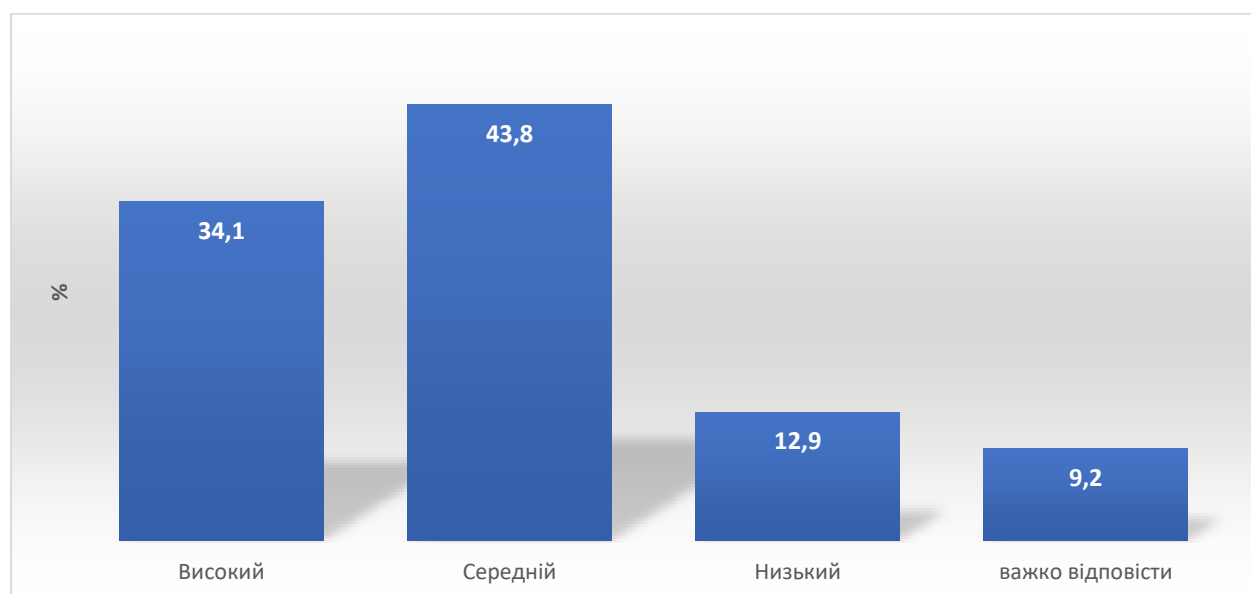


Рис. 2.10. Рівень мотивації персоналу в 2024 р.

*Джерело: розраховано за даними анкетування ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД»,*

Результати опитування демонструють, що працівники високо оцінюють значення заробітної плати, премій та бонусів, проте не менш важливими залишаються можливості професійного розвитку, участь у навчальних програмах та корпоративна підтримка. Це підтверджує комплексний характер мотиваційної системи компанії, яка поєднує фінансові стимули з інвестиціями у розвиток

людського капіталу, що забезпечує підвищення ефективності праці та сприяє довгостроковому утриманню персоналу.

### ***Висновок до розділу 2***

За період 2020-2024 років ІП «Кока-кола Беверіджиз Україна Лімітед» продемонструвала стабільну фінансову стійкість і здатність адаптуватися до кризових умов, зокрема до впливу воєнних дій у 2022 році. Показники ліквідності зросли до значень, що перевищують нормативні, а власний капітал у структурі пасивів зміцнився з 50,1 % до 65,3 %, що забезпечує високу фінансову незалежність та можливість для подальшого розвитку. Довгострокові та поточні зобов'язання скоротилися, що підвищує фінансову стабільність компанії. Показники прибутковості також демонструють суттєве покращення: ROA зросла з 0,9 % до 23,4 %, чиста маржа – з 0,5 % до 13 %, рентабельність оборотних активів – з 1,5 % до 31,8 %, що свідчить про ефективну реструктуризацію витрат та оптимізацію виробничих процесів.

Кадровий склад компанії за досліджуваний період зазнав значних змін, зокрема загальна чисельність персоналу зменшилася з 1178 до 1040 осіб. При цьому найбільше скорочення спостерігається серед допоміжного та адміністративного персоналу, а виробничий персонал зберіг стабільність, що відображає стратегічну орієнтацію на основні виробничі процеси. Гендерний аналіз показав більш значне скорочення жіночої частини персоналу, особливо серед виробничих працівників, що потребує врахування у соціальній політиці та системі мотивації. Аналіз вікової та освітньої структури свідчить про скорочення кількості висококваліфікованих кадрів і переважання працівників віком 30–50 років, що вказує на необхідність посилення заходів щодо залучення молодих спеціалістів.

Система матеріального стимулювання працівників також демонструє позитивну динаміку: мінімальна заробітна плата компанії зросла з 13630 грн у 2022 р. до 21827,5 грн у 2024 р., перевищуючи мінімальний державний рівень, що

підвищує мотивацію персоналу та сприяє утриманню кваліфікованих працівників. Однак високий рівень ліквідності та надлишок грошових ресурсів свідчать про потенціал для більш ефективного інвестування у розвиток персоналу та модернізацію виробництва.

Отже, підприємство демонструє високу фінансову стабільність, ефективність управління ресурсами та прибутковість, проте існують кадрові виклики, пов'язані зі скороченням персоналу, особливо висококваліфікованих та жіночих працівників, а також підвищенням плинності. Для забезпечення стійкого розвитку доцільно вдосконалити систему мотивації та соціальної підтримки, посилити залучення молодих та висококваліфікованих кадрів і оптимізувати використання фінансових ресурсів для інвестицій у виробництво та персонал.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

### **3.1. Методичні прийоми удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу**

У сучасних умовах за наявності високої невизначеності та динамізму ринкового середовища економічний та соціальний розвиток неможливий без впровадження стратегічних напрямів в управлінні персоналом, що дасть можливість забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей підприємствами харчової промисловості на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких: формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивування та стимулювання [41].

Таким чином, стратегічне управління персоналом у харчовій промисловості передбачає інтеграцію управлінських рішень із зовнішнім середовищем, що вимагає системного підходу.

В основі сучасних концепцій управління людина є найважливішим ресурсом процесу виробництва та одночасно особистістю з її потребами, мотивами, інтересами, цінностями. Підхід до персоналу як ресурсу означає індивідуальний підхід до кожного працівника в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом [12].

Стратегічне управління персоналом має ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень в межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і

прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємств харчової промисловості.

Здійснення на підприємствах харчової промисловості стратегічного управління персоналом дозволить вирішити такі завдання, як забезпечення висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками в необхідних обсягах, створення умов для більш повного розкриття їх творчого потенціалу та ефективного його використання, забезпечення умов для високопродуктивної праці, мотивації, розвитку всіх працівників, збалансування інтересів виробників та працівників, що, в свою чергу, дозволить істотно підвищити ефективність господарювання та досягти стійких конкурентних переваг на ринку [16].

Реалізація зазначених завдань сприятиме формуванню ефективної кадрової політики та забезпеченню сталого розвитку підприємств.

Обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності формування та використання персоналу та управління цими заходами, доцільно починати з аналізу наявної ситуації та визначення кола проблемних питань. На сучасному етапі в економіці відбуваються суттєві зміни в демографічній та професійно-кваліфікаційній структурах населення, що викликало істотне погіршення якісного стану людського потенціалу підприємств харчової промисловості.

Для вдосконалення системи мотивації на промислових підприємствах з метою підвищення продуктивності праці та мінімізацією витрат необхідно здійснити певну підготовку, продіагностувавши існуючий стан системи за схемою, наведеною на рис. 3.1.

Отже діагностика існуючої системи мотивації охоплює п'ять ключових напрямів: атестація, потреби працівників, психологічний клімат, оплата праці та соціальний пакет.



Рис. 3.1. Діагностика стану існуючої системи мотивації

Джерело: [54]

Управління процесами формування людського капіталу має створити новий тип працівника на підприємствах харчової промисловості. З метою забезпечення максимально ефективного формування людського капіталу нами пропонується перелік вимог до працівника, наявність яких свідчить не лише про якісні властивості трудового потенціалу, а й дає можливість для розробки програми подальшого розвитку працівників, створення умов для результативного використання людського капіталу підприємств харчової промисловості в межах соціально орієнтованої економіки.

Методичні прийоми удосконалення мотивації персоналу охоплюють систему заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні особистих і корпоративних цілей. Вони мають ґрунтуватися на таких базових принципах:

1. Комплексність – поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.
2. Персоналізація – врахування індивідуальних потреб, очікувань та рівня компетентності працівників.

3. Прозорість – чіткі правила нарахування премій, надбавок та заохочень.
4. Справедливість і відповідність трудовому внеску.
5. Гнучкість – адаптація мотиваційних інструментів до технологічних, економічних та соціальних змін.
6. Цільова орієнтація – узгодженість між системою стимулювання та стратегічними пріоритетами підприємства [44].

Відповідно, методичні підходи вдосконалення системи мотивації повинні передбачати реалізацію діагностичного, аналітичного, проєктного та контрольного етапів.

Для розрахунку рівня персоналу необхідно визначити його певні якісні та кількісні характеристики. Так, до кількісних характеристик належать кількісний та якісний склад персоналу, показники його руху, ефективності використання і праці; до якісних – рівень здоров'я, вмотивованості, професійної мобільності, компетентності, якості праці, соціальної забезпеченості працівників, розвитку об'єктів соцкультпобуту, доступність для персоналу економічної та соціально значущої інформації, рівень організаційної культури [29].

Для глибшого аналізу якісних характеристик персоналу доцільно застосовувати факторне моделювання, яке дає можливість для аналізу складових людського капіталу підприємств харчової промисловості, до яких належать: спроможність до креативного мислення персоналу (складова фінансування розвитку персоналу та підвищення стимулюючої ролі мотивації щодо оновлення знань на базі доступу до всебічних інформаційних ресурсів); адаптивна спроможність персоналу; матеріальне стимулювання професійної мобільності та аналітичні здібності науковців.

Для оцінки впливу складових персоналу на розвиток підприємств харчової промисловості нами пропонується використовувати інтегральний показник, що визначається за допомогою методу таксономії. За результатами розрахунків

інтегрального показника кожного з досліджуваних виробників харчової продукції виявлено недоліки, переваги й резерви їх функціонування.

Загальними принципами, за якими має формуватися механізм мотиваційного управління персоналом промисловості є: ситуативність, оптимальність, вибір методів мотивації, що спираються на контрольовані чинники мікро- і макrorівня. Облік цих принципів означає, що методи дії на трудову активність працівників мають розглядатися не ізольовано, а з позиції їх відповідності ситуації [67].

Шляхи покращення системи мотивації на основі вирішення можливих проблем, виявлених в результаті проведення діагностики стану системи мотивації наведені на рисунку 3.2. Преміювання є важливим елементом економічної мотивації працівників. На промислових підприємствах зазвичай використовується відрядна та відрядно-преміальна форми оплати праці, тому доцільно застосовувати систему преміювання за виконанням плану виробництва продукції з урахуванням якості. Якщо показники виконання плану і якості не збігаються, необхідно визначити середнє значення премії.

Отже, удосконалена система мотивації праці ілюструє удосконалену систему мотивації персоналу на основі результатів діагностики. Вона охоплює п'ять ключових елементів: атестацію персоналу, визначення потреб працівників, оцінку психологічного клімату, аналіз заробітної плати та премій, а також мотиваційний соціальний пакет. Для кожного елемента визначено типові проблеми, запропоновано конкретні шляхи їх вирішення та наведено плюси і мінуси відповідних управлінських рішень. Наприклад, у випадку низької кваліфікації працівників пропонується навчання або заміна кадрів; при несприятливому психологічному кліматі – залучення психолога, тренінги чи корпоративні заходи; при невідповідності зарплати – актуалізація ставок і премій; при слабкій мотиваційній функції соціального пакету – його оновлення відповідно до потреб персоналу. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити стан мотиваційної системи та обґрунтовано впроваджувати зміни.

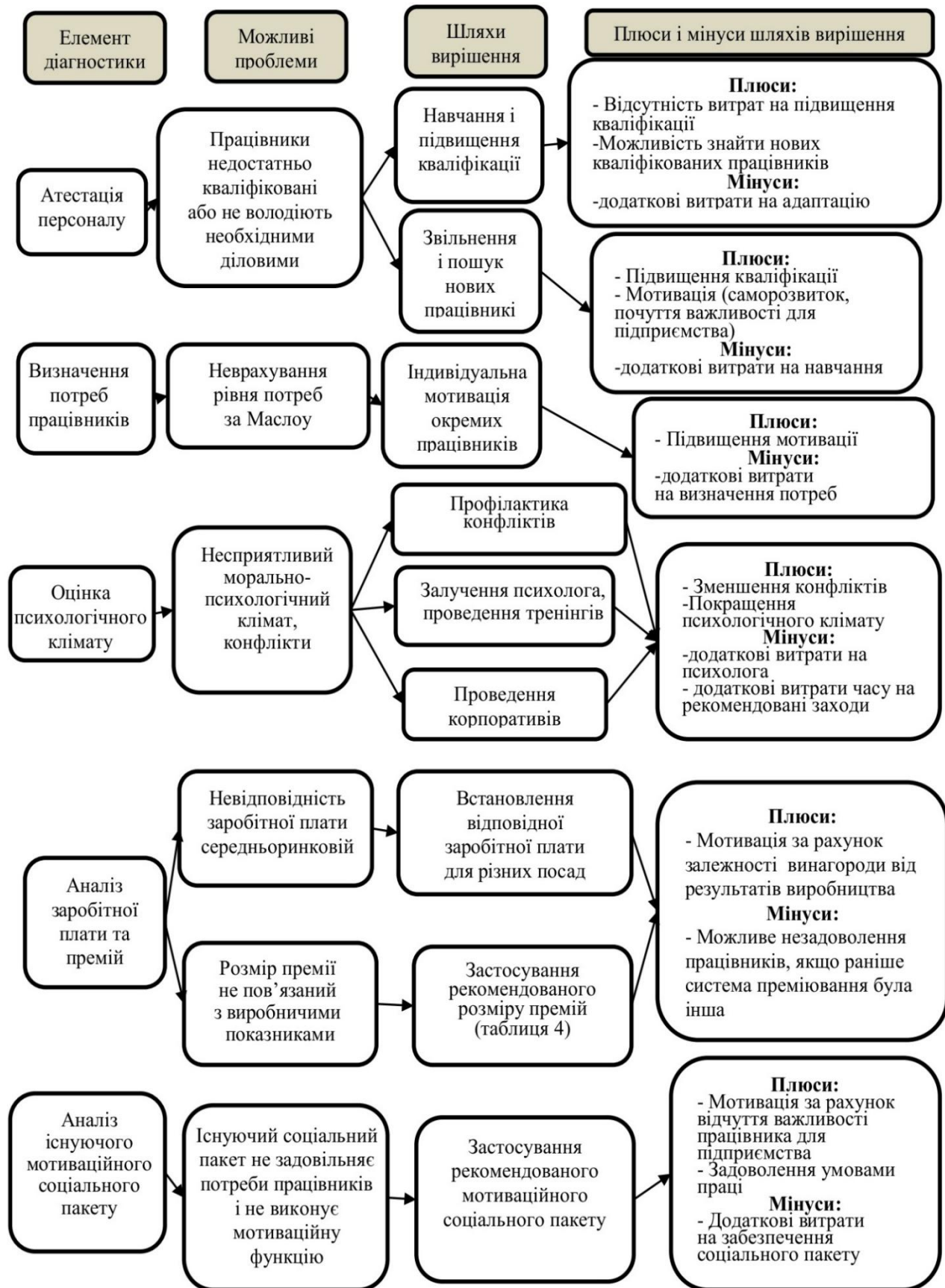


Рис. 3.2. Удосконалена система мотивації персоналу

Джерело: [15, 41,66-68]

Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості має базуватися на поетапній діагностиці, врахуванні індивідуальних потреб працівників, аналізі психологічного клімату та адаптації економічних і соціальних стимулів. Комплексний підхід до управління людським капіталом забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження витрат, покращення внутрішнього середовища підприємства та формування стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

### **3.2. Оцінка та моделювання рівня мотивації підприємства**

В умовах сучасного ринку підприємства харчової промисловості України змушені працювати в режимі жорсткої економії, високої конкуренції та постійного дефіциту кваліфікованих кадрів, при цьому більшість з них досі застосовують спрощений, часто інтуїтивний підхід до мотивації персоналу, що призводить до високої плинності, низької продуктивності та постійних витрат на пошук і навчання нових працівників, тому такий стан вимагає системного переосмислення та впровадження сучасних, науково обґрунтованих механізмів стимулювання праці. Одним з ключових напрямів залишається вдосконалення матеріальної складової мотивації, адже ефективність фінансового стимулювання безпосередньо залежить від чіткого та прозорого зв'язку між реальним трудовим внеском працівника і розміром отриманого доходу, який на сьогодні на багатьох підприємствах галузі розмитий через застарілі тарифні сітки, низьку частку змінної частини зарплати та відсутність індивідуалізації винагороди.

Для усунення цих недоліків пропонується переглянути й осучаснити норми праці з регулярним (не рідше одного разу на два роки) аналізом їхньої відповідності реальним умовам та застосовуваним технологіям, збільшити частку змінної частини фонду оплати праці до 35-45 % за рахунок індивідуальних і колективних премій, перерозподілити витрати виробництва на користь зростання фонду оплати праці через впровадження ресурсозберігаючих технологій та жорсткий контроль

непродуктивних витрат, оптимізувати чисельність персоналу з одночасним підвищенням кваліфікації працівників, що залишаються, та переведенням вивільнених коштів на зростання середньої зарплати, активно використовувати гнучкі стимули у вигляді надбавок за інтенсивність і складність, премій за економію сировини, енергії та матеріалів, винагород за раціоналізаторські пропозиції, квартальних і річних бонусів, а також запровадити коефіцієнти трудової участі (КТУ) або бальну систему оцінки особистого внеску кожного працівника з щомісячним перерахунком премії залежно від отриманих балів [18].

Другим важливим напрямом є суттєве посилення ролі нематеріальних стимулів, які в харчовій промисловості традиційно недооцінені, адже дослідження показують, що саме нематеріальні фактори (визнання, комфортні умови, перспектива розвитку) мають найбільший вплив на рішення працівника залишитися на підприємстві на термін понад три роки.

Для оцінки ефективності застосовуваних методів мотивації було використано дані щорічного анонімного опитування працівників ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна», яке проводиться на всіх виробничих майданчиках у Київській області та у Великій Димерці в рамках глобальної програми Employee Engagement Survey компанії Coca-Cola HBC, доповненої локальними питаннями щодо нематеріальних стимулів. До анкети включено блок запитань, що дають змогу оцінити ступінь впливу нематеріальних факторів на рівень залученості, задоволеність працею та готовність рекомендувати підприємство як роботодавця. Працівникам пропонувалося оцінити за п'ятибальною шкалою (1 – зовсім не важливо, 5 – надзвичайно важливо) значущість для їхньої мотивації та продуктивності таких нематеріальних інструментів, як: можливість професійного навчання та розвитку компетенцій за рахунок компанії, перспективи кар'єрного зростання та горизонтальної мобільності всередині групи, забезпечення гарячим харчуванням на робочому місці, корпоративний транспорт або компенсація витрат на доїзд, програма Wellbeing і часткова компенсація вартості оздоровлення та спорту,

надання додаткових днів відпустки та гнучкого графіку, публічне визнання досягнень і заохочення вільним часом за високі результати. Отримані оцінки стали основою для визначення пріоритетності подальшого розвитку саме нематеріальної складової мотиваційного пакета на українському підрозділі компанії.

Визначені складові нематеріальних методів мотивації були оцінені за результатами опитування, проведеного серед 100 працівників, що відрізняються прибутковою діяльністю і мають потенціал для подальшого розвитку. Результати анкетування відповідей співробітників були проранжовані (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Оцінка узгодженості відповідей співробітників щодо вагомості  
нематеріальних методів мотивації**

| Методи мотивації (нематеріальні)                                       | Сума рангів | Сума квадратів рангів | Середній ранг | Середній бал |
|--|-------------|-----------------------|---------------|--------------|
| Надання пільгового харчування  | 334         | 111556                | 3,34          | 2,32         |
| Можливість кар'єрного зростання  | 316         | 99856                 | 3,16          | 2,41         |
| Транспортна підтримка  | 316         | 99856                 | 3,16          | 2,28         |
| Надання пільгових кредитів   | 318         | 101124                | 3,18          | 2,38         |
| Можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства | 357         | 127449                | 3,57          | 2,13         |
| Можливість професійного навчання                                       | 300         | 90000                 | 3,0           | 2,45         |
| Заохочення вільним часом   | 313         | 97969                 | 3,13          | 2,37         |
| Загальна сума  | 2248        | 727810                |               |              |
| Відхилення суми квадратів від середньої квадратів рангів               |             | 2022,01               |               |              |
| Коефіцієнт конкордації   |             | 0,513                 |               |              |

*Джерело: розрахунки здійснені на основі результатів анкетування*

Отримані результати свідчать, що співробітники підприємства мають помірну узгодженість у поглядах на нематеріальні методи мотивації. Найбільш вагомими для них є можливість професійного навчання, кар'єрне зростання та пільгові кредити, тоді як оздоровлення та транспортна підтримка сприймаються менш значущими. Це означає, що підприємству доцільно робити акцент на

розвитку персоналу та створенні умов для кар'єрного росту, доповнюючи систему мотивації соціальними пільгами.

Розглянемо задачу мотивації працівників на прикладі підприємства ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна», у якій потрібно досягти максимального ефекту від використання трудових ресурсів, застосовуючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу.

Введемо позначення:

X1 – додаткові премії(12%),

X2 – надбавки та доплати(нічні, святкові, понаднормові)(8%);

X3 – безкоштовні обіди(3%);

X4 – оплата проїзду на роботу(1,5%);

X5 – оплата медичного страхового полісу(20%);

X6 – оплата абонементів у спортзал(4%);

X7 – оплата корпоративні, спільних поїздок(4%).

Модель мотивації оплати праці сучасних підприємств:

де  $k_i$  – це частка від  $x_i$ .

Для визначення суми  $x_i$  використаємо дані про витрати на заробітну плату 2024 року, а саме 904848 тис.грн. та частку  $k_i$  від  $x_i$ . Дані наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Витрати на методи мотивації праці

| Методи мотивації  | Витрати, тис.грн. |
|---|-------------------|
| X1 – додаткові премії(12%)                                  | 108581,76         |
| X2 – надбавки та доплати(нічні, святкові, понаднормові)(8%) | 72387,84          |
| X3 – безкоштовні обіди(3%)                                  | 27145,44          |
| X4 – оплата проїзду на роботу(1,5%)                         | 13572,72          |
| X5 – оплата медичного страхового полісу(20%)                | 180969,60         |
| X6 – оплата абонементів у спортзал(4%)                      | 36193,92          |
| X7 – оплата корпоративів, спільних поїздок(4,3%)            | 38908,46          |

*Джерело: розрахунки здійснені на основі звіту зі сталого розвитку [76]*

Розрахунок середньозваженої вартості мотивації, згідно фонду оплати праці підприємства ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна»:

$108581,76 * 0,12 + 72387,84 * 0,08 + 27145,44 * 0,03 + 13572,72 * 0,015 + 180969,60 * 0,20 + 36193,92 * 0,04 + 38908,46 * 0,043 = 59153,53$  тис. грн

Здійснено дослідження міри впливу нематеріальних активів на прикладі застосування елементів соціального пакету – оплату медичного полісу за 2020-2024 роки, що використовує ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» на основні фінансові показники – прибуток підприємства та собівартість, застосовуючи інструментарій економетричного моделювання. Вихідні дані для аналізу в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Фінансові показники ІІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА»

| Назва показника                     | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Вартість медичного полісу           | 19500   | 21000   | 26000   | 29000   | 32000   |
| Собівартість реалізованої продукції | 4556601 | 6382831 | 5955710 | 8578473 | 9979836 |
| Чистий прибуток                     | 448271  | 252595  | 43497   | 1637743 | 2120760 |

Здійснено аналіз впливу вартості медичного полісу (X) на собівартість реалізованої продукції (Y) (рис. 3.3).

| SUMMARY OUTPUT               |                     |                       |                   |                |                       |                  |                    |                    |  |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|----------------|-----------------------|------------------|--------------------|--------------------|--|
| <i>Regression Statistics</i> |                     |                       |                   |                |                       |                  |                    |                    |  |
| Multiple R                   | 0,915924            |                       |                   |                |                       |                  |                    |                    |  |
| R Square                     | 0,838918            |                       |                   |                |                       |                  |                    |                    |  |
| Adjusted R Square            | 0,785224            |                       |                   |                |                       |                  |                    |                    |  |
| Standard Error               | 1003952             |                       |                   |                |                       |                  |                    |                    |  |
| Observations                 | 5                   |                       |                   |                |                       |                  |                    |                    |  |
| <i>ANOVA</i>                 |                     |                       |                   |                |                       |                  |                    |                    |  |
|                              | <i>df</i>           | <i>SS</i>             | <i>MS</i>         | <i>F</i>       | <i>Significance F</i> |                  |                    |                    |  |
| Regression                   | 1                   | 15747754587313,50     | 15747754587313,50 | 15,62402       | 0,028892              |                  |                    |                    |  |
| Residual                     | 3                   | 3023759301293,28      | 1007919767097,76  |                |                       |                  |                    |                    |  |
| Total                        | 4                   | 18771513888606,80     |                   |                |                       |                  |                    |                    |  |
|                              | <i>Coefficients</i> | <i>Standard Error</i> | <i>t Stat</i>     | <i>P-value</i> | <i>Lower 95%</i>      | <i>Upper 95%</i> | <i>Lower 95,0%</i> | <i>Upper 95,0%</i> |  |
| Intercept                    | -2514103            | 2471049,759           | -1,017422981      | 0,38386        | -1E+07                | 5349880          | -10378085,99       | 5349880            |  |
| X Variable 1                 | 376,6585            | 95,29091385           | 3,952722608       | 0,028892       | 73,40033              | 679,9168         | 73,40033284        | 679,9168           |  |

Рис. 3.3. Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу вартості медичного полісу на собівартість реалізованої продукції

*Джерело: розрахунки здійснені на основі результатів анкетування*

Рівняння регресії має вигляд:  $Y = -2514102,814 + 376,686x$

Значення параметра регресії  $a_1$  свідчить, що із зростанням вартості медичного полісу на 1 грн собівартість реалізованої продукції зросте на 376, 686 грн.

Коефіцієнт множинної кореляції  $R=0,916$  свідчить про дуже тісний зв'язок між факторною змінною  $X$  та результативною змінною  $Y$ . Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,839$  означає, що близько 84% варіації результативного показника пояснюється змінами факторної змінної.

Значення критерію Фішера  $F=15,62$  при  $p=0,029<0,05$  свідчить про статистично значущу модель. Це означає, що факторна змінна має реальний вплив на результативну.

Отже, побудована регресійна модель є статистично значущою та адекватною.

Здійснимо аналіз впливу вартості медичного полісу ( $X$ ) на чистий прибуток ( $Y$ ) (рис. 3.4).

| SUMMARY OUTPUT               |                     |                       |                  |                |                     |                  |                    |                    |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|----------------|---------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| <i>Regression Statistics</i> |                     |                       |                  |                |                     |                  |                    |                    |
| Multiple R                   | 0,809841            |                       |                  |                |                     |                  |                    |                    |
| R Square                     | 0,655843            |                       |                  |                |                     |                  |                    |                    |
| Adjusted R Square            | 0,541123            |                       |                  |                |                     |                  |                    |                    |
| Standard Error               | 623737,1            |                       |                  |                |                     |                  |                    |                    |
| Observations                 | 5                   |                       |                  |                |                     |                  |                    |                    |
| <i>ANOVA</i>                 |                     |                       |                  |                |                     |                  |                    |                    |
|                              | <i>df</i>           | <i>SS</i>             | <i>MS</i>        | <i>F</i>       | <i>gnificance F</i> |                  |                    |                    |
| Regression                   | 1                   | 2224163969258,65      | 2224163969258,65 | 5,716941       | 0,096653            |                  |                    |                    |
| Residual                     | 3                   | 1167143812074,15      | 389047937358,05  |                |                     |                  |                    |                    |
| Total                        | 4                   | 3391307781332,80      |                  |                |                     |                  |                    |                    |
|                              | <i>Coefficients</i> | <i>Standard Error</i> | <i>t Stat</i>    | <i>P-value</i> | <i>Lower 95%</i>    | <i>Upper 95%</i> | <i>Lower 95,0%</i> | <i>Upper 95,0%</i> |
| Intercept                    | -2709052            | 1535218,051           | -1,764603957     | 0,175819       | -7594801            | 2176697          | -7594800,86        | 2176697            |
| X Variable 1                 | 141,5539            | 59,20250309           | 2,391012475      | 0,096653       | -46,8549            | 329,9627         | -46,8548638        | 329,9627           |

Рис. 3.4. Результати кореляційно-регресійного аналізу впливу вартості медичного полісу на чистий прибуток

*Джерело: розрахунки здійснені на основі результатів анкетування*

Рівняння регресії має вигляд:  $Y = -2709051,847 + 141,5539234x$

Значення параметра регресії  $a_1$  свідчить, що чистий прибуток прямо залежить від вартості медичного полісу. При збільшенні вартості полісу на 1 грн прибуток зростає на 141,554 грн.

Коефіцієнт множинної кореляції  $R=0,916$  свідчить про - тісний позитивний зв'язок між змінними. Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,656$  означає, що 66% варіації результативного показника пояснюється змінами факторної змінної, решта зумовлена іншими факторами.

Значення критерію Фішера  $F=15,62$  при  $p=0,029<0,1$  свідчить про статистично значущу модель. Це означає, що факторна змінна має обмежену статистичну значущість.

Проведене дослідження підтвердило необхідність комплексного вдосконалення мотиваційної системи на підприємствах харчової промисловості, зокрема оптимізації матеріальних стимулів та посилення ролі нематеріальних факторів. Результати анкетування ( $W = 0,513$ ) засвідчили, що працівники високо оцінюють можливості навчання та кар'єрного зростання, що потребує цілеспрямованих інвестицій у розвиток персоналу. Економетричний аналіз показав, що соціальні витрати, зокрема на медичний поліс, мають статистично значущий позитивний вплив на чистий прибуток ( $R = 0,916$ ;  $R^2 = 0,656$ ), що свідчить про їхню ефективність. У результаті обґрунтовано доцільність формування інтегрованої моделі мотивації, яка поєднує економічні стимули та прогресивний підхід до управління персоналом.

### **3.3. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємствах харчової промисловості**

У сучасних умовах підприємства харчової промисловості України стикаються з критичними викликами у сфері управління персоналом: плинність кадрів на виробничих посадах сягає 30-40 % на рік, продуктивність праці на 25-35 % нижча, ніж у середньому по ЄС, а частка працівників, які заявляють про низьку мотивацію становить 58-67 % [27]. Усе це вимагає кардинального перегляду існуючих підходів до мотивації праці та визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення.

На основі проведеного аналізу ПІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» виділено шість ключових напрямів удосконалення мотивації праці, які є універсальними для більшості підприємств галузі незалежно від розміру та форми власності (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Ключові напрямів удосконалення мотивації праці

Джерело: [19.34-38, 76]

Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання багатофакторних методів оцінки заслуг [77-82]. При цьому вибір факторів тісно пов'язується з родом діяльності, функціональними обов'язками, характером продукту праці тощо.

У США, за свідченням фахівців, фірми частіше використовують такі фактори, як результативність роботи, її якість, своєчасність виконання, метод роботи, ініціативність, дотримання техніки безпеки, стиль роботи, адаптація до робочого місця тощо. Під час запровадження цієї системи для кожного показника розробляється система рівнів та бальна оцінка цих рівнів за схемою, наведеною у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Схема бальної оцінки показника «Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків»**

|                                |  |   |  |   |  |
|--------------------------------|--|---|--|---|--|
| Значення рівнів показника      | Свої обов'язки виконує за вказівкою, а якість потребує постійної перевірки | Свої обов'язки прагне виконувати самостійно, але якість потребує контролю | Свої обов'язки виконує самостійно, але якість не завжди відповідає вимогам | Має місце несвоєчасне виконання обов'язків, але якість відповідає вимогам | Своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків самостійно |
| Бальна оцінка показника, балів | 1  | 2   | 3  | 4   | 5  |

*Джерело: [5]*

Система оцінки результатів праці для технічних працівників наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Система бальної оцінки результатів праці технічних працівників, що зайняті розробленням та впровадженням різних проектів**

| Чинники оцінки   | Ступінь відмінності | Рівень бальної оцінки результатів праці в інтервалі |
|--|---------------------|---|
| Якість виконання проекту, робіт  | A                   | 90–100  |
| Якість та своєчасність рішень, що прийняті під час розроблення та впровадження проекту | B                   | 82–89   |
| Нові рішення під час розроблення та впровадження проекту                               | C                   | 60–81   |
| Активність та ініціативність під час розроблення та впровадження проекту               | D                   | 36–59   |
| Термін виконання проекту, робіт  | E                   | 12–35   |

*Джерело: [5-6]*

Щокварталу за спеціальною анкетною керівник дає оцінку ефективності та якості праці, а спеціальна комісія – щорічну «оцінку заслуг» кожного працівника. Така оцінка дає можливість керівництву підприємства вжити заходів щодо стимулювання тих, хто добре працює, та покарання тих, хто працює незадовільно, аж до звільнення.

З огляду на досвід зарубіжних країн, запропонована багатофакторна модель оцінки заслуг, яка включає в себе чотири фактори і чотири ступені (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Багатофакторна модель оцінки заслуг

| Оцінка заслуг             |                 |                |                     |  |  |                                    |                                    |                                 |                                |                          |   |                            |                      |                               |                               |
|---------------------------|-----------------|----------------|---------------------|--|--|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---|----------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Швидкість виконання робіт |                 |                |                     | Самостійність прийняття рішень           |  |                                    |                                    | Ініціативність у роботі         |                                |                          | Відносини в колективі, ставлення до колективу |                            |                      |                               |                               |
| дуже повільно, 0 балів    | повільно, 1 бал | швидко, 2 бали | дуже швидко, 3 бали | ухилиється від відповідальності, 0 балів | перекладає відповідальність на іншого, 0 балів | приймає рішення самостійно, 2 бали | шукає відповідальну роботу, 3 бали | йде протореною дорогою, 0 балів | зрідка подає пропозиції, 1 бал | подає пропозиції, 2 бали | подає оригінальні пропозиції, 3 бали          | антагоністичність, 0 балів | нейтральність, 1 бал | пасивно контактований, 2 бали | активно контактований, 3 бали |

Джерело: [84-90, 91-92]

Засобами стимулювання у таких ситуаціях є підвищення посадового окладу, встановлення доплат і надбавок, підвищення за посадою, а заходами покарання – зниження посадового окладу до мінімального розміру за цією посадою, переведення на нижчу посаду, звільнення з роботи тощо.

Формування ефективно діючої преміальної системи для підприємства має розпочинатися з економічного обґрунтування доцільності преміювання, яке включає в себе: визначення джерел преміювання; формування показників та умов преміювання; періодичність і порядок преміювання (рис. 3.6).

Комплексне врахування названих основних принципів (положень, вимог) може забезпечити побудову й застосування ефективно діючої системи преміювання відповідних категорій персоналу компанії.

Основою нарахування конкретних сум коштів є система «оцінки заслуг», тобто система оцінки ефективності індивідуальних результатів праці робітників з урахуванням їх особистих якостей і ставлення до праці.

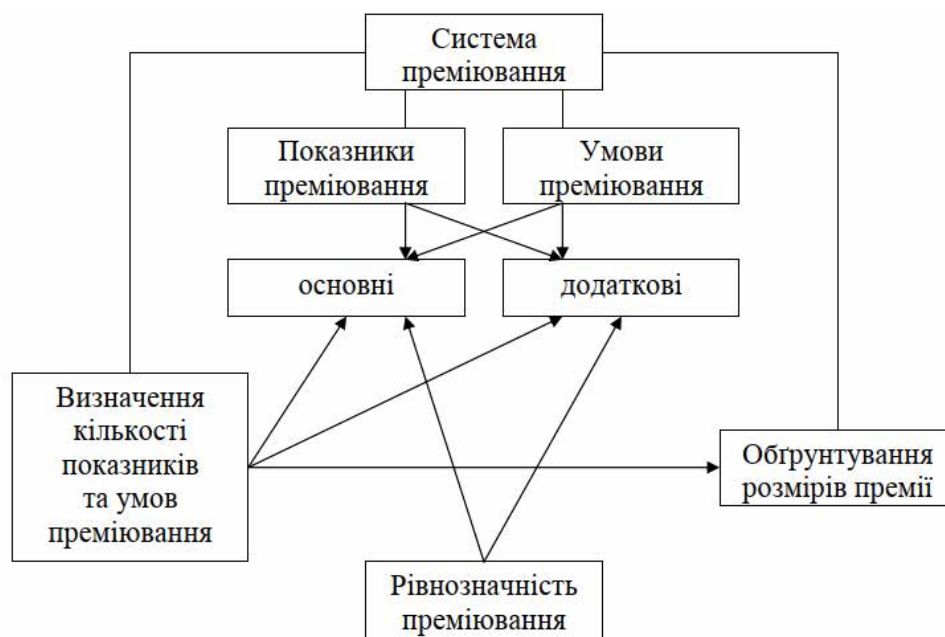


Рис. 3.6. Організаційно-економічна модель побудови преміальних систем

Джерело: [56-58]

Така система базується на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегральний коефіцієнт оцінки результатів праці робітника, що дає змогу коригувати розмір стимулюючих виплат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Система чинників та показників оцінки результатів праці робітника

| Чинники та показники оцінки                                | Коефіцієнт | Бальна оцінка результатів праці робітника з урахуванням коефіцієнта |        |        |        |         |
|--|------------|---|--------|--------|--------|---------|
|  |            | 1 бал   | 2 бали | 3 бали | 4 бали | 5 балів |
| 1  | 2          | 3   | 4      | 5      | 6      | 7       |
| I. Майстерність  |            |   |        |        |        |         |
| 1. Освіта  | 0,05       | 0,05  | 0,10   | 0,15   | 0,20   | 0,25    |
| 2. Досвід  | 0,10       | 0,10  | 0,20   | 0,30   | 0,40   | 0,50    |
| II. Зусилля  |            |   |        |        |        |         |
| 3. Фізичні   | 0,10       | 0,10  | 0,20   | 0,30   | 0,40   | 0,50    |
| 4. Розумові та візуальні                                   | 0,05       | 0,05  | 0,10   | 0,15   | 0,20   | 0,25    |
| III. Відповідальність                                      |            |   |        |        |        |         |
| 5. Виконання норм праці та виробничих (нормованих) завдань | 0,15       | 0,15  | 0,30   | 0,45   | 0,60   | 0,75    |
| 6. Використання устаткування                               | 0,05       | 0,05  | 0,10   | 0,15   | 0,20   | 0,25    |
| 7. Додержання техпроцесів                                  | 0,05       | 0,05  | 0,10   | 0,15   | 0,20   | 0,25    |
| 8. Раціональне використання сировини та матеріалів         | 0,05       | 0,05  | 0,10   | 0,15   | 0,20   | 0,25    |

## Продовження таблиці 3.7

| 1  | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
|--|------|------|------|------|------|------|
| 9. Якість робіт та продукції                     | 0,05 | 0,05 | 0,10 | 0,15 | 0,20 | 0,25 |
| 10. Забезпечення безпеки робітників, що оточують | 0,05 | 0,05 | 0,10 | 0,15 | 0,20 | 0,25 |
| IV. Умови праці                                  |      |      |      |      |      |      |
| 11. Загальний характер                           | 0,05 | 0,05 | 0,10 | 0,15 | 0,20 | 0,25 |
| 12. Неминучі ризики                              | 0,10 | 0,10 | 0,20 | 0,30 | 0,40 | 0,50 |
| V. Особиста оцінка                               |      |      |      |      |      |      |
| 13. Ініціативність                               | 0,10 | 0,10 | 0,20 | 0,30 | 0,40 | 0,50 |
| 14. Старанність                                  | 0,05 | 0,05 | 0,10 | 0,15 | 0,20 | 0,25 |

*Джерело: [46-50, 77]*

Використання такої оцінки передбачає розроблення рівнів кожного показника за п'ятибальною системою. Наприклад, у табл. 3.8 наведено варіант шкали бальної оцінки показника, який залежить від стажу роботи.

Таблиця 3.8

**Шкала бальної оцінки показника, який залежить від стажу роботи**

| Стаж роботи за професією, років | до 1 | від 1 до 3 | від 3 до 7 | від 8 до 12 | більше 12 |
|---------------------------------|------|------------|------------|-------------|-----------|
| Бальна оцінка, балів            | 1,0  | 2,0        | 3,0        | 4,0         | 5,0       |

*Джерело: [46-50, 77]*

Серед методів матеріального стимулювання керівників, фахівців і службовців застосовується преміювання як за індивідуальні, так і за колективні результати їхньої праці.

Як показники преміювання можуть бути розглянуті такі: виконання плану з обсягів та номенклатури; виконання плану з товарної продукції; зниження собівартості продукції; забезпечення виконання договірних поставок; забезпечення якісного випуску продукції.

Системи преміювання керівників, спеціалістів і службовців структурних підрозділів рекомендується будувати за схемою: основні умови преміювання; основні показники преміювання; розмір премії; додаткові умови преміювання.

Додатковими умовами преміювання структурних і функціональних підрозділів підприємств є функціональні обов'язки.

Заслугує на увагу преміювання інженерно-технічних працівників і службовців з урахуванням коефіцієнтів якості й ефективності. У цьому разі варто виділяти 50% від суми преміювання за виконання обов'язкових основних показників преміювання, 25% премії – за виконання додаткового показника – коефіцієнта якості праці, останні 25% – за виконання коефіцієнта ефективності праці.

Серед заходів нематеріальної мотивації можна виділити:

- Мотиваційні наради мають бути неформальними, з можливістю для працівників висловлювати ідеї та підтримувати зміни, що сприяє їх залученню до життя підприємства.

- Вітання зі знаковими датами (день народження, ювілей, завершення випробувального терміну) формують командну єдність і лояльність.

- Професійне зростання через оплату тренінгів, курсів і стажувань позитивно впливає на працівника і підприємство.

- Публічна похвала мотивує ефективних працівників, зокрема через мотиваційні наради або віртуальні дошки досягнень.

- Комфортні умови праці (зони відпочинку, якісні перекуси, доставка продуктів) підвищують продуктивність.

- Заходи для підтримки командного духу (тренінги, корпоративи, онлайн-активності) зміцнюють внутрішню культуру.

- Гнучкий графік дозволяє ефективним працівникам завершувати роботу без зайвого перебування в офісі.

- Оплачувані додаткові вихідні за якісну роботу стимулюють продуктивність.

- Знижки на тури для працівників і їхніх родин підвищують лояльність без значного фінансового навантаження.

- Налагоджений зворотний зв'язок дає змогу працівникам висловлювати ідеї та коментарі щодо організації роботи [31, 86-87].

За визначеними напрямками необхідно оцінити саму систему мотивації та

участі в них кожного працівника. В таблиці 3.9 представлені показники мотивації за системою мотивації (СМ) на рівні підприємства, команди та окремого працівника.

Таблиця 3.9

**Система мотивації (см) на рівні підприємства, команди та окремого працівника**

| Напрямок СМ                                       | На рівні підприємства  | На рівні команди   | На рівні фахівця   |
|---|--|--|--|
| Мотиваційні наради                                | Регулярність, кількість тематичних мотиваційних нарад                                    | Регулярність відповідно до життєвого циклу проекту або/і плану роботи відділу  | Кількість нарад, в яких брав участь; кількість нарад, в яких брав активну участь |
| Вітання зі знаменними датами                      | Вітання відповідно до календаря знаменних дат в історії підприємства                     | Вітання відповідно до календаря проекту або/і роботи відділу   | Вітання відповідно до календаря особистих дат фахівця                            |
| Можливість для професійного зростання             | Кількість заходів підвищення кваліфікації, навчання, перекваліфікації                    | Кількість заходів навчання відповідно до тематики діяльності в проекті або підрозділі  | Особистий план підвищення кваліфікації   |
| Публічна похвала ефективних працівників           | Кількість заходів та форм для публічної похвали на різних рівнях                         |  |  |
| Комфортні умови праці                             | Кількість соціальних пакетів   | Кількість спеціальних мотиваційних соціальних пакетів для команд проектів  | Кількість соціальних пакетів, в яких бере участь фахівець                        |
| Заходи для підвищення і підтримки командного духу | Кількість заходів для розвитку команд різних департаментів та проектів                   | Кількість заходів для одної команди  | Кількість заходів, в яких брав участь фахівець                                   |
| Гнучкий графік                                    | Кількість працівників, що мають гнучкий графік   | Порівняльні показники продуктивності праці, лояльності співробітників при використанні /невикористанні гнучкого графіку роботи |  |
| Додаткові вихідні                                 | Кількість працівників, що мають додаткові вихідні  | Порівняльні показники продуктивності праці, лояльності співробітників при використанні/невикористанні додаткових вихідних      |  |
| Надання знижок на тури                            | Кількість працівників, що мають знижки на тури   |  | Кількість використаних турів   |
| Налагоджений зворотний зв'язок                    | Кількість пропозицій, коментарів в обговореннях, рівень залученості в зворотному зв'язку |  |  |

Джерело: [46-50, 77]

Використовуючи такі показники, можна сформувати мотиваційний профіль для підприємства, команди, фахівця.

Візуально зрозуміло, який напрям більше розвинутий, а який треба підсилити. Аналіз таких профілів дозволяє конкретизувати заходи щодо поліпшення мотивації працівників підприємства.

На рис. 3.7. представлено такий мотиваційний профіль відносно кількості заходів щодо підвищення мотивації на рівні підприємства.

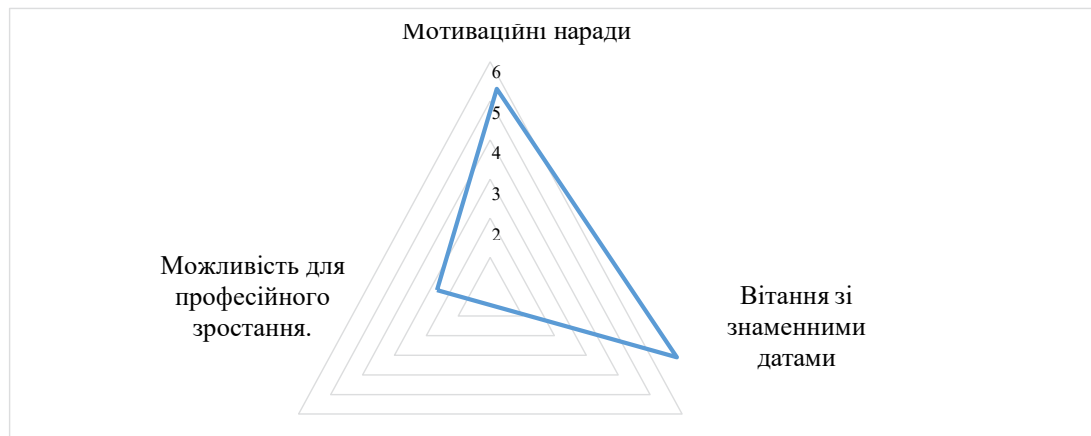


Рис. 3.7. Показники заходів мотивації працівників

Система матеріальної мотивації на підприємстві потребує підвищення рівня оплати праці, забезпечення її стабільності, покращення умов праці, посилення зв'язку між результатами роботи та винагородою, а також створення умов для навчання і професійного зростання. Матеріальні стимули доцільно поєднувати з нематеріальними, орієнтованими на розвиток творчості та значущості трудової діяльності.

Для підвищення ефективності управління персоналом керівнику рекомендовано використовувати чотири групи методів:

1. Матеріальний метод – система винагород, що підкріплює бажану поведінку.

2. Цільовий метод – постановка конкретних досяжних цілей, які спрямовують діяльність працівника.

3. Метод збагачення праці – розширення повноважень, змісту та різноманітності роботи.

4. Метод партнерства – залучення персоналу до прийняття управлінських рішень.

Для підтримання внутрішньої мотивації варто вдосконалити систему зворотного зв'язку: він повинен бути своєчасним, конструктивним, конкретним і збалансованим.

Додаткові напрями розвитку системи мотивації включають:

- ротацію кадрів та розширення змісту робіт;
- розвиток організаційних компетентностей;
- регулярні індивідуальні міні-наради;
- удосконалення системи преміювання;
- гнучкі графіки роботи;
- залучення персоналу до створення програм стимулювання.

В умовах поширення дистанційної роботи виникає потреба адаптувати мотиваційну політику до онлайн-середовища. Серед ключових інструментів — забезпечення технічних умов, формування балансу між роботою та особистим життям, розвиток онлайн-комунікацій та синхронізація командної роботи. Дієві методи для віддалених команд включають:

- посилення залученості через стратегічні онлайн-сесії;
- чітке планування часу та регулярні відеозустрічі;
- відкритий моніторинг результатів (у т.ч. метод «світлофора»);
- регулярну синхронізацію дій команди;
- формування атмосфери довіри та відкритого висловлювання думок.

Застосування зазначених заходів сприятиме підвищенню трудової активності, посиленню відповідальності персоналу та зростанню ефективності підприємства.

Проведений аналіз мотивації праці на підприємствах харчової промисловості демонструє, що низька мотивація персоналу (58-67 %), висока плинність кадрів (30-

40 % на рік) та знижена продуктивність (на 25-35 % нижча за показники ЄС) вимагають комплексного вдосконалення систем стимулювання. Ефективними є поєднання матеріальної мотивації з багатofакторними моделями оцінювання результативності та впровадження нематеріальних стимулів, спрямованих на залученість і командну взаємодію. Система преміювання має ґрунтуватися на об'єктивних критеріях, інтегральній бальній оцінці та різнорівневих показниках. Для нематеріальної мотивації ключовими залишаються професійний розвиток, гнучкий графік, якісні умови праці та інструменти корпоративної культури.

Визначені напрями вдосконалення – формування мотиваційного профілю, розвиток системи зворотного зв'язку, збагачення праці, участь у прийнятті рішень, адаптація мотивації до дистанційної роботи – створюють можливість для підвищення продуктивності та лояльності персоналу. Загалом застосування запропонованих методів забезпечить підвищення ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

### ***Висновок до розділу 3***

У розділі обґрунтовано комплексний підхід до удосконалення системи мотивації та оплати праці на підприємствах харчової промисловості, що є ключовою умовою підвищення їх конкурентоспроможності в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, динамічних ринкових змін та зростаючого тиску витрат. Показано, що ефективна мотиваційна система має ґрунтуватися на стратегічному управлінні персоналом, інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, а також на діагностичному підході, який дозволяє враховувати реальні потреби працівників і проблемні зони в управлінні трудовим потенціалом.

Дослідження підтвердило, що важливими напрямами вдосконалення мотивації є оновлення заробітної плати і преміальних механізмів, підвищення частки змінних винагород, модернізація норм праці, оптимізація чисельності персоналу та розширення індивідуалізованих стимулів. Значну роль відіграють

нематеріальні фактори: можливість професійного навчання, кар'єрного розвитку, соціальні гарантії та комфортні умови праці. Результати опитування працівників ПІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна» засвідчили помірну узгодженість їхніх пріоритетів, водночас визначили ключові стимули, на які підприємству доцільно робити акцент. Проведені розрахунки продемонстрували значущість формування збалансованої мотиваційної моделі, яка охоплює як пряму фінансову винагороду, так і соціальні пільги, корпоративні програми підтримки та інвестиції у людський капітал.

Удосконалення мотиваційного механізму має відбуватися на основі системності, прозорості, гнучкості та відповідності стратегічним цілям підприємства. Реалізація запропонованого підходу дозволить підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, зміцнити трудову дисципліну, покращити психологічний клімат і забезпечити сталий розвиток підприємств харчової промисловості в умовах конкурентного ринку. Таким чином, модернізована система мотивації виступає не лише інструментом стимулювання, але й важливим фактором формування довгострокових кадрових переваг.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження системи мотивації та оплати праці на ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», що дозволило оцінити стан компанії, визначити ефективність існуючих методів стимулювання персоналу та розробити пропозиції щодо їх удосконалення.

Перший розділ присвячено теоретичним основам мотивації та оплати праці. У ньому проаналізовано класичні та сучасні підходи до мотивації, зокрема ієрархічну модель потреб Маслоу, теорії Герцберга, Врума та Лоулера, а також сучасні концепції, орієнтовані на результативність, індивідуалізацію підходів, збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Висвітлено основні принципи ефективної мотиваційної системи, такі як прозорість критеріїв оцінювання, справедливість винагороди, взаємозв'язок між досягненнями та винагородою, а також визначено ключові показники ефективності мотивації, що впливають на продуктивність, залученість та задоволеність працівників.

Другий розділ містить аналітичний опис об'єкта та предмета дослідження. Підприємство є провідним виробником напоїв в Україні, зокрема безалкогольних та функціональних напоїв. Станом на 2024 рік загальна чисельність працівників складає 1040 осіб, з яких 926 – виробничий персонал. Протягом 2022-2024 років чисельність персоналу зменшилась на 138 осіб, а коефіцієнт плинності склав 18,37%, що вказує на проблеми утримання кваліфікованих кадрів. Частка працівників із вищою освітою становить 566 осіб, що забезпечує достатній рівень професійної компетентності.

Фінансово-економічна оцінка підприємства свідчить про стабільний стан та високу ефективність роботи: обсяг виробництва у 2024 році склав 16281209 тис. грн, фонд оплати праці – 904848 тис. грн, середня місячна заробітна плата – 72504 грн, продуктивність на одного працівника – 15655 тис. грн. Показники рентабельності та ліквідності демонструють фінансову стійкість: ROA – 23,4%, чиста маржа – 13%, коефіцієнт поточної ліквідності – 2,226.

Регресійний аналіз підтвердив статистично значущий позитивний вплив витрат на мотивацію на фінансові результати підприємства ( $R = 0,916$ ,  $R^2 = 0,656$ ,  $p = 0,029$ ), що свідчить про прямий зв'язок між ефективною системою мотивації та фінансовими показниками компанії.

Третій розділ присвячено оцінці стану мотивації працівників та розробці пропозицій щодо її вдосконалення. Поточна система мотивації складається з основної та додаткової складових оплати праці, премій за досягнення результатів та соціальних виплат. Аналіз показав, що існуюча система недостатньо гнучка, частка змінної складової у фонді оплати праці є низькою (близько 20%), відсутній комплексний підхід до нематеріальної мотивації, а критерії оцінки ефективності часто непрозорі для працівників. Для підвищення залученості та продуктивності персоналу запропоновано збільшити частку змінної складової до 35–45% із прив'язкою до KPI, розширити програми нематеріальної мотивації (навчання, кар'єрний розвиток, менторство), впровадити цифрові платформи оцінювання ефективності та залученості, а також розширити соціальний пакет за рахунок медичного страхування, програм wellbeing та підтримки сімейних ініціатив. Реалізація цих заходів дозволить знизити плинність персоналу до 10%, підвищити задоволеність працівників на 15–25% та оптимізувати співвідношення між зростанням продуктивності та витратами на оплату праці.

Станом на кінець 2024 року підприємство характеризується стабільними фінансовими результатами та високою продуктивністю, проте для забезпечення подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку важливим є комплексне удосконалення системи мотивації та управління персоналом. Застосування запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зміцнити корпоративну культуру, забезпечити прозорість мотиваційної політики та створити умови для сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економічної кон'юнктури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ, 2017. С. 305–314.
2. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 152–163.
3. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Людмила Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2018. 511 с.
4. Березін О.В. Економіка підприємства: навч. посібник. О.В. Березін, Л.М. Березіна, Н.В. Бутенко. К.: Знання, 2018. 390 с.
5. Богачов С. В. Аспекти відновлення економічних зв'язків між підприємствами в постконфліктний період. Ефективна економіка, №3, 2020.
6. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. Навчальний посібник. Київ «Знання-Прес», 2018. 313 с.
7. Бородина О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. Економіка України. 2016. №7. С.48-53.
8. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. №14 С. 33-38.
9. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. К.,2000. 410с.
10. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 18.11.2025).

11. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова. К.: Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
12. Вишневецька С. Трудові правовідносини як об'єкт дослідження науки трудового права. Трудове право. 2004. № 1. С. 60 - 63.
13. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
14. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua>
15. Гайдученко С.О. Мотивація персоналу. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103%202013.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
16. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017.
17. Гатіна Г. Ф. Методи аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий і освітній простір: перспективи розвитку. Харків: Інтерактив плюс, 2017. С. 225-227.
18. Герцберг Ф. Мотивація на роботі. Київ : Літера, 2009. 328 с.
19. Григор'єв Л., Черненко А., Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні, No5, 2018. 43 с.
20. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
21. Грідін О. В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 105–110.
22. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили. Конкурентоспроможність у сфері праці. К.: 2017. С. 117–126.

23. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал. Львів, 2018. Том 11. С. 102–118.
24. Данилюк М. О. Мотиваційні механізми в управлінні організаціями: міжнародний досвід і практика України. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 350 с.
25. Денисенко М. П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 6. С. 53–57
26. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства. Економіка України. 2015. №6. С. 26-31.
27. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2025).
28. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.
29. Економіка підприємництва: підручник за ред. д.е.н., проф. Л.В. Фролової. Одеса. Бондаренко О. М. 2020. 708 с.
30. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навчальний посібник для вузів. К.: Кондор, 2018. 430 с.
31. Жибак М. М., Літвінов В. І. Матеріальні фактори системи трудової мотивації як основний чинник мотиваційного механізму аграрних підприємств. Міжнародний науково-практичний журнал Економіка та держава квітень 2017. № 4, С. 38–41.
32. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки, 2017. №4, С. 125-133.
33. Заяць Т. А. Сучасні підходи до мотивації персоналу: теорія і практика в Україні. Київ : Кондор, 2017. 284 с.

34. Звіт з сталого розвитку Coca-Cola HBC Україна. URL: <https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/oar2024/sustainability-statement-2024.pdf.downloadasset.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

35. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Р. Ільєнко, Д. Губенко Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 1. С. 58-62.

36. Керанчук Т. Фінансова стабільність підприємств і методичні аспекти її оцінки Т. Керанчук. Економіст. 2018. № 1. С. 83–86.

37. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки. 2021. № 1(47). С. 72–77.

38. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 4. Том 1. С. 57–60

39. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://www.elitarium.ua>

40. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. М. Я. Коробов. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 294 с.

41. Кравченко К. С. Гейміфікація як інструмент мотивації працівників: перспективи для України. Харків : Поліграф+, 2021. 128 с. 16. Гриньова В. М., Ничкало С. І. Мотивація праці в освітньому середовищі: зарубіжний досвід і українські реалії. Харків : Основа, 2019. 265 с.

42. Криворотько І. О. Аналіз кадрових ризиків та шляхи їх зниження на промислових підприємствах. Держава і регіони. 2007. №1. С.165–168.

43. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб]. К., Кондор. 2003. 296с.

44. Лазарєв С. В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.

45. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 22, частина 2, 2018. С.67-71.

46. Літвін О.Г, Турло Н.П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 1, 2025. С. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>.

47. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. Вип. 237. 315 с.

48. Маркін Е. С. Пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку. Економіка і управління: проблеми, тенденції, перспективи розвитку. Черкаси: Друк плюс, 2017. С. 115-118.

49. Матюшенко Ю. В. Класифікація напрямів та методів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 54–60.

50. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнеснавігатор. 2018. Вип. 4. С. 94–98.

51. Мельник А. Ф. Мотивація праці персоналу в умовах трансформації економіки України. Львів : Економічна думка, 2018. 312 с.

52. Методи вимірювання продуктивності праці. Інформаційний портал. URL: <https://studfile.net>

53. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/21651322> (дата звернення: 18.11.2025).

54. Орленко О. М. Зростання продуктивності праці вітчизняних підприємств на засадах організаційно-управлінських інновацій. Інфраструктура ринку. 2017. №9. С. 66-70.

55. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL: <https://uteka.ua>
56. Петрашак О. О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. URL: <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2025).
57. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 41. С. 116-120.
58. Пугачов В. П. Управління персоналом. К., 2001. 400 с.
59. Ратніков Д. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності робочої сили. Україна: аспекти праці. 2017. №1. С. 8-12.
60. Савченко С. М. Концептуальні підходи формування конкурентоспроможності підприємства з позицій системного підходу. Ефективна економіка 2020. №6. С. 15-22.
61. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147–154.
62. Семенова Л. Ю., Татарінова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 238–241.
63. Сіренко Н. М., Щербина Ю. О., Юрченко О. Г. Удосконалення організації розрахунків з оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління підприємством. 2017. № 15. С. 352–355.
64. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232.

65. Струс Р. В. Коваль О. Г. Мишко О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 373–377.
66. Тарасевич В. М., Петруня Ю. Є. Історія економічних учень. Київ: Центр учбової літератури, 2013.
67. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html> (дата звернення: 18.11.2025).
68. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. Аграрна економіка. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.
69. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.
70. Управління персоналом: навч. посіб. К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.
71. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. метод. посібник для самоствивч. дисц. О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк К.: КНЕУ, 2018. 261 с.
72. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172.
73. Шахно А. Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОП Чернявський Д.О., 2019. 360 с.
74. Шашина М. В., Тульчинський Р. В., Федотов О. Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. Агросвіт. 2019. № 3. С. 48–52.
75. Abraham H. Maslow. Motivation and personalite. Third Edition. URL: <https://avidreaders.ru/read-book/motivaciyai-lichnost.html> (дата звернення: 30.12.2024).

76. Coca-Cola HBC Україна: офіційний сайт.URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/> (дата звернення: 18.11.2025).
77. Edward L. Deci, Richard M. Ryan. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York, Guilford Press, 2017. 756 p.
78. G. Berns. Satisfaction: The Science of Finding True Fulfillment. New York, Henry Holt and Co., 2005. 320 p.
79. J. Bentley, R. Kowal. Personalization at Scale: Motivation through Big Data. Oxford, Oxford University Press, 2019. 240 p.
80. J. Panksepp. Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions. New York, Oxford University Press, 1998. 416 p.
81. J.S. Adams. Advances in Experimental Social Psychology. New York, Academic Press, 1970. 365 p.
82. K. Sharma, J. Marston. Digital Motivation Strategies for Business: Engaging Employees in the Digital Era. London, Routledge, 2020. 210 p.
83. Nahornyi, V., Tiurina, A., Ruban, O., Khletytska, T., & Litvinov, V. (2022). Corporate social responsibility in modern transnational corporations. Amazonia Investiga, 11(53), 111-121. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.53.05.11>
84. Pink. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York, Riverhead Books, 2009. 272 p.
85. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, Harvard Business School Press, 2001. 416 p.
86. Rock. Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. New York, Harper Business, 2009. 304 p.
87. S.P. Robbins. Organizational Behavior. New Jersey, Prentice Hall, 2001. 640 p. 19. Victor H. Vroom. Work and Motivation. New York, John Wiley & Sons, 1964. 331 p.

88. T. Davenport, J. Harris. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston, Harvard Business Review Press, 2017. 352 p.
89. T. West. *Jerks at Work: Toxic Coworkers and What to Do About Them*. New York, Portfolio, 2022, 304 p.
90. Tiurina, A., Nahornyi, V., Ruban, O., Tymoshenko, M., Vedenieiev, V., & Terentieva, N. (2022). Problems and Prospects of Human Capital Development in Post-Industrial Society. *Postmodern Openings*, 13(3), 412-424. <https://doi.org/10.18662/po/13.3/497>\_(дата звернення: 18.11.2025).
91. Werbach, K. Hunter. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia, Wharton Digital Press, 2012. 148 p.
92. Youkilis. *AI and the Future of Motivation in the Workplace*. New York, Springer, 2021. 290 p.

# ДОДАТКИ