

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Іщук Юлія Валеріївна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Впровадження системи мотивації персоналу української філії
міжнародної компанії»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **Ю.В. Іщук**
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна,
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальних теоретичних та практичних аспектів впровадження системи мотивації персоналу підприємства, а також дослідженню та аналізу існуючої проблематики ТОВ "КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД" та методів її вирішення.

Метою даної роботи було дослідити сутність, принципи та особливості впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві, визначити шляхи вдосконалення мотиваційної політики з метою підвищення ефективності діяльності працівників і конкурентоспроможності організації.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, засоби та механізми впровадження ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення продуктивності праці та розвитку підприємства.

В кваліфікаційній роботі досліджено і проаналізовано особливості системи мотивації персоналу підприємства, поточний рівень системи мотивації персоналу підприємства. Проведена оцінка стратегічного потенціалу бізнесу та перспективи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 93 стор., 3 рис., 18 табл., 64 дж., 2 дод.

Ключові слова: мотивація, персонал, удосконалення, кадрова політика, трудові ресурси.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of actual theoretical and practical aspects of the implementation of the personnel motivation system of the enterprise, as well as the study and analysis of the existing problems of COCA-COLA-UKRAINE LIMITED LLC and methods of its solution.

The purpose of this work was to investigate the essence, principles and features of the implementation of the personnel motivation system at the enterprise, to determine the ways to improve the motivational policy in order to increase the efficiency of employees and the competitiveness of the organization.

The object of research is the process of formation and functioning of the personnel motivation system at the enterprise.

The subject of the study is methods, means and mechanisms for the implementation of an effective system of personnel motivation, which ensures the increase of labor productivity and development of the enterprise.

In the qualification work, the features of the system of motivation of the personnel of the enterprise, the current level of the system of motivation of the personnel of the enterprise are investigated and analyzed. An assessment of the strategic potential of the business and prospects for improving the system of motivation of the company's personnel has been carried out.

The qualification work contains 93 pages, 3 figures, 18 tables, 64 j., 3 additions.

Keywords: motivation, personnel, improvement, personnel policy, human resources.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та поняття мотивації персоналу підприємства	8
1.2. Методичні засади формування та складові системи мотивації персоналу	14
1.3. Методи та засоби мотивації персоналу підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»	26
2.1. Загальна характеристика діяльності та структура компанії ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД».....	26
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД».....	30
2.3. Аналіз результатів функціонування системи мотивації персоналу компанії ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД».....	36
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД».....	40
3.1. Обґрунтування напрямів розбудови системи мотивації персоналу ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД».....	40
3.2. Розробка та впровадження матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу	46
3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки, зростання конкуренції та постійних змін у бізнес-середовищі ефективне управління персоналом стає одним із головних чинників успішного функціонування будь-якого підприємства. Від рівня залученості працівників, їхнього бажання працювати результативно, проявляти ініціативу та брати участь у досягненні стратегічних цілей залежить не лише продуктивність праці, а й загальна стабільність і конкурентоспроможність організації. Саме тому питання впровадження системи мотивації персоналу набуває особливої актуальності, адже воно спрямоване на створення умов, за яких кожен працівник відчуває свою значущість, розуміє мету своєї діяльності та має бажання розвиватися разом із підприємством.

Мотивація персоналу — це не просто інструмент управління, а комплексна система впливів, що охоплює матеріальні, моральні, соціальні та психологічні аспекти. Вона покликана забезпечити гармонійне поєднання інтересів працівника і підприємства, перетворюючи трудову діяльність на процес самореалізації, а не лише виконання обов'язків. Впровадження ефективної системи мотивації дозволяє зміцнити кадровий потенціал, підвищити рівень продуктивності, покращити якість праці та зменшити плинність кадрів, що є особливо важливим для підприємств, які прагнуть до сталого розвитку.

Успіх будь-якої системи мотивації залежить від її здатності враховувати індивідуальні особливості персоналу, специфіку діяльності підприємства та реальні можливості його економічних ресурсів. Тому процес впровадження такої системи вимагає ретельного аналізу існуючих мотиваційних механізмів, оцінки їхньої ефективності, а також пошуку нових підходів, здатних активізувати потенціал працівників. У сучасній практиці дедалі більшого значення набуває поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними — моральним заохоченням, можливостями професійного

зростання, участю у прийнятті рішень та створенням комфортного соціально-психологічного клімату.

Упровадження системи мотивації персоналу є не разовою дією, а безперервним процесом удосконалення управлінських рішень, що базується на глибокому розумінні людських потреб і закономірностей поведінки. Розробка ефективної мотиваційної політики дає змогу перетворити колектив підприємства на згуртовану команду, здатну спільно реалізовувати стратегічні цілі, досягати високих результатів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Мета дослідження – дослідити сутність, принципи та особливості впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві, визначити шляхи вдосконалення мотиваційної політики з метою підвищення ефективності діяльності працівників і конкурентоспроможності організації.

Відповідно до поставленої мети, необхідно вирішити ряд **завдань**:

- розкрити сутність та поняття мотивації персоналу підприємства;
- визначити методичні засади формування та складові системи мотивації персоналу;
- дослідити методи та засоби мотивації персоналу підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності та структурі компанії ТОВ "Кока-Кола-Україна Лімітед";
- проаналізувати фінансово-економічних показників діяльності;
- провести аналіз результатів функціонування системи мотивації персоналу компанії;
- запропонувати обґрунтування напрямів розбудови системи мотивації персоналу;
- провести розробку та впровадження матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу;
- оцінити економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, засоби та механізми впровадження ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення продуктивності праці та розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі теоретичного вивчення проблеми роботи застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження теоретичного та практичного характеру: огляд літератури з її узагальнення отриманої інформації, системний аналіз її інтерпретація даних; кількісний та якісний аналіз отриманих результатів.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота обумовлена метою та завданнями дослідження, структурно складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний об'єм роботи складає 93 сторінки машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу є однією з ключових складових системи управління будь-яким підприємством, адже саме від рівня зацікавленості працівників у своїй діяльності залежить ефективність роботи організації, її продуктивність, конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Мотивація виступає своєрідним внутрішнім рушієм, який спонукає людину діяти, досягати результатів, удосконалювати свої професійні навички та брати участь у досягненні спільних цілей підприємства.

У найширшому розумінні мотивація персоналу — це процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, що сприяють активній трудовій діяльності працівників. Вона включає не лише матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії чи пільги, але й нематеріальні чинники — визнання, професійне зростання, сприятливий морально-психологічний клімат, почуття значущості власного внеску в спільну справу. Саме поєднання матеріальних і нематеріальних аспектів формує збалансовану систему мотивації, здатну забезпечити високу залученість працівників і їхню лояльність до підприємства [27, с. 29].

Мотивація є психологічною категорією, адже вона безпосередньо пов'язана з внутрішнім станом людини, її потребами, цінностями, прагненнями та очікуваннями. Кожен працівник має власну систему мотивів — те, що саме його спонукає працювати ефективніше. Для когось головним мотивом є матеріальна винагорода, для іншого — професійне визнання, стабільність або можливість кар'єрного росту. Тому система мотивації на підприємстві має бути гнучкою, індивідуально орієнтованою і здатною враховувати особисті особливості працівників.

З точки зору менеджменту, мотивація виконує важливу управлінську функцію, оскільки вона спрямована на узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства. Ефективна мотиваційна політика дозволяє створити умови, за яких особисті прагнення працівників збігаються з інтересами організації. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зростанню ініціативності та творчої активності персоналу.

Сутність мотивації полягає в тому, що вона є безперервним процесом, який потребує постійної уваги та вдосконалення. В умовах сучасної економіки, де конкуренція за кваліфіковані кадри зростає, підприємства повинні не просто забезпечувати гідні умови праці, а й створювати атмосферу довіри, поваги, взаємної підтримки, де працівники відчують свою значущість. Така система стимулює не лише виконання обов'язків, а й розвиток внутрішньої мотивації до вдосконалення, самореалізації та підвищення власної ефективності [28, с. 22].

Результативна система мотивування праці в умовах ринкової економіки є досить вагомою частиною в управлінні та піднесенні сучасного підприємства, оскільки створює такі умови праці для будь-якого працівника, котрі дозволять йому щонайбільше використати власний трудовий потенціал, тому що від цього залежить досягнення основних цілей та завдань будь-якого підприємства.

Теперішні власники, директори, і топ-менеджери всіх рівнів в межах власних посадових функцій зобов'язані розбиратися і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність визначеного працівника в процесі праці важливий вплив мають різні мотиви, вимоги, стимули та цілі.

Суттєвий вплив на активність персоналу і його зацікавленість до роботи здійснює грошова винагорода у вигляді оплати праці та, вживання різних видів трудових і соціальних пільг. Проте, як свідчать різноманітні дослідження, на продуктивність діяльності персоналу, співробітників

підприємств впливають й інші умови. Всі вищевказані елементи відносяться до процесу мотивації праці.

Тому доцільно розібрати, що передбачає мотивування праці і для чого воно так необхідно на сучасному підприємстві. Мотивування праці передбачає створення системи, за якого працівник починає продуктивно виконувати трудову діяльність, надає чіткі, як правило зафіксовані результати [30, с. 12].

Перед тим як досліджувати дану тему, вважаємо за доцільне визначити суть терміну «мотивація». Поняття «Мотивація» за визначеннями авторів означає стимулювання, спонукання та свідоме прагнення до бажаного результату (табл. 1.1).

Здійснивши дослідження теоретичних основ поняття “мотивація”, з’ясувалося, що існує багато визначень, однак всі вони визначають процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином.

Таблиця 1.1

Визначення поняття мотивації

Автори	Визначення
Ковальчук М. [31]	Це процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.
Коваль Л. С. [32]	Це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов’язаних напрямів та видів діяльності.
Харченко Т.М. [44]	Це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин.
Хміль Ф.І. [45]	Це сукупність усіх управлінських рішень і видів діяльності, безпосередньо пов’язаних з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві.
Черкашина Д. [46]	Це як цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом.

Продовження таблиці 1.1

Шевченко Н. В. [48]	Це діяльність, спрямована на рішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці.
---------------------	--

Джерело: сформовано автором.

Отже, можна дійти висновку, що подані визначення різняться переважно авторським підходом до трактування сутності поняття. Водночас поведінка особистості, зокрема працівника підприємства, зазвичай визначається тією потребою, яка на даний момент є для нього найактуальнішою. Саме вона спонукає людину до активних дій, мобілізуючи її внутрішній потенціал, енергію та можливості для досягнення бажаного результату.

Мотивація праці класифікується за кількома критеріями.

Матеріальна мотивація полягає у прагненні людини до забезпечення певного рівня добробуту та стабільного матеріального становища. Її інтенсивність залежить від багатьох факторів — рівня доходу, структури витрат, фінансової стабільності, а також ефективності системи заохочень, що діють на підприємстві [41, с. 122].

Зв'язок між мотивацією та результатами праці є багаторівневим і опосередкованим такими чинниками, як природні здібності, професійна кваліфікація, досвід і набута майстерність. Саме мотивація виступає рушійною силою, яка спрямовує діяльність працівника на досягнення певних цілей.

Трудова мотивація формується під впливом самої роботи, її змісту, умов праці, рівня організації виробничого процесу, а також встановленого режиму робочого часу. Вона має внутрішній характер і відображає сукупність внутрішніх стимулів людини, пов'язаних із професійною діяльністю. По суті, трудова мотивація поєднує прагнення до змістовної, корисної праці з потребою у самовираженні та самореалізації особистості.

Статусна мотивація є внутрішнім стимулом, який спонукає людину прагнути до вищого соціального або професійного становища. Вона проявляється у бажанні обіймати більш відповідальні посади, працювати в престижних компаніях, досягати визнання колег, здобувати авторитет або ставати лідером у колективі. Таке прагнення до кар'єрного зростання та суспільного визнання відіграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності працівників [42, с. 48].

Різні науковці пропонують власні варіації класифікацій мотивації, що постійно доповнюються новими аспектами та підходами. У свою чергу, система стимулювання праці покликана реалізовувати низку ключових функцій, які відображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні функції стимулювання праці

Джерело: [43].

Доцільно детально розглянути кожен з наведених функцій стимулювання праці [46, с. 18]:

1. Економічне стимулювання.

Ця функція охоплює сукупність організаційно-економічних методів, спрямованих на активізацію господарської діяльності та зростання продуктивності праці. Її сутність полягає у формуванні матеріальної зацікавленості працівників і колективів у досягненні високих виробничих результатів. Економічне стимулювання посилює їхній інтерес до покращення ефективності роботи, сприяє раціональному використанню ресурсів та

забезпечує виконання ключових завдань підприємства. У підсумку воно прямо впливає на підвищення продуктивності праці та загальний результат діяльності.

2. Соціальна функція стимулювання праці.

Соціальний аспект пов'язаний із тим, що працівник, займаючи певну позицію в структурі суспільного виробництва, отримує доступ до конкретного набору економічних, соціальних і побутових благ. Механізми стимулювання позначаються як на рівні доходів і умов праці, так і на професійній структурі колективу та соціальних процесах у суспільстві загалом. Застосування різноманітних стимулів — матеріальних, моральних, соціальних — розширює можливості працівника та його сім'ї, сприяє розвитку особистих якостей, професійних компетенцій та формує відчуття соціальної стабільності.

3. Соціально-психологічна функція.

Цей напрям стимулювання впливає на внутрішній стан працівника: його життєві орієнтири, цінності, мотиви, професійні амбіції та ставлення до роботи. Завдяки соціально-психологічним чинникам формуються такі важливі характеристики, як працелюбність, відповідальність, лояльність, ініціативність та готовність до саморозвитку. Саме через цю функцію мотивація сприяє створенню комфортного психологічного клімату та зміцненню корпоративної культури.

Таким чином, мотивація персоналу — це не просто комплекс заходів чи окремих інструментів для стимулювання працівників. Це багатовимірний процес, який об'єднує економічні, соціальні та психологічні чинники, формує трудову поведінку та визначає рівень залученості працівників. Вона є ключовою умовою стабільної роботи підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність та сприяє довгостроковому розвитку.

1.2. Методичні засади формування та складові системи мотивації персоналу

Стабільний та результативний розвиток економіки держави значною мірою залежить від постійного вдосконалення систем управління підприємствами, що має базуватись на впровадженні сучасних досягнень менеджменту та підприємницьких практик. У цьому контексті особливе місце займає система мотивації праці, адже саме вона виступає одним із ключових організаційно-економічних інструментів впливу на трудову поведінку персоналу. Саме тому зростає необхідність у вирішенні як теоретичних, так і практичних аспектів управління мотиваційними процесами, зокрема через використання новітніх соціально-економічних механізмів, здатних підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці та покращенні якості виробничих процесів у різних секторах економіки.

В умовах становлення соціально орієнтованої ринкової економіки особливого значення набуває реформування системи мотивації праці та соціально-трудових відносин. Саме вони стають основою підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності підприємств і, як наслідок, добробуту населення. Тому необхідним є комплексний підхід до визначення сутності соціально-економічної мотивації, її структури, механізмів регулювання та вдосконалення на основі гармонізації інтересів як роботодавця, так і працівника.

Сучасна система мотивації працівників часто характеризується недостатньою узгодженістю організаційних та соціально-економічних механізмів управління, оскільки взаємовідносини між керівництвом і трудовим колективом не завжди базуються на рівноправному партнерстві. У зв'язку з цим виникає потреба модернізувати мотиваційні інструменти, враховуючи соціальні ресурси підприємства, внутрішні потреби працівників і специфіку корпоративної культури.

Кожна система мотивації, розроблена на підприємстві, повинна бути чітко адаптована до реальних умов і доведена до відома всіх співробітників. Від того, наскільки зрозуміло та логічно вона буде представлена, залежить її сприйняття — чи стане вона джерелом натхнення, чи, навпаки, демотивації. Надзвичайно важливо ідентифікувати типи працівників, які переважають у колективі, що дозволяє створити оптимальні умови праці, за яких забезпечується найвища ефективність діяльності.

Якщо система мотивації вступає в суперечність із психологічними особливостями та ціннісними орієнтаціями співробітників, керівництво повинно або переглянути підхід до стимулювання, або розглянути питання кадрових змін. Разом із тим правильно вибудована комунікація між керівниками та працівниками здатна мінімізувати такі суперечності. Керівник, який розуміє поведінкові типи своїх підлеглих, має змогу правильно донести не лише зміст мотиваційної системи, а й пояснити інші внутрішні організаційні зміни, що підвищує рівень довіри в колективі.

Жодна управлінська система не може бути ефективною без дієвого механізму мотивації. Саме мотивація виступає рушійною силою, яка спонукає окрему особу й команду в цілому до активних дій, досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вона формує не лише економічну ефективність, а й соціальну згуртованість, що є основою сталого розвитку організації.

Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та створення програми мотивації необхідно [48, с. 70]:

- розуміти модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;
- знати чинники, що впливають на мотивацію;
- сформулювати сукупність потреб, що зумовлюють рух до реалізації мети та умови, за яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомити, що мотивація - це не самоціль, а спосіб задоволення.

Розробка мотиваційної програми має спиратися на детальний аналіз поточного стану підприємства та визначення бажаного рівня взаємодії між керівництвом і працівниками. Ефективна система управління мотивацією передбачає застосування різних інструментів впливу — від матеріального стимулювання до створення сприятливого психологічного клімату. До основних методів можна віднести грошові винагороди, заохочення за досягнення, залучення персоналу до процесів управління, розвиток командної роботи, а також удосконалення системи компенсацій та соціальних пільг.

Для підвищення ефективності роботи підприємства доцільно сформувати мотиваційну програму таким чином, щоб кожен співробітник був зацікавлений у розширенні своїх повноважень і максимально спрямовував свої зусилля на досягнення спільних цілей компанії. Це сприятиме формуванню почуття відповідальності, підвищенню рівня зацікавленості у результатах діяльності та зменшенню ризику професійного вигорання. Особливий акцент варто зробити на розробці системи мотивації для виробничого персоналу, адже саме ця категорія працівників забезпечує безперервність основних виробничих процесів. Запровадження дієвої програми стимулювання допоможе знизити плинність кадрів, посилити командну взаємодію та створити стабільні робочі зміни.

Крім того, важливо передбачити постійне підвищення кваліфікації керівників середньої ланки, адже саме вони відіграють ключову роль у підтриманні мотивації персоналу. Для цього необхідно організовувати регулярні навчальні заходи — тренінги, семінари, курси управлінських компетенцій. Відділ кадрів має забезпечити системну роботу у напрямі професійного розвитку управлінців, налагодивши співпрацю з навчальними центрами та консультативними організаціями.

Таким чином, оновлена мотиваційна програма має бути комплексною, орієнтованою на розвиток людського потенціалу та створення умов, за яких

працівники відчуватимуть свою значущість, а їхні зусилля — пряму користь для підприємства.

З метою вдосконалення системи мотивації персоналу пропонується запровадити компенсаційний пакет. Розробка компенсаційного пакету після діагностики стану та розробки принципів системи мотивації включає кілька етапів [19, с. 170]:

- визначення організаційної структури компанії;
- аналіз робочих місць;
- розробка кваліфікаційних груп з оплати праці;
- визначення міжкваліфікаційних співвідношень;
- встановлення основних посадових окладів, встановлення надбавок і доплат — формування постійної (базової) системи заробітної плати;
- визначення механізмів змінної частини грошової винагороди;
- розробка соціального пакету. Щоб співробітники зацікавилися пільгами, необхідно проаналізувати їх потреби (наприклад, провести анкетування).

І виходячи з отриманих результатів та фінансових можливостей підприємства, необхідно визначити набір та розмір пропонованих переваг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Запропоновані соціальні пільги для працівників підприємства
відповідно до ієрархічної структури**

№	Категорія персоналу	Пільги
1	Керівники вищої ланки	Медичне страхування Надання автомобіля у користування Страхування особистого автомобіля Оплата мобільного зв'язку Додаткова оплачувана відпустка Оплата навчання і підвищення кваліфікації Оплата путівки 1 раз на рік (у межах 1000 ум. од.)

Продовження таблиці 1.2

2	Керівники середньої ланки	Оплата харчування (встановлення ліміту на день) Оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт) Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) Медичне страхування Оплата навчання і підвищення кваліфікації Часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 500 ум. од.)
3	Керівники нижчої ланки, професіонали і фахівці	Оплата харчування (встановлення ліміту на день) Оплата проїзду (проїзний квиток на громадський транспорт) Часткова оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо) Часткова оплата навчання і підвищення кваліфікації Часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 300 ум. од.)

Джерело: сформовано автором.

На основі табл. 1.2 можна розробити необхідний для підприємства компенсаційний пакет. Для формування системи соціальних виплат пропонується створити компенсаційний пакет за принципом «кафетерію». Такий підхід дозволяє різним співробітникам вибирати тип винагороди, який буде їх мотивувати, а не навпаки, оскільки ми всі різні люди, і навіть працюючи на одній посаді, в одній компанії, наші потреби можуть бути різними, тому цей підхід є своєрідним компромісом для всіх працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Мотиваційні набори для працівників підприємства

Мотиваційний набір № 1	Мотиваційний набір № 2	Мотиваційний набір № 3
Оплата харчування	Оплата бензину на визначену суму	Медичне страхування
Оплата проїзду	Оплата мобільного зв'язку	Оплата навчання і підвищення кваліфікації
Оплата літньої путівки для дитини	Оплата власної путівки (у розмірі окладу)	Оплата санаторної путівки
Надання автомобіля у користування менеджерам вищої ланки	Медичне страхування	Оплата оздоровчих заходів (відвідування басейну тощо)

Джерело: [56-64].

Розроблена на підприємстві система оплати праці повинна бути оформлена у вигляді локальних нормативних актів. Це може бути єдиний внутрішньофірмовий документ («Положення про оплату праці та преміювання» або колективний договір), який визначає умови та механізми преміювання працівників. Іноді створюється ціла серія документів, в яких окремо прописується система оплати праці та система преміювання, окремо система соціальних виплат. Економічна сутність цих документів полягає в управлінні зростанням продуктивності праці працівника, структурного підрозділу та підприємства в цілому. Структура та зміст документа, який регулюватиме компенсаційний пакет, має містити цілі та завдання документа, зазначення категорій персоналу, на які поширюється документ, опис системи та механізмів визначення постійних та змінних частини винагороди, строки дії документа та умови його зміни. При створенні компонента, що визначає систему преміювання, необхідно описати наступні елементи: показники, масштаб, умови, джерела премій, коло премій, механізм та умови де преміювання.

Для вдосконалення системи преміювання на підприємстві необхідно встановити розрахунковий розмір премії, а також побудувати шкалу з урахуванням трьох основних факторів. Фактори, що впливають на розмір бонусу, включають [15, с. 80]:

- професія;
- кваліфікаційний рівень (за кожний наступний розряд +3%);
- досвід роботи (1 рік = +1% до з/п).

Для підвищення ефективності роботи менеджерів з продажу необхідно запровадити нову систему нематеріального стимулювання, зокрема пропонується запровадити конкурси:

- кращий менеджер з продажу (місяця, кварталу, року);
- найкраща команда менеджерів з продажу (місяць, квартал, рік);
- система наставництва, кураторства.

Для забезпечення економічної стабільності підприємства необхідно використовувати матеріальні і нематеріальні мотиви і стимули для активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, а як наслідок – покращенню матеріального становища працівників.

Також ефективним буде застосування таких принципів при організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах [17, с. 11]:

- системи мотиваційного стимулювання керівників повинні бути конкурентоспроможними по відношенню до інших компаній, з якими ця організація бореться за цінні кадри;
- механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії в цілому;
- частина прибутку повинна спрямовуватися на гнучке реагування на результати господарської діяльності в управлінні, тобто премії та додаткові виплати повинні збільшуватися в міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії;
- надають можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички та життєві цінності, працюючи на благо компанії;
- необхідно підтримувати розумний баланс між матеріальними та нематеріальними аспектами винагороди.

Отже, суть системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві полягає в тому, щоб розробити таку систему мотивації та стимулювання праці, яка б найкращим чином задовольняла всі потреби працівника та зацікавлювала його в досягненні кращих результатів його діяльності. Ця система включає оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника послугами охорони здоров'я, освіти тощо. Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів

управління дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї праці та ефективність всієї системи мотивації та стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

1.3. Методи та засоби мотивації персоналу підприємства

Проблеми мотивації працівників підприємств будь-яких форм власності, завжди були й залишаються донині найбільш актуальними незалежно від суспільно-політичного ладу, що функціонує в окремо взятій країні чи у світовому співтоваристві в цілому, тому що від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників, але й кінцеві результати підприємств у їх багатогранній соціально-економічній діяльності й особливо в області впровадження у виробництво інноваційних процесів, заходів науково-технічного прогресу.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистісних цілей і цілей організації [10, с. 45].

Мотивація це процес стимулювання людини до праці для досягнення цілей.

Мотивація, на думку Ковальчук М., – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу [31, с. 96].

Мотивацію трудової діяльності, на нашу думку, можна визначити як відносно стійкий, обумовлений певними особистісними властивостями людини, процес, викликаний необхідністю задоволення її потреб відповідно стимулюючим умовам у випадку певного виду діяльності, тобто, мотивація, на думку авторів, являє собою складний соціально-економічний і

психологічний механізм, підвладний не лише об'єктивним законам розвитку економіки, але й закономірностям мотиваційного впливу поведінкових реакцій, що лежать у площині індивідуальної психології.

Мотивація персоналу — це складний і багатогранний процес, який неможливо звести лише до виплати заробітної плати чи премій. Щоб працівник працював із зацікавленням, відчував відповідальність за результати своєї діяльності та прагнув до розвитку, необхідно застосовувати різноманітні методи та засоби мотивації, що поєднують матеріальні й нематеріальні стимули. Успішна система мотивації завжди комплексна: вона враховує як особисті потреби людини, так і стратегічні цілі підприємства [33, с. 58].

Методи мотивації умовно поділяють на економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні праці. Вони охоплюють систему заробітної плати, преміювання, надбавок, участь у прибутках підприємства, а також різні форми матеріального заохочення — подарунки, бонуси, оплати навчання чи відпочинку. Економічна мотивація є потужним інструментом управління, адже вона безпосередньо пов'язана з потребами людини у фінансовій стабільності та безпеці. Проте на практиці вона ефективна лише тоді, коли супроводжується моральним визнанням і підтримкою керівництва.

Організаційно-адміністративні методи спрямовані на створення чіткої системи відповідальності, підпорядкування та дисципліни. Вони забезпечують структурований порядок роботи, чітке розмежування функцій і завдань, систему контролю за результатами. Ці методи не лише формують організаційний порядок, але й створюють умови для прояву ініціативності працівників. Якщо працівник розуміє свої завдання, знає критерії оцінки та відчуває справедливість у прийнятті управлінських рішень, це також стає мотивуючим чинником [35, с. 37].

Найглибший вплив на поведінку працівника мають соціально-психологічні методи мотивації, які ґрунтуються на розумінні людської

природи, її потреб у самоповазі, самореалізації та соціальній приналежності. Вони включають моральне заохочення, визнання досягнень, створення позитивного психологічного клімату в колективі, налагодження ефективної комунікації між керівництвом і персоналом, можливості для творчості та розвитку. Наприклад, просте публічне визнання досягнень працівника або підтримка з боку колег часто мають більший вплив, ніж грошова премія.

Важливо, що ефективна мотивація неможлива без поєднання різних засобів впливу. Матеріальне стимулювання створює основу для задоволення базових потреб, тоді як нематеріальні стимули підтримують внутрішню зацікавленість, відданість підприємству і бажання самовдосконалюватися. До таких засобів належать професійне навчання, можливість кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, комфортні умови праці, довіра з боку керівництва. Саме поєднання фінансової винагороди з емоційним визнанням, перспективою розвитку і почуттям власної значущості формує стійку внутрішню мотивацію.

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше застосовують інноваційні підходи до мотивації персоналу. Наприклад, поширюється практика нематеріального преміювання — корпоративні заходи, програми наставництва, гейміфікація трудових процесів, коли виконання завдань супроводжується бонусами або символічними відзнаками. Такі підходи допомагають створити атмосферу співпраці та командного духу, де працівники відчують себе не просто виконавцями, а частиною єдиного цілого [40, с. 55].

Порівняльна характеристика методів та засобів мотивації персоналу підприємства, таблиця 1.4.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика методів та засобів мотивації
персоналу підприємства**

Вид мотивації	Зміст методу	Основні засоби стимулювання	Очікуваний результат для працівника	Вплив на ефективність підприємства
Матеріальна (економічна)	Спрямована на задоволення базових потреб через грошові та матеріальні винагороди	Заробітна плата, премії, надбавки, участь у прибутках, соціальні пільги	Підвищення рівня добробуту, відчуття справедливості та стабільності	Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів
Нематеріальна (соціально-психологічна)	Орієнтується на внутрішні потреби людини — визнання, самореалізацію, розвиток	Похвала, корпоративна культура, довіра керівництва, можливості навчання та кар'єри	Підвищення задоволеності роботою, емоційна прив'язаність до колективу	Формування позитивного іміджу підприємства, зростання лояльності персоналу
Організаційна	Передбачає створення умов, які стимулюють відповідальність і дисципліну	Чіткий розподіл обов'язків, система контролю, прозорість рішень, корпоративні стандарти	Відчуття стабільності, розуміння власної ролі в колективі	Поліпшення координації дій, оптимізація трудових процесів
Інноваційна (сучасні підходи)	Використання креативних методів управління мотивацією	Гейміфікація, командні челенджі, корпоративні заходи, програми наставництва	Відчуття зацікавленості, зацікавлення у результатах, розвиток командного духу	Зміцнення корпоративної культури, підвищення творчого потенціалу працівників

Джерело: [43-49].

Отже, методи та засоби мотивації персоналу є невід'ємним елементом ефективного управління будь-яким підприємством, адже саме вони формують основу взаємодії між керівництвом і працівниками. Правильно побудована система мотивації не лише забезпечує стабільну продуктивність праці, а й сприяє розвитку ініціативності, відповідальності та творчого підходу до виконання службових обов'язків. Вона допомагає перетворити

роботу з рутинного обов'язку на усвідомлену діяльність, яка приносить задоволення та відчуття власної значущості.

Коли працівник відчуває, що його зусилля цінують, а результати визнають, він починає ототожнювати свої інтереси з інтересами підприємства. У таких умовах формується позитивний мікроклімат у колективі, знижується рівень конфліктності, підвищується довіра до керівництва та готовність брати участь у прийнятті управлінських рішень. У результаті підприємство отримує не просто виконавців, а згуртовану команду однодумців, здатну спільно долати труднощі й досягати стратегічних цілей.

Мотивація в сучасному підприємстві — це не лише набір інструментів матеріального стимулювання, а насамперед форма взаємодії, заснована на взаємній повазі, відкритості та розумінні людських потреб. Її справжня цінність полягає у здатності створювати такі умови, де працівники працюють не через страх покарання чи вимушену необхідність, а завдяки внутрішньому прагненню реалізувати свій потенціал і зробити внесок у спільний успіх. Саме така мотивація формує стійку корпоративну культуру, сприяє довготривалому розвитку підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

2.1. Загальна характеристика діяльності та структура компанії ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» (ЄДРПОУ 14342901) — українська юридична особа, зареєстрована 23 грудня 1998 року в місті Києві.

Компанія належить на 100 % до американської корпорації «The Coca-Cola Company» (через корпорацію «Coca-Cola Export Corporation») і виступає українським підрозділом міжнародної групи.

Юридична адреса: м. Київ, вул. Велика Васильківська 139, 03150.

Компанія працює на ринку України у сфері маркетингової стратегії, аналізу ринку безалкогольних напоїв, управління брендами, інновацій у продукті — тобто відіграє роль стратегічного маркетингового центру для групи [55].

Кока-Кола Україна Лімітед не безпосередньо виробляє напої, а відповідає за такі ключові функції:

- розробка маркетингових стратегій для брендів групи на українському ринку,
- аналіз споживацьких тенденцій, поведінки покупців, конкурентного середовища,
- управління брендами, позиціювання продуктів, комунікаційна стратегія,
- координація запуску нових продуктів, форматів упаковки, акцій, промо-кампаній,
- забезпечення контролю якості брендкових стандартів, міжнародних норм, корпоративної відповідальності.

За даними одного з навчальних досліджень, саме ця компанія є дочірньою компанією The Coca-Cola Company і зосереджує діяльність саме на маркетингових та бренд-функціях, тоді як виробничу лінію в Україні веде інша юридична особа (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»).

Компанія входить до міжнародної групи «Coca-Cola Hellenic Bottling Company» (або співпрацює з нею як ботлерській мережі) на регіональному рівні [55].

Оцінимо організаційну структуру «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (рис. 2.1.):



Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «Кока-Кола Україна Лімітед»

Джерело: сформовано автором.

В Україні вона відіграє роль «центру» бренду: хоча виробництво може здійснюватися дочірніми підприємствами чи партнерами, Кока-Кола Україна Лімітед визначає, яким буде асортимент, які промо-інструменти використовуються, які пакування, які маркетингові канали.

Український ринок безалкогольних напоїв є одним із пріоритетних для групи Соса-Кола з огляду на споживача, дистрибуцію, регіональний потенціал. Компанія працює з такими категоріями: солодкі газовані напої, вода, соки, спортивні/енергетичні напої, чай тощо.

Хоча безпосереднє виробництво належить іншому юридичному суб'єкту, роль Кока-Кола Україна Лімітед полягає у формуванні асортиментної політики, виборі форматів упаковки, просуванні бренду, аналізі поведінки українських споживачів. Наприклад, у дослідженні вказано, що компанія відповідає за «розробку маркетингової стратегії, аналіз ринку безалкогольних напоїв України, формування підходів із управління якістю продукції, розробки інноваційних проєктів» саме як функція Кока-Кола Україна Лімітед [55].

Компанія бере активну участь у соціально-відповідальних заходах. Наприклад, підприємство конкурсу «Coca-Cola Beverages Ukraine» (що пов'язане з групою в Україні) відзначено нагородами за CSR-діяльність (Business Hero, Хоробра Зірка) від Української асоціації компаній (ЕВА).

У контексті воєнного стану компанія стає прикладом бізнесу, що продовжує працювати, підтримувати економіку та громади. Наприклад, 14 березня 2025 року представник влади Київської області відвідав завод Соса-Кола Beverages Ukraine, щоб обговорити взаємодію щодо підтримки громад.

Компанії групи в Україні (включно з виробниками/дистриб'юторами) є значними платниками податків і важливими гравцями у харчовій промисловості. Наприклад, окреме підприємство групи (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед») займає одну з провідних позицій серед платників ПДФО у Броварському районі.

Компанія працює в складних умовах: воєнний стан, логістичні ризики, імпорتنі ланцюги, волатильність валют, енергетичні виклики. При цьому стратегічні функції Кока-Кола Україна Лімітед — маркетинг, бренд-управління — стають ще більш важливими, бо попит на товари масового споживання може змінюватися [62, с. 1].

Перспективи включають: розвиток локальних лінійок продукції з адаптацією до українського ринку, підсилення цифрових каналів маркетингу, екологічних форматів (менша упаковка, більше переробки), інтеграцію з стратегіями сталого розвитку (збереження водних ресурсів, зменшення викидів, підтримка громад).

Далі проведемо SWOT-аналіз, у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз Кока-Кола Україна Лімітед

Сильні сторони	Зовнішні можливості
1. Ясна стратегічна спрямованість. 2. Широка географія. 3. Наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації. 4. Ефект економії на масштабах виробництва. 5. Власна технологія. 6. Знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів. 7. Краща рекламна кампанія тощо.	1. Розвиток нових технологій тощо. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу, навчання всіх співробітників Компанії. 4. Тенденції переходу в інший сегмент основного конкурента.
Слабкі сторони	Зовнішні загрози
1. Вузька лінійка 2. Незадовільний менеджмент. 3. Недостатні мотивації персоналу 4. Нестабільна ситуація в країні	1. Соціально-політична нестабільність 2. Інфляція. 3. Несприятливі зміни курсів валют. 4. Нездатність платоспроможності населення.

Джерело: сформовано автором.

ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» — це ключовий гравець на українському ринку безалкогольних напоїв, який виконує функцію стратегічного маркетингового та бренд-центру для міжнародного бренду Соса-Сола. Компанія має потужну корпоративну базу, присутність у соціально-економічному житті країни, і попри виклики продовжує адаптуватися до сучасних умов — з фокусом на інновації, якість, сталий розвиток. Знаючи роль цієї компанії, можна зрозуміти, як працюють міжнародні бренди в Україні: через поєднання глобального досвіду та локальної адаптації.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

Динаміка фінансових показників та ринкової вартості акцій компанії є важливим індикатором її економічного стану та інвестиційної привабливості. Аналіз змін основних фінансових результатів дозволяє оцінити ефективність діяльності корпорації, тоді як вартість акцій відображає довіру інвесторів і позиції компанії на фондовому ринку. Вивчення цих аспектів дає змогу краще розуміти тенденції розвитку Coca-Cola у сучасних ринкових умовах [29, с. 50].

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» (2022–2024), таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» (2022–2024)

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. (2024– 2023)	Відн. відх. (%)	Абс. відх. (2023– 2022)	Відн. Відх (%)
Чистий дохід від реалізації	106 586	205 066	342 718	+137 652	+67,1	+98 480	+92,4
Собівартість реалізованої продукції	37 139	145 878	267 060	+121 182	+83,1	+108 739	+292,8
Валовий прибуток	69 447	59 188	75 658	+16 470	+27,8	–10 259	–14,8
Інші операційні доходи	25 220	3 088	9 196	+6 108	+197,9	–22 132	–87,8
Адміністративні витрати	54 589	58 218	66 969	+8 751	+15,0	+3 629	+6,7
Інші операційні витрати	3 830	898	540	–358	–39,9	–2 932	–76,6
Фін. результат до оподаткування	30 565	2 747	15 921	+13 174	+479,5	–27 818	–91,0
Чистий фінансовий результат (прибуток)	20 453	1 737	11 854	+10 117	+582,4	–18 716	–91,5

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів компанії.

Чистий дохід компанії демонструє стабільну та стрімку позитивну динаміку — за два роки він зріс більш ніж утричі. У 2022 році обсяг реалізації складав трохи більше ніж 106 млн. грн., а в 2024 році перевищив 342 млн. грн.. Це свідчить про активне розширення ринкової присутності, успішні маркетингові кампанії або загальне відновлення споживчого попиту. Водночас варто зазначити, що собівартість продукції зростає ще швидше: з 37 млн. грн. у 2022 році до 267 млн. грн. у 2024-му, що може свідчити про зниження маржинальності бізнесу.

Валовий прибуток, який у 2023 році зменшився порівняно з 2022 роком на майже 15%, у 2024 році вдалося підвищити на 28%. Це говорить про часткове відновлення рентабельності основної діяльності, однак вона ще не стабільна. Особливо показовим є відновлення фінансового результату до оподаткування — з 2,7 млн. грн. у 2023 році до 15,9 млн. грн. у 2024 році (+479%). Чистий прибуток виріс із 1,7 млн. до 11,9 млн. грн., що є вражаючим абсолютним і відносним зростанням (+582%), але все ж значно нижчим за показник 2022 року (20,5 млн. грн.).

Інші операційні доходи в 2022 році були досить значними (25,2 млн. грн.), однак у 2023 році обвалилися до 3 млн. грн. У 2024 році компанія частково відновила цей показник (9,2 млн. грн.), але ще далека від рівня 2022 року. Це свідчить про втрату або зміну джерел додаткових надходжень. Адміністративні витрати мають тенденцію до стабільного зростання — щороку приблизно на 15%, що відповідає зростанню масштабів діяльності або зовнішньому інфляційному тиску.

Попри значне зростання виручки, у 2023 році компанія зіткнулася з кризовим зниженням прибутковості. Проте у 2024 році спостерігається ознака стабілізації — фінансові результати майже вшестеро вищі, ніж у 2023 році. Особливо позитивним сигналом є скорочення інших операційних витрат — з 3,8 млн. грн. (2022) до лише 540 тис. грн (2024), що свідчить про вдосконалення внутрішньої структури витрат.

Отже, у 2022 році компанія мала дуже сильні фінансові позиції з високими прибутками та ефективністю. 2023 рік виявився кризовим: різке зниження чистого прибутку та фін результату до оподаткування вказує на проблеми в операційній діяльності або вплив зовнішніх економічних факторів (наприклад, інфляції, збільшення вартості ресурсів). 2024 рік демонструє чіткі ознаки відновлення: доходи ростуть, прибутковість повертається, витрати оптимізуються. Проте рівень рентабельності ще не досяг показників 2022 року, тому подальше стратегічне завдання компанії — стабілізація рентабельності та контроль над зростанням витрат.

Чистий дохід від реалізації, прибуток та активи (тис. грн.), таблиця 2.3.

Таблиця 2.3

Чистий дохід від реалізації, прибуток та активи (тис. грн.)

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024–2022)
Чистий дохід від реалізації	106 586	205 066	342 718	+236 132
Валовий прибуток	69 447	59 188	75 658	+6 211
Чистий фінансовий результат	20 453	1 737	11 854	-8 599
Баланс (активи)	368 303	380 938	403 465	+35 162

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів компанії.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції у 2022–2024 роках демонструє вражаюче зростання — з 106,6 млн. грн. у 2022 році до 342,7 млн. грн. у 2024 році. Це зростання на понад 221% свідчить про активну комерційну експансію компанії, зростання попиту на продукцію, ефективне використання маркетингових інструментів і, ймовірно, розширення клієнтської бази. Валовий прибуток, хоча й демонстрував незначне зниження в 2023 році, в 2024 році знову зріс до 75,6 млн. грн., що говорить про покращення виробничої ефективності та зменшення питомих витрат.

Втім, чистий фінансовий результат характеризується нестабільністю. У 2023 році компанія отримала лише 1,7 млн. грн. прибутку, а в 2024 — 11,8 млн. грн., що суттєво нижче, ніж у 2022 році (20,5 млн. грн.). Це може бути результатом високих операційних витрат або впливу зовнішніх факторів. Загальний обсяг активів (баланс) демонструє стабільне зростання протягом усіх трьох років, що свідчить про розширення бізнесу та приріст основних засобів і оборотних активів.

Витрати та операційна діяльність (тис. грн.), таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

Витрати та операційна діяльність (тис. грн.)

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024–2022)	Відносне відхилення, %
Матеріальні витрати	537	1 352	1 622	+1 085	+202,1%
Витрати на оплату праці	20 089	19 771	21 878	+1 789	+8,9%
Амортизація	2 439	3 502	2 994	+555	+22,8%
Інші операційні витрати	69 696	177 835	305 535	+235 839	+338,3%
Разом витрат	95 558	204 995	334 570	+239 012	+250,2%

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів компанії.

Аналіз витрат підтверджує, що поряд із доходами, компанія активно розширювала масштаби операційної діяльності. Сукупні витрати зросли в понад три рази — з 95,5 млн. грн. у 2022 році до 334,6 млн. грн. у 2024 році. Найбільший приріст продемонстрували інші операційні витрати — на 338%, що може включати витрати на маркетинг, логістику, ІТ, утримання персоналу, ліцензії, сервісне обслуговування та інші поточні потреби, які суттєво впливають на прибутковість.

Також спостерігається зростання матеріальних витрат — утричі за два роки, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва або зростанням цін на сировину та упаковку. Витрати на оплату праці зросли поступово, що може свідчити про збереження стабільної кадрової політики.

Амортизаційні відрахування залишаються в межах контрольованого зростання, що говорить про збалансоване оновлення основних засобів. Загалом структура витрат компанії вказує на потребу в їх оптимізації та контролі для відновлення високої рентабельності.

Капітал та зобов'язання (тис. грн), таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Капітал та зобов'язання (тис. грн.)

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024–2022)
Власний капітал (кінець року)	205 835	323 324	335 466	+129 631
Поточні зобов'язання	45 818	55 702	65 897	+20 079
Нерозподілений прибуток	205 835	208 515	220 657	+14 822

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів компанії.

Динаміка власного капіталу компанії впродовж 2022–2024 років демонструє поступове, але впевнене зростання. Якщо у 2022 році цей показник становив 205,8 млн. грн., то у 2024 він зріс до 335,5 млн. грн. — тобто на понад 62%. Це свідчить про здатність компанії реінвестувати прибуток і накопичувати вартість бізнесу. Показник нерозподіленого прибутку зростає стабільно, хоча не такими високими темпами — лише на 7,2%, що частково пояснюється низьким прибутком у 2023 році.

Водночас обсяг поточних зобов'язань також стрімко зростав — з 45,8 млн. грн. до 65,9 млн. грн. Це вказує на підвищене кредитне навантаження або зростання поточної заборгованості перед постачальниками, співробітниками чи державними структурами. Хоча показники власного капіталу залишаються високими, зростання зобов'язань потребує уважного аналізу, щоб уникнути потенційних ризиків зниження ліквідності або перевантаження короткостроковими боргами.

Показники рентабельності (у %), таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності (у %)

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024–2022)
Рентабельність активів (ROA)	5,6%	0,5%	2,9%	-2,7 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	9,9%	0,54%	3,5%	-6,4 п.п.
Чиста маржа	19,2%	0,8%	3,5%	-15,7 п.п.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів компанії.

Аналіз рентабельності демонструє значне зниження ефективності використання активів та капіталу. У 2022 році компанія показувала відносно високі показники — рентабельність активів (ROA) на рівні 5,6% та рентабельність власного капіталу (ROE) — майже 10%. Проте у 2023 році ці показники суттєво знизились (ROA — 0,5%, ROE — 0,54%), що свідчить про кризові тенденції в операційній діяльності.

У 2024 році рентабельність дещо відновилася: ROA досягла 2,9%, ROE — 3,5%, але ці рівні все ще в рази нижчі за результати 2022 року. Така ситуація вказує на те, що компанії вдалося частково відновити прибутковість, проте темпи її зростання залишаються низькими порівняно з темпами зростання витрат і доходів.

Окремо варто зазначити зміну чистої маржі — з 19,2% у 2022 році до лише 3,5% у 2024. Це свідчить про те, що на кожну гривню доходу компанія заробляє менше чистого прибутку, ніж раніше. Тобто, попри загальне зростання доходу, ефективність його монетизації знизилася, і це вимагає глибшого аналізу структури витрат і процесів ціноутворення.

Тож, аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» за 2022–2024 роки засвідчує помітне зростання обсягів діяльності компанії. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс більш ніж утричі, що є позитивною ознакою стабільного попиту та розширення ринкової

присутності. Зростання валового прибутку також демонструє ефективність виробничих процесів, хоча він відбувався нерівномірно.

2.3. Аналіз результатів функціонування системи мотивації персоналу компанії ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

Система мотивації персоналу в компанії ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» є одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення продуктивності праці, залучення та утримання висококваліфікованих співробітників. Організаційна політика компанії орієнтована на створення середовища, яке стимулює не лише фінансову активність працівників, але й їхню професійну самореалізацію, розвиток навичок, залученість у корпоративну культуру та соціальні ініціативи.

Функціонування системи мотивації в компанії охоплює декілька ключових аспектів: матеріальну мотивацію, яка включає заробітну плату, бонуси та премії; нематеріальну мотивацію, що передбачає визнання досягнень, участь у тренінгах, можливості кар'єрного росту; а також соціальні фактори, які пов'язані з корпоративними цінностями, соціальними програмами та сприятливим мікрокліматом у колективі.

Результати дослідження показали, що фінансові стимули залишаються для більшості співробітників основним фактором мотивації, проте вони не є єдиними. Значна частина персоналу відзначає важливість прозорої системи оцінки результатів праці, яка дозволяє отримувати своєчасне визнання та заохочення. Окрім цього, компанія активно впроваджує систему нематеріальних заохочень, яка включає щорічне оцінювання ефективності, участь у корпоративних заходах та програмах підвищення кваліфікації.

У рамках аналізу ефективності системи мотивації було проведено опитування серед 50 співробітників компанії, що дало можливість оцінити їх

задоволеність різними аспектами мотивації, а також визначити, які стимули найбільш впливають на робочий настрій та продуктивність.

Згідно з таблицею 2.7 нами були проаналізовані фактори мотивації працівників компанії. Для підвищення загальної вмотивованості персоналу компанії, працівник має право розраховувати на повну оплату праці та додаткові мотиваційні фактори лише за умови виконання повного нормованого обсягу робіт.

Таблиця 2.7

Фактори мотивації працівників ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед»

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти: на рівні рівня легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточувальні цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Джерело: сформовано автором.

Було проведено опитування 50 працівників ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед», які працюють в компанії більше 10 років і мають найвищі розряди роботи, на предмет їх ставлення до різних методів мотивації. Чим вище рівень кваліфікації працівників, тим, як правило, вище об'єктивність їх

поглядів. Результати анкетування наведені у таблиці 28.

Таблиця 2.8

Ставлення працівників до різних методів мотивації

№	Стимул	Ступінь важливості, %
1	Підвищення заробітної плати	19,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	12,5
5	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безплатне харчування у робочий час	5
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафів	6,4
10	Надання тимчасового помешкання	3,1
	Всього	100

Джерело: сформовано автором.

З проведеного опитування можна зробити висновок, що в першу чергу людей мотивують грошове винагородження (34,6%) та перспективи кар'єри (30,1%), досить важливими є також додаткові соціальні блага: соціальний пакет, можливість розвитку та навчання.

Аналіз результатів функціонування системи мотивації персоналу ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» (за результатами опитування), таблиця 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз результатів функціонування системи мотивації персоналу ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» (за результатами опитування)

Фактор мотивації	Частка співробітників, задоволених чинником (%)	Оцінка впливу на продуктивність	Коментар
Заробітна плата та бонуси	88%	Високий	Основний стимул для більшості співробітників; бонуси прив'язані до KPI.
Кар'єрне зростання та професійний розвиток	72%	Середній–високий	Тренінги та програми навчання мотивують працівників до самовдосконалення та довготривалої залученості.
Визнання досягнень та похвала керівництва	65%	Середній	Сприяє підвищенню морального задоволення та позитивного клімату у команді.

Продовження таблиці 2.9

Соціальні програми та корпоративні заходи	54%	Середній	Заохочують лояльність, але вплив на продуктивність менший, ніж у фінансових стимулів.
Гнучкий графік та умови праці	60%	Середній	Полегшують баланс роботи та особистого життя, підвищують загальне задоволення.

Джерело: сформовано автором.

Дослідження показало, що система мотивації ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» ефективно поєднує фінансові та нематеріальні стимули, забезпечуючи комплексний підхід до управління персоналом. Фінансова складова є ключовим мотиватором, особливо для співробітників, які безпосередньо залучені до виробничих та продажних процесів. Нематеріальні чинники, такі як визнання досягнень та кар'єрне зростання, мають важливе значення для розвитку корпоративної культури та формування довгострокової мотивації, особливо серед менеджерів та спеціалістів.

Соціальні фактори, включаючи участь у корпоративних заходах та доступ до програм здоров'я й відпочинку, меншою мірою впливають на безпосередню продуктивність, але позитивно позначаються на емоційній атмосфері в колективі та формуванні лояльності.

З огляду на отримані дані, можна зробити висновок, що ефективність системи мотивації залежить від балансу між фінансовими заохоченнями та можливостями особистісного розвитку, а також від підтримки соціальної складової. Для подальшого підвищення продуктивності та залученості персоналу доцільно розвивати індивідуальні програми мотивації, адаптовані до професійного рівня та потреб різних категорій працівників.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

3.1. Обґрунтування напрямів розбудови системи мотивації персоналу ТОВ «КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД»

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування компанії, особливо такого міжнародного гіганта, як ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед». В умовах сучасного ринку праці, коли конкуренція за кваліфікованих фахівців є надзвичайно високою, здатність компанії не лише залучати, а й утримувати талановитих співробітників стає стратегічною перевагою. Мотиваційна система має поєднувати фінансові та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників, створювати умови для професійного розвитку та формувати позитивний корпоративний клімат.

Розбудова системи мотивації повинна базуватися на аналізі поточного стану корпоративної політики, ефективності наявних стимулів та очікувань персоналу. Важливим аспектом є поєднання індивідуальних та колективних підходів: співробітники різних підрозділів мають різні пріоритети, і система мотивації повинна бути гнучкою, щоб задовольняти ці потреби. Наприклад, для виробничого персоналу важливішими є матеріальні стимули та бонуси за досягнення планових показників, тоді як для менеджерів та спеціалістів пріоритетним фактором може бути кар'єрне зростання, навчання та визнання досягнень [32, с. 50].

Система мотивації персоналу не може обмежуватися лише матеріальними чи функціональними стимулами. Вона має враховувати соціальний контекст роботи, культурні цінності компанії та психологічне сприйняття співробітників. У сучасних умовах конкуренції на ринку праці, особливо для міжнародних компаній, таких як ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед», велике значення має створення комфортного робочого середовища,

де працівники не лише виконують свої обов'язки, а й відчують власну значущість, підтримку керівництва та колег.

Одним із ефективних напрямів розвитку соціального та корпоративного аспекту мотивації є розширення корпоративних соціальних програм. Це може включати широкий спектр заходів: від медичного страхування та програм оздоровлення до організації спортивних турнірів, культурних заходів і корпоративних свят. Підтримка сімейних ініціатив співробітників, наприклад через компенсацію частини витрат на навчання дітей або організацію сімейних днів, формує позитивний імідж компанії та зміцнює емоційний зв'язок працівника з організацією.

Не менш важливим є підвищення рівня корпоративного комфорту. Це стосується не тільки фізичних умов роботи – облаштованих офісних просторів, зручних робочих місць, зон відпочинку, – а й психологічного комфорту, який створюється через дружнє середовище, відкриту комунікацію, чітке розуміння ролі кожного співробітника у досягненні цілей компанії. Культура взаємоповаги, підтримки і командної роботи дозволяє не лише утримувати персонал, а й знижує ризик конфліктів та плинність кадрів.

Ще одним важливим аспектом є формування корпоративної культури, орієнтованої на командну взаємодію та професійний розвиток. Досвід зарубіжних корпорацій, таких як Microsoft, IBM, Coca-Cola Company у світі, демонструє, що активна комунікація між підрозділами, створення внутрішніх клубів за інтересами та регулярні корпоративні заходи підвищують задоволеність роботою та лояльність персоналу. Ключовим фактором є не лише створення правил корпоративної поведінки, а й їхнє живе втілення керівництвом на всіх рівнях [26, с. 85].

Для максимізації ефективності мотиваційної системи важливо враховувати індивідуальні потреби та пріоритети співробітників. Працівники відрізняються за мотивами: одні більш зацікавлені в кар'єрному зростанні та професійному розвитку, інші цінують фінансову стабільність, гнучкий графік або баланс між роботою та особистим життям.

Розробка персоналізованих мотиваційних пакетів, що поєднують соціальні, культурні та психологічні стимули, дозволяє не лише підвищити задоволеність роботою, а й створити умови для довгострокової залученості співробітників. Індивідуалізація мотиваційних підходів може включати, наприклад [18, с. 55]:

- можливості кар'єрного росту та навчання за спеціалізованими програмами;
- участь у стратегічних проєктах, що відповідають професійним інтересам;
- підтримку здорового способу життя через корпоративні програми оздоровлення;
- залучення до корпоративних клубів і проєктів за інтересами.

Світова практика показує, що такі підходи сприяють зростанню продуктивності та утриманню персоналу, адже кожен співробітник відчуває увагу до своїх потреб і можливість реалізації власного потенціалу в рамках компанії.

Напрями соціальних та корпоративних мотиваційних заходів у ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед», таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

**Напрями соціальних та корпоративних мотиваційних заходів у
ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед»**

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Корпоративні соціальні програми	Медичне страхування, програми оздоровлення, спортивні заходи, сімейні ініціативи	Підвищення рівня задоволеності роботою, формування лояльності до компанії
Корпоративний комфорт	Дружнє робоче середовище, зручні офісні простори, зони відпочинку, відкриті комунікації	Підвищення психологічного комфорту, зменшення стресу та плинності кадрів
Корпоративна культура	Командні заходи, внутрішні клуби, просування цінностей компанії, взаємоповага	Утримання персоналу, зміцнення командної взаємодії та корпоративної ідентичності

Продовження таблиці 3.1

Індивідуалізація мотивації	Персоналізовані програми розвитку, участь у проєктах за інтересами, кар'єрні можливості	Підвищення продуктивності, реалізація потенціалу співробітників, зростання залученості
----------------------------	---	--

Джерело: сформовано автором.

Досвід міжнародних компаній свідчить про те, що відкритий обмін інформацією між керівництвом і персоналом підвищує довіру та лояльність. Для ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» це може включати регулярні збори, презентації стратегічних планів, внутрішні платформи для обговорень та зворотного зв'язку. Прозорість у прийнятті управлінських рішень дозволяє працівникам відчувати власну значущість, а також підвищує ефективність реалізації завдань.

Залучення співробітників до планування та реалізації ключових проєктів підвищує їхню відповідальність і мотивацію. Світова практика показує, що команди, які відчують свою причетність до результатів компанії, демонструють більшу продуктивність та ініціативність. Для Кока-Кола Україна це може бути реалізовано через робочі групи, участь у внутрішніх конкурсах проєктів або обговорення нових маркетингових та виробничих стратегій [13, с. 58].

Корпоративна культура є невід'ємною складовою мотивації, оскільки формує довготривалі ціннісні орієнтири та нормує поведінку працівників. Досвід зарубіжних корпорацій показує, що компанії з сильними корпоративними цінностями мають нижчу плинність кадрів та вищий рівень залученості персоналу. У ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» це може бути реалізовано через інтеграцію корпоративних цінностей у внутрішні комунікаційні платформи, організацію командних заходів і проєктів, які підкреслюють важливість колективної роботи та соціальної відповідальності.

Мотивація багато в чому залежить від можливостей кар'єрного росту та розвитку компетенцій. Зарубіжні компанії активно впроваджують системи

наставництва, внутрішні академії, онлайн-курси та програми обміну досвідом, що дозволяє персоналу відчувати постійний професійний прогрес. Для Кока-Кола Україна це може включати адаптовані тренінгові програми, навчальні модулі та стажування у міжнародних підрозділах компанії.

Психологічна мотивація відіграє важливу роль у створенні позитивного робочого середовища. Визнання досягнень працівників, відзначення важливих подій та командних успіхів сприяє підвищенню задоволеності роботою. У зарубіжних практиках широко використовуються системи корпоративних нагород, внутрішні медіаплатформи для позитивного відгуку та обмін досвідом серед співробітників [2, с. 25].

Рекомендована структура напрямів мотивації, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендована структура напрямів мотивації

Напрямок розвитку	Основні заходи	Очікуваний ефект
Внутрішня комунікація та прозорість	Регулярні зустрічі, внутрішні платформи для обговорення, звіти про стратегічні рішення	Зростання довіри до керівництва та залученості працівників
Залучення до стратегічних ініціатив	Участь у робочих групах, конкурсах проєктів, обговорення маркетингових стратегій	Підвищення відповідальності, активності та продуктивності
Розвиток корпоративної культури	Командні заходи, інтеграція цінностей у внутрішні процеси	Зміцнення корпоративної ідентичності та колективної взаємодії
Професійний розвиток	Навчальні програми, наставництво, стажування у міжнародних підрозділах	Зростання компетенцій, задоволеності та перспектив кар'єрного зростання
Визнання досягнень та підтримка	Системи нагород, внутрішні медіа для обміну досвідом, відзначення успіхів	Підвищення морального клімату та мотивації персоналу

Джерело: [5-20].

Розбудова системи мотивації персоналу ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» має ґрунтуватися на комплексному та стратегічному підході, який інтегрує кілька ключових напрямів. По-перше, надзвичайно важливо забезпечити ефективну комунікацію всередині компанії, що включає не лише

регулярне інформування про корпоративні цілі та досягнення, а й активне слухання думок співробітників, врахування їхніх пропозицій і зворотний зв'язок щодо прийнятих рішень.

По-друге, залучення персоналу до стратегічних і оперативних рішень створює відчуття причетності до успіху компанії та підвищує відповідальність за результати роботи. Коли працівники бачать, що їхня експертиза та ініціативи враховуються у формуванні бізнес-стратегій, вони більш мотивовані докладати зусиль для досягнення корпоративних цілей.

Третій важливий аспект – це розвиток корпоративної культури, яка підтримує цінності взаємоповаги, командної роботи, інноваційності та професійної етики. Така культура не лише зміцнює внутрішню згуртованість колективу, а й сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця, що є важливим фактором для залучення та утримання талановитих фахівців [14, с. 85].

Не менш значущим є підтримка професійного розвитку співробітників через навчальні програми, тренінги, участь у проєктах, які відповідають їхнім інтересам та компетенціям. Це дозволяє не тільки підвищити кваліфікацію персоналу, а й сформувати середовище, де працівники відчують постійний професійний ріст і мають можливість реалізувати свій потенціал.

Окрему увагу слід приділити психологічному визнанню досягнень: регулярне оцінювання результатів, похвала, мотиваційні зустрічі та інші форми нематеріальної підтримки формують у співробітників відчуття значущості та стимулюють до подальшої активності.

Впровадження цих інтегрованих напрямів дозволить створити стійку та гнучку систему мотивації, здатну адаптуватися до змін у ринкових умовах, економічних викликах і внутрішніх трансформаціях компанії. Така система забезпечує підвищення продуктивності праці, формує залучений, лояльний і згуртований колектив, знижує плинність кадрів та сприяє довгостроковому зміцненню позицій ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» на конкурентному ринку.

У підсумку, комплексний підхід до мотивації персоналу не лише забезпечує ефективне функціонування організації сьогодні, а й створює основу для її стійкого розвитку та інноваційного потенціалу у майбутньому.

3.2. Розробка та впровадження матеріальних і нематеріальних методів мотивації персоналу

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування компанії, особливо такого міжнародного гіганта, як ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед». В умовах сучасного ринку праці, коли конкуренція за кваліфікованих фахівців є надзвичайно високою, здатність компанії не лише залучати, а й утримувати талановитих співробітників стає стратегічною перевагою. Мотиваційна система має поєднувати фінансові та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників, створювати умови для професійного розвитку та формувати позитивний корпоративний клімат.

Розбудова системи мотивації повинна базуватися на аналізі поточного стану корпоративної політики, ефективності наявних стимулів та очікувань персоналу. Важливим аспектом є поєднання індивідуальних та колективних підходів: співробітники різних підрозділів мають різні пріоритети, і система мотивації повинна бути гнучкою, щоб задовольняти ці потреби. Наприклад, для виробничого персоналу важливішими є матеріальні стимули та бонуси за досягнення планових показників, тоді як для менеджерів та спеціалістів пріоритетним фактором може бути кар'єрне зростання, навчання та визнання досягнень [61, с. 40].

Фінансова мотивація залишається основою стимулювання працівників, оскільки забезпечує безпосереднє відображення їхньої праці у матеріальному вигляді. Для покращення ефективності системи доцільно:

1. Впровадити гнучкі бонусні програми, які б корелювалися з

індивідуальною ефективністю та результатами підрозділу, а не лише з загальними показниками компанії.

2. Розробити систему преміювання за інноваційні пропозиції та підвищення продуктивності, що стимулюватиме працівників не лише виконувати поставлені завдання, а й активно пропонувати вдосконалення процесів.

3. Запровадити довгострокові мотиваційні програми, пов'язані із корпоративними акціями чи участю у програмах розвитку компанії, що підвищує відчуття причетності до стратегії організації.

Нематеріальна мотивація відіграє критично важливу роль у формуванні корпоративної культури та залученості персоналу. Для ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» доцільним є:

1. Розширення програм професійного розвитку, включаючи тренінги, навчальні курси, семінари та менторські програми. Це не лише підвищує кваліфікацію персоналу, а й формує відчуття підтримки з боку компанії.

2. Визнання досягнень та нагородження кращих співробітників на рівні підрозділу та компанії. Такий підхід стимулює прагнення до самовдосконалення та формує здорову конкуренцію.

3. Ротація посад і кар'єрні перспективи – дозволяє співробітникам отримати новий досвід, розширити компетенції та зменшує ризик професійного вигорання.

Розглянемо окремо питання мотивації праці. Цей напрям складається з щомісячної матеріальної винагороди, пакету соціальних виплат та різних заходів морального заохочення [51, с. 74].

Щомісячна матеріальна винагорода; основна умова її виплати – наявність прибутку в компанії відповідно до коефіцієнта участі підрозділу у формуванні прибутку. Тут є два показники: постійний – значущість і роль підрозділу в діяльності компанії; змінний – ступінь участі в конкретних операціях, що проводяться фірмою протягом місяця, і формуванні прибутку.

Перший показник незначний за величиною, і максимальна різниця між підрозділами в його розмірі не перевищує 5%.

З метою матеріального заохочення кращих працівників за результатами господарської діяльності компанії, підвищення їх зацікавленості у високопродуктивній праці та рентабельності, створення атмосфери залучення працівників до інтересів компанії та персоналу пропонується розробити та запровадити механізм матеріальної мотивації, рис. 3.1.

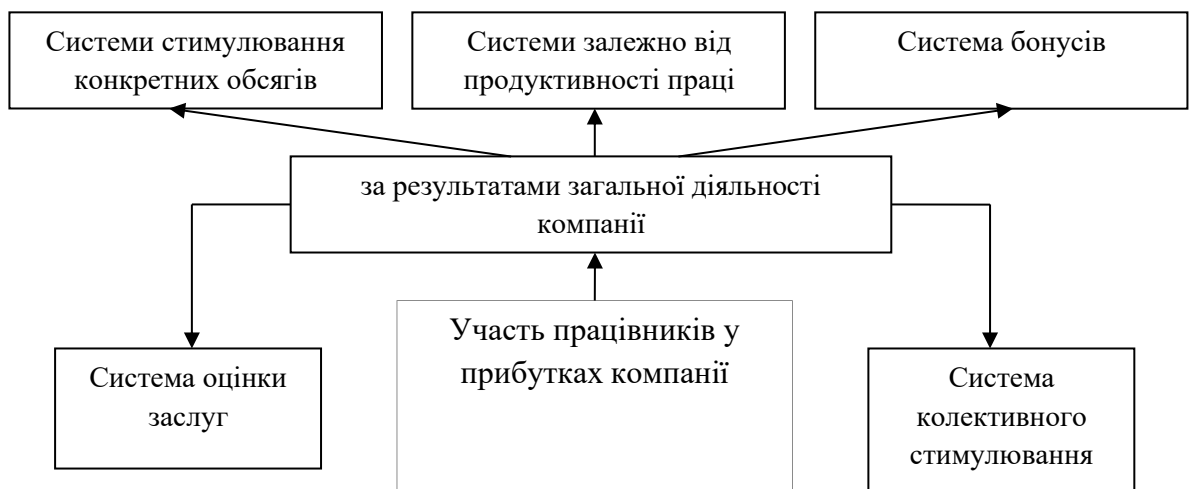


Рис. 3.1 – Система матеріальної мотивації працівників на основі участі у прибутках компанії

Джерело: сформовано автором.

Як окремий захід для покращення мотивації, ми запропонуємо розвиток системи управління бізнес–кар'єрою – як важливого чинника стимулювання персоналу [11, с. 79].

Сьогодні мотиви до кар'єри все частіше привертають увагу керівників великих фірм. Це дозволяє використовувати внутрішній потенціал працівників, поєднуючи цілий комплекс заходів для мотивування ефективної праці та професійного розвитку працівників. Перш ніж приступити до розробки системи управління кар'єрою (мотивації) ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед».

Очевидно, що для підтримки внутрішніх мотивів працівника необхідно організовувати певні види переїздів та кар'єрних рухів. Важливою умовою цілеспрямованого розвитку внутрішнього потенціалу працівника та ефективного використання його потенціалу є планування кар'єри.

Планування кар'єри – це один із напрямків роботи персоналу в організації, орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку та просування фахівців [15, с. 90].

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей та цілей людини, який із вимогами організації, стратегією та планами її розвитку виражається у підготовці програми професійного зростання та зростання робочих місць.

Перелік професійних та робочих посад в організації (і за її межами), який фіксує оптимальний розвиток професіонала, який займає певну посаду в організації, формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для отримання необхідних знання та вміння ефективно працювати в певному місці. Планування кар'єри в організації може здійснювати менеджер з персоналу, працівник, його безпосередній керівник (керівник лінії).

Заохочення визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, ставлення до праці, системою внутрішніх мотивацій), а й об'єктивними умовами, зокрема такими, як: найвища точка кар'єри – найвища посада, яка існує в конкретній організації; тривалість кар'єри – кількість посад на шляху від першої посади, яку займає особа в організації, до найвищої точки; показник рівня посади – відношення кількості осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до осіб, зайнятих на ієрархічному рівні, де особа перебуває в момент своєї кар'єри; показник потенційної мобільності – відношення (за певний період часу) кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до осіб, зайнятих на ієрархічному рівні, де перебуває особа [12, с. 90].

Основні заходи планування кар'єри (не матеріальної мотивації), характерні для різних предметів планування, представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Перелік заходів націлених на планування кар'єри
(не матеріальної мотивації)**

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив і проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер по персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Визначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір в резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції по стимулюванню Пропозиції по зростанню

Джерело: сформовано автором.

Залежно від об'єктивних умов, внутрішня організаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою – працівник може мати довгу кар'єрну лінію або дуже коротку [8, с. 23].

Практика планування кар'єри в організаціях включає поєднання особистих очікувань у галузі своєї кар'єри з можливостями, які надаються в організації. Планування кар'єри передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування кар'єрних моделей як засобу для досягнення мети.

Комплексна система управління кар'єрою повинна включати взаємопов'язані цілі, функції, технології, принципи, структуру та персонал управління кар'єрою. Цілі системи кар'єрного управління повинні впливати із загальних цілей системи управління персоналом, але водночас мати специфіку цієї галузі діяльності організації у сфері управління людськими ресурсами. Крім того, цілі системи управління кар'єрними процесами ТОВ

«Кока-Кола Україна Лімітед» можуть включати: формування, розвиток та раціональне використання професійного потенціалу кожного керівника та організації в цілому; забезпечення безперервності професійного досвіду та культури організації; досягнення взаєморозуміння між організацією та менеджером з питань її розвитку та просування; створення сприятливих умов для розвитку та просування персоналу в межах організаційного простору тощо.

Отже, важливе значення для побудови ефективної системи мотивації праці в компанії має поєднання матеріального стимулювання з іншими соціально значущими мотивами праці. Це створить умови, в яких працівник реалізує свої здібності, а в процесі праці виходить на перший план людської творчості.

Розбудова системи мотивації персоналу ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» повинна бути комплексною та гнучкою, поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, соціальні програми та персоналізовані підходи. Це дозволяє забезпечити високу продуктивність праці, залученість співробітників та формування позитивного корпоративного клімату, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів

Впровадження комплексної системи мотивації персоналу є не лише управлінським рішенням, спрямованим на підвищення продуктивності та залученості працівників, а й економічно обґрунтованим заходом. Зростання ефективності роботи персоналу безпосередньо впливає на фінансові показники компанії, скорочує витрати, пов'язані з плинністю кадрів, підвищує якість продукції та послуг, а також зміцнює конкурентні позиції

компанії на ринку.

Економічне обґрунтування ефективності впроваджених заходів базується на оцінці декількох ключових показників [18, с. 56]:

1. Зниження плинності кадрів. Відтік кваліфікованих співробітників призводить до значних витрат на підбір, навчання та адаптацію нових працівників. Підвищення рівня мотивації і корпоративної залученості дозволяє скоротити ці витрати і стабілізувати виробничі процеси.

2. Підвищення продуктивності праці. Впровадження заходів, які підтримують професійний розвиток та психологічне визнання досягнень, стимулює співробітників до більш ефективної роботи. Це відображається у збільшенні обсягів виробництва, скороченні часу на виконання завдань і підвищенні якості продукції.

3. Економія на операційних витратах. Створення комфортного робочого середовища та корпоративних соціальних програм зменшує внутрішню текучість і конфлікти, що знижує непродуктивні витрати компанії.

4. Довгострокові вигоди від залученого персоналу. Мотивація та корпоративна культура сприяють формуванню лояльного колективу, який готовий підтримувати інноваційні ініціативи, що, у свою чергу, забезпечує стабільність фінансових потоків і стратегічний розвиток компанії.

Для наочного представлення економічного ефекту від впровадження заходів доцільно побудувати таблицю оцінки очікуваного економічного впливу.

Очікуваний економічний ефект від впровадження системи мотивації персоналу (ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед»), таблиця 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікуваний економічний ефект від впровадження системи
мотивації персоналу (ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед»)**

Напрямок заходів	Поточний стан	Очікуваний результат	Економічний ефект (тис. грн/рік)	Коментарі
Підвищення рівня залученості персоналу	65% співробітників активно залучені	85% співробітників активно залучені	2 500	Зростання продуктивності на 15%
Скорочення плинності кадрів	18% відтік персоналу	10% відтік персоналу	1 200	Економія на підборі та навчанні нових працівників
Розвиток корпоративної культури	Низький рівень командної взаємодії	Високий рівень командної взаємодії	800	Зменшення внутрішніх конфліктів, підвищення ефективності роботи команд
Професійний розвиток та навчання	50% персоналу проходять навчання	80% персоналу проходять навчання	1 000	Підвищення компетенцій і продуктивності
Психологічне визнання та підтримка	Рівень задоволеності роботою 70%	Рівень задоволеності роботою 90%	700	Зменшення стресових ситуацій, підвищення мотивації

Джерело: сформовано автором.

У таблиці представлені ключові напрями впровадження системи мотивації персоналу та очікуваний економічний ефект від їх реалізації. Показники економічного ефекту розраховані на основі зниження витрат на текучість кадрів, підвищення продуктивності праці та зменшення непродуктивних витрат. Коментарі пояснюють механізм впливу кожного напрямку на економічний результат [24, с. 25].

Прогноз зростання продуктивності та фінансових показників після впровадження заходів, таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогноз зростання продуктивності та фінансових показників після
впровадження заходів**

Показник	Поточний рівень	Очікуваний рівень через рік	Приріст, %	Коментарі
Обсяг виробництва (тис. л продукції)	1 200	1 380	15%	За рахунок підвищення мотивації та залученості персоналу
Чистий прибуток (тис. грн)	8 500	10 200	20%	Підвищення продуктивності та зниження витрат на текучість
Вартість підготовки одного працівника (тис. грн)	15	10	-33%	Зниження відтоку персоналу та потреби у додатковому навчанні
Рівень задоволеності персоналу (%)	70	90	+20	Позитивний вплив корпоративної культури та психологічної підтримки

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3.5 демонструє прогнозовані зміни ключових фінансово-економічних показників компанії ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» після впровадження запропонованих заходів у системі мотивації персоналу. Вона дозволяє наочно оцінити, як комплексна мотиваційна політика впливає на різні аспекти діяльності компанії, як у прямому, так і в опосередкованому вимірі.

Прямий ефект полягає у безпосередньому підвищенні продуктивності праці, що проявляється у збільшенні обсягів виробництва та зниженні витрат на виробничі процеси. Наприклад, мотивований і залучений персонал виконує завдання швидше та якісніше, що дозволяє збільшити кількість виготовленої продукції без додаткових інвестицій у обладнання або матеріали. Також підвищення задоволеності та залученості персоналу безпосередньо зменшує плинність кадрів, що економить ресурси на підбір та навчання нових співробітників.

Опосередкований ефект проявляється у підвищенні ефективності

використання наявних ресурсів та поліпшенні фінансових результатів компанії. Наприклад, покращення корпоративної культури, підтримка професійного розвитку та психологічне визнання досягнень створюють довгостроковий позитивний вплив на моральний стан працівників, що знижує ризики конфліктів та зменшує витрати на вирішення внутрішніх проблем. У результаті зростає прибутковість, стабілізуються фінансові потоки і посилюється конкурентна позиція компанії на ринку [40, с. 15].

Впровадження комплексної системи мотивації персоналу в компанії ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» має безпосередній економічний ефект, що проявляється у кількох взаємопов'язаних аспектах діяльності компанії. Насамперед, очікується суттєве підвищення продуктивності праці та обсягу виробництва. Мотивований персонал працює більш ефективно, демонструючи кращу якість виконання завдань та скорочення часу на виконання стандартних операцій. Це, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати компанії, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Одним із важливих ефектів є зниження витрат, пов'язаних із текучістю кадрів та підготовкою нових співробітників. Коли працівники відчують себе зацікавленими у розвитку та оцінюваними за результати роботи, вони рідше залишають компанію, а отже, компанія економить значні кошти на підборі та адаптації персоналу. Крім того, зниження плинності кадрів сприяє накопиченню корпоративного досвіду та знань, що є важливим для стабільного функціонування виробничих процесів.

Не менш значущим є підвищення рівня задоволеності та залученості персоналу. За рахунок врахування індивідуальних потреб працівників, створення комфортного та дружнього робочого середовища, розвитку корпоративної культури та підтримки професійного росту формується атмосфера довіри та взаємоповаги. У довгостроковій перспективі це зменшує ризики конфліктів, підвищує моральний стан колективу та сприяє ефективній командній роботі [45, с. 56].

Зростання чистого прибутку та стабілізація фінансових потоків компанії також є важливим наслідком впровадження ефективної системи мотивації. Оптимізація ресурсів, зниження непередбачених витрат та підвищення продуктивності праці створюють стійку фінансову базу для подальшого розвитку компанії. Таким чином, економічна доцільність запропонованих заходів очевидна: вони не лише сприяють зміцненню соціальної складової компанії, але й забезпечують стабільний та прогнозований фінансовий результат, що є критично важливим для довгострокового стратегічного планування компанії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, мотивація персоналу — це не лише набір заходів чи інструментів, спрямованих на стимулювання праці. Це глибокий і складний процес, який поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти діяльності людини. Вона виступає основою формування трудової поведінки, визначає рівень залученості персоналу та є одним із головних факторів, що забезпечують стійкий розвиток і успіх підприємства в цілому.

Суть системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві полягає в тому, щоб розробити таку систему мотивації та стимулювання праці, яка б найкращим чином задовольняла всі потреби працівника та зацікавлювала його в досягненні кращих результатів його діяльності. Ця система включає оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника послугами охорони здоров'я, освіти тощо. Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах своєї праці та ефективність всієї системи мотивації та стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

Методи та засоби мотивації персоналу є невід'ємним елементом ефективного управління будь-яким підприємством, адже саме вони формують основу взаємодії між керівництвом і працівниками. Правильно побудована система мотивації не лише забезпечує стабільну продуктивність праці, а й сприяє розвитку ініціативності, відповідальності та творчого підходу до виконання службових обов'язків. Вона допомагає перетворити роботу з рутинного обов'язку на усвідомлену діяльність, яка приносить задоволення та відчуття власної значущості. Коли працівник відчуває, що його зусилля цінують, а результати визнають, він починає ототожнювати свої інтереси з інтересами підприємства. У таких умовах формується позитивний мікроклімат у колективі, знижується рівень конфліктності, підвищується

довіра до керівництва та готовність брати участь у прийнятті управлінських рішень. У результаті підприємство отримує не просто виконавців, а згуртовану команду однодумців, здатну спільно долати труднощі й досягати стратегічних цілей. Мотивація в сучасному підприємстві — це не лише набір інструментів матеріального стимулювання, а насамперед форма взаємодії, заснована на взаємній повазі, відкритості та розумінні людських потреб. Її справжня цінність полягає у здатності створювати такі умови, де працівники працюють не через страх покарання чи вимушену необхідність, а завдяки внутрішньому прагненню реалізувати свій потенціал і зробити внесок у спільний успіх. Саме така мотивація формує стійку корпоративну культуру, сприяє довготривалому розвитку підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у сучасних умовах.

ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» — це ключовий гравець на українському ринку безалкогольних напоїв, який виконує функцію стратегічного маркетингового та бренд-центру для міжнародного бренду Соса-Кола. Компанія має потужну корпоративну базу, присутність у соціально-економічному житті країни, і попри виклики продовжує адаптуватися до сучасних умов — з фокусом на інновації, якість, сталий розвиток. Знаючи роль цієї компанії, можна зрозуміти, як працюють міжнародні бренди в Україні: через поєднання глобального досвіду та локальної адаптації.

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» за 2022–2024 роки засвідчує помітне зростання обсягів діяльності компанії. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс більш ніж утричі, що є позитивною ознакою стабільного попиту та розширення ринкової присутності. Зростання валового прибутку також демонструє ефективність виробничих процесів, хоча він відбувався нерівномірно.

Дослідження показало, що система мотивації ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» ефективно поєднує фінансові та нематеріальні стимули, забезпечуючи комплексний підхід до управління персоналом. Фінансова

складова є ключовим мотиватором, особливо для співробітників, які безпосередньо залучені до виробничих та продажних процесів. Нематеріальні чинники, такі як визнання досягнень та кар'єрне зростання, мають важливе значення для розвитку корпоративної культури та формування довгострокової мотивації, особливо серед менеджерів та спеціалістів. З огляду на отримані дані, можна зробити висновок, що ефективність системи мотивації залежить від балансу між фінансовими заохоченнями та можливостями особистісного розвитку, а також від підтримки соціальної складової. Для подальшого підвищення продуктивності та залученості персоналу доцільно розвивати індивідуальні програми мотивації, адаптовані до професійного рівня та потреб різних категорій працівників.

У підсумку, комплексний підхід до мотивації персоналу не лише забезпечує ефективне функціонування організації сьогодні, а й створює основу для її стійкого розвитку та інноваційного потенціалу у майбутньому.

Важливе значення для побудови ефективної системи мотивації праці в компанії має поєднання матеріального стимулювання з іншими соціально значущими мотивами праці. Це створить умови, в яких працівник реалізує свої здібності, а в процесі праці виходить на перший план людської творчості. Розбудова системи мотивації персоналу ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» повинна бути комплексною та гнучкою, поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, соціальні програми та персоналізовані підходи. Це дозволяє забезпечити високу продуктивність праці, залученість співробітників та формування позитивного корпоративного клімату, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку.

Одним із важливих ефектів є зниження витрат, пов'язаних із текучістю кадрів та підготовкою нових співробітників. Коли працівники відчують себе зацікавленими у розвитку та оцінюваними за результати роботи, вони рідше залишають компанію, а отже, компанія економить значні кошти на підборі та адаптації персоналу. Крім того, зниження плинності кадрів сприяє

накопиченню корпоративного досвіду та знань, що є важливим для стабільного функціонування виробничих процесів. Не менш значущим є підвищення рівня задоволеності та залученості персоналу. За рахунок врахування індивідуальних потреб працівників, створення комфортного та дружнього робочого середовища, розвитку корпоративної культури та підтримки професійного росту формується атмосфера довіри та взаємоповаги. У довгостроковій перспективі це зменшує ризики конфліктів, підвищує моральний стан колективу та сприяє ефективній командній роботі. Зростання чистого прибутку та стабілізація фінансових потоків компанії також є важливим наслідком впровадження ефективної системи мотивації. Оптимізація ресурсів, зниження непередбачених витрат та підвищення продуктивності праці створюють стійку фінансову базу для подальшого розвитку компанії. Таким чином, економічна доцільність запропонованих заходів очевидна: вони не лише сприяють зміцненню соціальної складової компанії, але й забезпечують стабільний та прогнозований фінансовий результат, що є критично важливим для довгострокового стратегічного планування компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема, В.Г., Скиба, В.М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук, (8). 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
2. Бондаренко В.І., Гринчук С.Л. Кадрове адміністрування в сучасному підприємстві: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
3. Блейчик В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2022. 520 с.
4. Брикса О.М. Система мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6, Т. 3. с. 194-197.
5. Баушко О.О. Система мотивації праці на підприємстві. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2020. № 4. с. 119-125.
6. Брек О.Г. Навчальна діяльність та її психологічні характеристики. Кіровоград: ПоліграфТерція, 2019. с. 122.
7. Бачарова Н.О., Синяєва Л.В. Вплив соціально-економічних факторів на використання трудових ресурсів. Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Вип. 53 Дніпропетровський НУ. Дніпропетровськ, 2018. 79-83 с.
8. Гнатюк М. І. Кадрове адміністрування в організаціях: проблеми та перспективи. Економіка та управління. 2021. №3. с. 45–52.
9. Грішкова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. Київ: Знання – Пресс, 2019. 166 с.
10. Гриценко О.Г. Економіка підприємства: Навч. посібник Київ: КНЕУ, 2021. 228 с.
11. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: Опорний конспект лекцій. Чернівці, 2019. 236 с.
12. Гриценко О.Г. Економіка підприємства: Навч. посібник Київ:

КНЕУ, 2021. 228 с.

13. Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. Львів : БаК, 2018. 624 с.
14. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. с. 109-113.
15. Дацій Н.В. Економічна ефективність використання персоналу підприємства. Вісник Сумського НАУ. Вип.2. Суми, 2020. 221 с.
16. Даценко А.А. Проблеми мотивації персоналу. Держава та регіони: економіка та підприємництво. 2019. №3. 274 с.
17. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. №4. с. 11–17.
18. Дубок В.М. Дослідження ефективності мотивації персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Дніпро. 2018. № 11 (105). с. 55-62.
19. Дубчак І.В. Персонал як складова функціонування підприємства в сучасному економічному середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 7 (37). с. 170-176.
20. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2018. № 1. с. 4-15.
21. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). с. 88–92.
22. Іванова Т.Л. Практичні аспекти кадрового адміністрування. Бізнес та кадри. 2018. №2. с. 25–33.
23. Економічний аналіз: Є.П. Кожанова, І.П. Отенко, Т.М. Серікова, П.М. Куліков. 3-є вид., перероб. і доп. Харків: ІНЖЕК, 2018. 344 с.
24. Економічний аналіз: Практикум : О.П. Антонюк, Т.М. Ступницька, Н.М. Купріна, І.Є. Подгорна. Львів : Магнолія, 2018. 320 с.

25. Економічний аналіз: теорія і практика: Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній; за ред. проф. А.Г. Загороднього. Львів: Магнолія Плюс, 2016. 428 с.
26. Золотухін А.І. Економіка праці та соціально – трудові відносини.: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 500 с.
27. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. (34). с. 29-35.
28. Заплава О.О. Мотивація праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2018. № 5. с. 22-23.
29. Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник. Львів: Магнолія плюс, 2020. 426 с.
30. Кравченко О.І. Кадрове адміністрування: сучасні виклики та шляхи їх подолання. Ефективність управління. 2020. №5. с. 12–19.
31. Ковальчук М. Економічний аналіз управління персоналом, КНЕУ. Київ: КНЕУ, 2018. 390 с.
32. Коваль Л.С. Управління персоналом і кадрове адміністрування: навчальний посібник. Одеса: Одеський національний університет, 2019. 320 с.
33. Литвиненко А.П. Модернізація кадрового адміністрування на підприємстві. Київ: Економіка і Право, 2019. 312 с.
34. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: збірник матеріалів V Міжнародної конференції (7 грудня 2023 р., м. Київ): в 2-х част. Частина 2. Київ: Університет "КРОК", 2023. с.279-281.
35. Мельник В.П. Особливості кадрового адміністрування в умовах цифровізації. Управління персоналом. 2019. №4. с. 37–45.
36. Недбайло М. О., Кириченко О. С. Мотивація персоналу як об'єкт управління в організації. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та

перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ: Університет «КРОК», 2022. с.86-88.

37. Павловська Н.В. Удосконалення тарифної системи оплати праці на підприємстві. Довідник економіста. 2018. 264 с.

38. Пазєєва Г.М. Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу в умовах воєнного стану в Україні. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: збірник матеріалів V Міжнародної конференції (7 грудня 2023 р., м. Київ): в 2-х част. Частина 2. Київ: Університет "КРОК", 2023. с. 257-260.

39. Петренко А.В. Основи кадрового адміністрування. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2018. 304 с.

40. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Київ: КНЕУ, 2022. 55с.

41. Сулима Н.В. Трудові ресурси та їх використання. Вісник НАУ. 2019. №23. 122-125 с.

42. Сидоренко О.П. Кадрове адміністрування: теоретичні основи та практичні аспекти. Харків: Харківський національний університет, 2017. 280 с.

43. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

44. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. №3. Т. 3. с. 129–131.

45. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. Київ: Академвидав, 2018. 231 с.

46. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Щотижневик «Контракти». 2018. №22. с. 18-26.

47. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної

інженерної академії. 2018. №5 (17). с. 149-151.

48. Шевченко Н.В. Сучасні підходи до кадрового адміністрування. Київ: Наукова думка, 2020. 288 с.

49. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 2018. Vol. 2. p. 267-299.

50. Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York : The Free Press, 2022. 200 p.

51. Barnard C.I. The Functions of the Executive. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 2018. 384 p.

52. Isaac R.G., Zerbe W.J., Pitt D.C. Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*. 2018. №13(2). p. 212-226.

53. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. p. 467–477.

54. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. 512 p.

55. Coca-Cola. Ukraine. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua/contact-us>.

56. Dessler G. Human Resource Management. New York: Pearson, 2020. 976 p.

57. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. Fundamentals of Human Resource Management. New York: McGraw-Hill, 2017. 800 p.

58. Schuler R.S., Jackson S.E. Strategic Human Resource Management. New York: Wiley, 2020. 464 p.

59. Mathis R.L., Jackson J.H. Human Resource Management. Boston: Cengage Learning, 2018. 792 p.

60. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. London: Cengage Learning, 2018. 480 p.

61. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. HR

Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business / D. Ulrich, W. Brockbank, D. Johnson, K. Sandholtz, J. Younger. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2019. 352 p.

62. Becker B.E., Huselid M.A. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*. – 2018. – №36, p. 1–65.

63. Lepak D.P., Snell S.A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*. – 2018. – Vol. 33, №3, p. 817–856.

64. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business Press, 2017. 424 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД"

М. КИЇВ, ВУЛ. ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВСЬКА, БУД. 139, ПОВЕРХ 13

Код за ЄДРПОУ: [14342901](#)

Дата звіту	03.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Королькова Ольга Олександрівна
КАТОТТГ	UA800000000000624772
Кількість працівників	9

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	69.00	69.00
накопичена амортизація	1002	69.00	69.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	19 345.00	16 931.00
первісна вартість	1011	32 640.00	26 270.00
знос	1012	13 295.00	9 339.00

Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	834.00	834.00
Усього за розділом I	1095	20 179.00	17 765.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63 970.00	124 900.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 652.00	21.00
з бюджетом	1135	3 226.00	166.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 059.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8.00	5.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	276 516.00	260 484.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	1 164.00	90.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	7 075.00	34.00
Усього за розділом II	1195	359 611.00	385 700.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 148.00	
Баланс	1300	380 938.00	403 465.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	114 809.00	114 809.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	208 515.00	220 657.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	323 324.00	335 466.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	47 544.00	57 352.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 759.00	1 738.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	1 161.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	4 399.00	6 532.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	275.00
Усього за розділом III	1695	55 702.00	65 897.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	1 912.00	2 102.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	380 938.00	403 465.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	342 718.00	205 066.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	267 060.00	145 878.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	75 658.00	59 188.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	9 196.00	3 088.00

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	66 969.00	58 218.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	540.00	898.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17 345.00	3 160.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 196.00	1 047.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 620.00	1 460.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	15 921.00	2 747.00
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 669.00	-36.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-398.00	-974.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 854.00	1 737.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 854.00	1 737.00

Елементи операційних витрат			За
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	аналогічний
			період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 622.00	1 352.00
Витрати на оплату праці	2505	21 878.00	19 771.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 541.00	2 535.00
Амортизація	2515	2 994.00	3 502.00
Інші операційні витрати	2520	305 535.00	177 835.00
Разом	2550	334 570.00	204 995.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За
			аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОКА-КОЛА-УКРАЇНА ЛІМІТЕД"

М. КИЇВ, ВУЛ. ВЕЛИКА ВАСИЛЬКІВСЬКА, БУД. 139, ПОВЕРХ 13

Код за ЄДРПОУ: [14342901](#)

Дата звіту	29.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Сидоренко Анастасія Володимирівна
КАТОТТГ	UA800000000000624772
Кількість працівників	14

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	69.00	69.00
накопичена амортизація	1002	69.00	69.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 345.00	
Основні засоби	1010	2 684.00	19 345.00
первісна вартість	1011	15 535.00	32 640.00
знос	1012	12 851.00	13 295.00

Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	834.00	834.00
Усього за розділом I	1095	6 863.00	20 179.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39 901.00	63 970.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 329.00	7 652.00
з бюджетом	1135	159.00	3 226.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	3 059.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5.00	8.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	306 535.00	276 516.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	306 535.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	237.00	1 164.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	2 224.00	7 075.00
Усього за розділом II	1195	359 390.00	359 611.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2 050.00	1 148.00
Баланс	1300	368 303.00	380 938.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	114 809.00	114 809.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	206 764.00	208 515.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	321 573.00	323 324.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	37 292.00	47 544.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 581.00	3 759.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	6 004.00	4 399.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	12.00	
Усього за розділом III	1695	44 889.00	55 702.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	1 841.00	1 912.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	368 303.00	380 938.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	205 066.00	106 586.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	145 878.00	37 139.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	59 188.00	69 447.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	3 088.00	25 220.00

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	58 218.00	54 589.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	898.00	3 830.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 160.00	36 248.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 047.00	13.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 460.00	5 696.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 747.00	30 565.00
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36.00	-3 656.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-974.00	-5 527.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 737.00	21 382.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 737.00	21 382.00

Елементи операційних витрат	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Назва рядка			
Матеріальні затрати	2500	1 352.00	537.00
Витрати на оплату праці	2505	19 771.00	20 089.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 535.00	2 797.00
Амортизація	2515	3 502.00	2 439.00
Інші операційні витрати	2520	177 835.00	69 696.00
Разом	2550	204 995.00	95 558.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	223 108.00	187 958.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00

Цільового фінансування	3010	1 497.00	480.00
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	682.00	2 267.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	3.00	1 806.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	220 743.00	126 070.00
Праці	3105	15 763.00	17 278.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	2 538.00	3 229.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	15 514.00	20 252.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 971.00	1 934.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	7 841.00	13 654.00

Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	3 702.00	4 663.00
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		6 018.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	4 934.00	2 239.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-34 202.00	17 425.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	1 172.00	1 376.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00

Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		14 211.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		2 048.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	1 172.00	-14 883.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00

Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00
Погашення позик	3350	0.00
Сплату дивідендів	3355	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-33 030.00	2 542.00
Залишок коштів на початок року	3405	306 535.00	279 497.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	3 012.00	24 496.00
Залишок коштів на кінець року	3415	276 517.00	306 535.00