

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут _____ **Навчально-науковий інститут економіки і управління** _____

Кафедра _____ **економіки і права** _____

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) **Олег ШЕРЕМЕТ**
(прізвище та ініціали)

«05» _____ грудня _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

(підпис) **Юлія ЛЕВЧЕНКО**
(прізвище та ініціали)

«05» _____ грудня _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності _____ **051 «Економіка»** _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ **«Економіка підприємства»** _____

на тему: Економічний механізм стимулювання праці на підприємстві
Виконала здобувачка 2 курсу групи ЕП-2-1М _____

Хижнях Ірина Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Басюк Тетяна Петрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Закревська Людмила Миколаївна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач (-ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав (-ла) і не одержував (-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач (-ка) _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра	Економіки і права
Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	051 «Економіка» (шифр і назва)
Освітньо-професійна програма	«Економіка підприємства» (назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувач кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
 «05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Хижнях Ірині Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Економічний механізм стимулювання праці на підприємстві
 керівник роботи: Басюк Тетяна Петрівна

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» вересня 2025 року
 № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 року, _____

3. Вихідні дані до роботи: фінансовий звіт про діяльність підприємства, наукова та навчально-методична література, мережа Інтернет _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади економічного механізму стимулювання праці на підприємстві. 1.1. Поняття та механізм стимулювання праці на підприємстві. 1.2. Види та форми стимулювання праці на підприємстві. 1.3. Методи оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві. Висновки до розділу. Розділ 2. Дослідження умов функціонування підприємства пат «моршинський завод мінеральних вод «оскар»» та його фінансово-економічних показників. 2.1. Аналіз ринку мінеральних вод в Україні. 2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 2.3. Аналіз фінансового стану підприємства. Висновки до розділу. Розділ 3. Дослідження системи стимулювання праці на підприємстві пат «моршинський завод мінеральних вод «оскар»». 3.1. Характеристика системи стимулювання праці персоналу підприємства. 3.2. Оцінка ефективності стимулювання праці персоналу підприємства. 3.3. Аналіз факторного впливу стимулювання праці на показники діяльності підприємства. Висновки до розділу 3. Розділ 4. Напрями удосконалення економічного механізму стимулювання праці на підприємстві пат «моршинський завод мінеральних вод «оскар»». 4.1. Досвід європейських країн щодо стимулювання праці персоналу підприємства. 4.2. Можливості

покращення механізму стимулювання праці персоналу на підприємстві. 4.3. Визначення ефекту від впровадження цифрових платформ для підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства. Висновки до розділу 4. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу таблиці, рисунки: 21 таблиця, 7 рисунків, 6 додатків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.10.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	17.10.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2, 3	12.11.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 4	20.11.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.12.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	01-02.11.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 05.12.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 05.12.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 10.12.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	16-18.12.2025р.	виконано

Здобувач

(підпис)

Хижняк І.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Басюк Т.П.

(прізвище та ініціали)

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Економічний механізм стимулювання праці на підприємстві»

(за матеріалами Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»», м.Моршин)

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів стимулювання праці на підприємстві. У першому розділі розкрито сутність, значення та основні види стимулювання праці, охарактеризовано його роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства та підвищенні трудової мотивації персоналу. Розглянуто класифікацію форм матеріального й нематеріального стимулювання, а також методи оцінки ефективності мотиваційних механізмів, що дозволяють забезпечити раціональне використання трудового потенціалу.

У практичній частині роботи проведено аналіз ринку мінеральних вод в Україні, досліджено організаційно-економічну діяльність ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та оцінено стан його системи стимулювання праці. Визначено сильні та слабкі сторони діючих мотиваційних інструментів, розроблено напрями їх удосконалення з урахуванням європейського досвіду, зокрема шляхом запровадження сучасних преміальних схем, розвитку корпоративної культури та нематеріальних методів стимулювання. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: стимулювання праці, мотивація, нематеріальне стимулювання, оплата праці, продуктивність праці.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Economic mechanism of labor stimulation at the enterprise»

(based on materials of the Private Joint-Stock Company «Morshyn Mineral Water Plant «Oscar»», Morshyn)

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of labor stimulation at the enterprise. The first section reveals the essence, meaning and main types of labor stimulation, characterizes its role in ensuring the effective operation of the enterprise and increasing the labor motivation of personnel. The classification of forms of material and non-material stimulation is considered, as well as methods for assessing the effectiveness of motivational mechanisms that allow ensuring the rational use of labor potential.

In the practical part of the work, an analysis of the mineral water market in Ukraine was conducted, the organizational and economic activities of PJSC «Morshyn Mineral Water Plant «Oscar»» were studied and the state of its labor stimulation system was assessed. The strengths and weaknesses of the current motivational tools have been identified, and directions for their improvement have been developed taking into account European experience, in particular by introducing modern bonus schemes, developing corporate culture and non-material methods of stimulation. The proposed measures are aimed at increasing labor productivity, reducing staff turnover and strengthening the competitiveness of the enterprise.

Keywords: labor incentives, motivation, non-material incentives, wages, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Поняття та механізм стимулювання праці на підприємстві.....	11
1.2. Види та форми стимулювання праці на підприємстві.....	17
1.3. Методи оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»» ТА ЙОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ.....	31
2.1. Аналіз ринку мінеральних вод в Україні.....	31
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	37
2.3. Аналіз фінансового стану підприємства.....	43
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»».....	53
3.1. Характеристика системи стимулювання праці персоналу підприємства.....	53
3.2. Оцінка ефективності стимулювання праці персоналу підприємства.....	56
3.3. Аналіз факторного впливу стимулювання праці на показники діяльності підприємства.....	58
Висновки до розділу 3.....	64
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»».....	70
4.1. Досвід європейських країн щодо стимулювання праці персоналу підприємства.....	70
4.2. Можливості покращення механізму стимулювання праці персоналу на підприємстві.....	76
4.3. Визначення ефекту від впровадження цифрових платформ для підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства.....	84
Висновки до розділу 4.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації економіки України та посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках ключового значення набуває ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Людський фактор стає головним рушієм розвитку, від якого залежать результати виробництва, фінансова стабільність і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Саме тому питання формування дієвого економічного механізму стимулювання праці набуває особливої актуальності, адже він забезпечує узгодження інтересів підприємства й працівників, сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції.

Проблематика стимулювання праці пов'язана з необхідністю пошуку оптимального поєднання матеріальних і нематеріальних мотивів, які забезпечують довгострокову зацікавленість персоналу в результатах своєї діяльності. На багатьох українських підприємствах ще зберігається орієнтація на застарілі форми оплати праці, що не враховують індивідуальних результатів і не стимулюють ініціативу працівників. У таких умовах особливо важливо сформувати сучасний економічний механізм стимулювання, який би базувався на принципах справедливості, гнучкості та взаємозв'язку між внеском працівника й винагородою.

Впровадження результативної системи стимулювання сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й зниженню плинності кадрів, зростанню лояльності персоналу та зміцненню корпоративної культури. З огляду на це, аналіз сучасних підходів до стимулювання праці, їх практична адаптація до умов українських підприємств і розробка дієвих рекомендацій є важливим науковим і прикладним завданням.

Стан дослідження теми. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування економічного механізму стимулювання праці на підприємствах досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Базалійська Н.П., Бучинська Т.В., Гриньова В.М., Грузіна І.А., Колот

А.М., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Никифорова В.Г., Олійник С.У. та інші. Водночас, у науковій літературі недостатньо уваги приділено проблемі побудови гнучкого економічного механізму стимулювання праці з урахуванням галузевих особливостей та сучасних викликів ринкового середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення економічного механізму стимулювання праці на підприємстві з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу та результативності діяльності персоналу підприємства.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних **завдань:**

- розкрити поняття та значення стимулювання праці на підприємстві;
- охарактеризувати види та форми стимулювання праці на підприємстві;
- визначити методи оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві;
- проаналізувати ринок мінеральних вод в Україні;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства;
- охарактеризувати систему стимулювання праці персоналу підприємства;
- оцінити ефективність стимулювання праці персоналу підприємства;
- проаналізувати вплив системи стимулювання праці на показники діяльності підприємства;
- дослідити досвід європейських країн щодо стимулювання праці персоналу підприємства;
- визначити шляхи удосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства;
- визначити ефект від тут краще написати конкретний захід.

Об'єктом дослідження є процес стимулювання праці на підприємстві ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»».

Предметом дослідження є економічний механізм стимулювання праці на підприємстві, його складові елементи, методи, інструменти та напрями їх удосконалення в умовах сучасного ринкового середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження економічного механізму стимулювання праці на підприємстві застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичну базу сформовано за допомогою методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для узагальнення наукових підходів до сутності та значення стимулювання праці. Метод порівняння використано для вивчення видів і форм стимулювання, а системний підхід – для визначення структури економічного механізму мотивації. У практичній частині дослідження застосовано економіко-статистичні методи, методи фінансового аналізу, табличний і графічний способи подання інформації – для оцінки ефективності системи стимулювання праці на ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективного економічного механізму стимулювання праці на підприємстві з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов господарювання.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві, підвищення продуктивності персоналу, ефективності управління трудовими ресурсами та покращення фінансово-економічних результатів діяльності.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації та стимулювання праці, нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики, внутрішня звітність ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»», а

також аналітичні матеріали періодичних видань і офіційних інтернет-ресурсів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 129 сторінках, містить 21 таблицю, 7 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел складає 64 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та механізм стимулювання праці на підприємстві

Одним із ключових показників успішності роботи підприємства є конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах глобалізації забезпечення стабільної конкурентної позиції підприємства та розробка відповідної стратегії набувають особливого значення, адже вони визначають довгостроковий успіх підприємства на ринку.

Важливу роль у досягненні конкурентних переваг відіграє ефективне використання трудового потенціалу підприємства, який є найціннішим і найбільш специфічним ресурсом підприємства. Соціальна ефективність діяльності підприємства досягається тоді, коли підприємство стабільно економічно, отримує прибуток і може задовольняти потреби працівників підприємства, вирішувати соціальні завдання та підтримувати добробут колективу. Тому для керівництва підприємства важливим завданням є грамотне управління персоналом підприємства [17, с. 102].

Мотивація працівників та стимулювання працівників виступають невід'ємними складовими системи управління персоналом підприємства. Вони дозволяють підвищувати результативність праці працівників, покращувати ефективність виробництва підприємства в цілому, сприяти професійному розвитку кадрів підприємства та підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі підприємства.

Попри численні дослідження в галузях психології, менеджменту, економіки праці та соціології, питання мотивації працівників та стимулювання працівників залишається актуальним. Розуміння сучасних підходів до цих понять допомагає чітко розмежувати їх і застосовувати на практиці: мотивація працівників традиційно розглядається як психологічний

процес спонукання людини до дії, тоді як стимулювання працівників пов'язане з економічними механізмами заохочення, які безпосередньо впливають на поведінку та результати праці працівників [14, с. 236].

У психології мотив визначається як фактор, що активізує, підтримує та спрямовує поведінку людини, а також як стан готовності, схильності або прагнення діяти певним чином. У трудовій діяльності мотив праці – це внутрішнє бажання працівника, яке спонукає його виконувати роботу.

Прагнення працівника до задоволення визначають мотиви, які бувають зовнішніми та внутрішніми. Зовнішні мотиви проявляються у вигляді стимулів, що надходять ззовні для підвищення продуктивності (наприклад, висока заробітна плата), тоді як внутрішні мотиви пов'язані з прагненням працювати для себе, отримуючи задоволення від самого процесу праці (наприклад, самовдосконалення, прагнення влади, продуктивність).

Мотив праці формується тоді, коли праця є засобом досягнення певного блага, що набуває стимулюючої функції та перетворюється на стимул праці. Стимул праці – це спонукальна причина зацікавленості працівника у виконанні роботи, а стимулювання праці розглядається як комплекс заходів, спрямованих на задоволення конкретних потреб працівника [23, с. 91].

Стимулами праці можуть бути блага, що перебувають у розпорядженні підприємства, а також зовнішні подразники: предмети, дії інших людей, обіцянки, винагорода, підвищення по службі або управлінський вплив керівника [15, с. 92].

Основна відмінність стимулів від мотивів полягає у тому, що стимули визначають конкретні блага, тоді як мотиви відображають прагнення людини отримати ці блага.

Поняття «стимул» переважно використовується для позначення матеріального або морального заохочення, тоді як «мотив» має ширше значення і охоплює всі аспекти поведінки працівника. Стимули

перетворюються на мотиви тоді, коли набувають об'єктивної значущості та відповідають потребам працівника.

Застосування стимулів становить основу процесу стимулювання трудової діяльності. Науковий термін «стимулювання праці» виник і використовувався значно раніше, ніж поняття «мотивація». Його вперше ввів Ф. Тейлор, розглядаючи стимулювання праці як один із елементів наукової організації праці.

Сучасне розуміння стимулювання працівників формується на основі багаторічних досліджень у сфері управління людськими ресурсами. Воно ґрунтується на комплексному підході до визначення потреб і мотивів працівників, що дозволяє ефективно застосовувати механізми стимулювання для підвищення продуктивності праці [62].

У цьому контексті важливим є аналіз різних підходів до трактування поняття «стимулювання працівників», оскільки вони відображають еволюцію наукових поглядів і практичний досвід використання стимулів у системах управління персоналом (табл. 1.1).

Представлені у таблиці 1.1 наукові підходи відображають різні аспекти стимулювання працівників, зокрема управлінську діяльність, зовнішній вплив керівництва, матеріальне заохочення та соціально-психологічні фактори. Усі автори погоджуються з тим, що стимулювання є механізмом впливу на працівника, метою якого є підвищення його продуктивності та активної участі у виконанні робочих завдань. При цьому кожен дослідник акцентує увагу на окремих компонентах цього процесу, таких як матеріальні, соціальні, нормативні чи управлінські чинники.

Узагальнюючи підходи вчених, стимулювання працівників – це комплекс заходів та управлінських впливів, спрямованих на заохочення працівників до активної і результативної трудової діяльності шляхом задоволення їхніх матеріальних і нематеріальних потреб, створення значущих умов праці та використання системи стимулів, що сприяє

досягненню як особистих цілей працівників, так і стратегічних завдань підприємства.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «стимулювання працівників» у наукових джерелах

Автори	Визначення поняття «стимулювання працівників»
А. К. Артеменко [10, с. 152]	Управлінська діяльність, яка спрямована на спонукання працівників до дій для досягнення особистих цілей або цілей організації.
І. Г. Волинець [16, с. 62]	Зовнішній управлінський процес, який через систему стимулів формує поведінку працівників і заохочує їх ефективно використовувати свій потенціал для виконання завдань підприємства.
А. П. Єгоришин [29, с. 112]	Засіб задоволення матеріальних потреб працівників залежно від результатів колективної та індивідуальної праці через використання законодавчих, економічних, соціальних та організаційних заходів.
А. О. Климчук, А. М. Михайлов [34, с. 218]	Вплив на трудову діяльність працівника через створення значущих для нього умов роботи, що включають зовнішнє спонукання та структурні компоненти трудової ситуації.
І. О. Гуренко [25, с. 219]	Комплекс заходів, що забезпечує матеріальну основу мотивації працівників і застосовується роботодавцем для підвищення ефективності їхньої праці.
К. А. Ткаченко, Г. М. Коптева [55, с. 34]	Інструмент матеріального заохочення, що задовольняє додаткові потреби працівника та стимулює його до більш результативної діяльності.

Джерело: створено автором

Мотивація – це внутрішній процес, у якому людина свідомо обирає певну поведінку для задоволення своїх потреб. Вона формується під впливом як зовнішніх чинників (стимулів), так і внутрішніх (мотивів). Стимулювання, у свою чергу, є складовою частиною мотивації та виступає одним із головних інструментів, що стимулює активність працівників і спонукає їх досягати високих результатів у роботі.

Основна відмінність між мотивацією та стимулюванням полягає в тому, що мотивація відображає внутрішній процес, який формує бажання виконувати певну роботу для досягнення конкретних цілей, тоді як стимулювання – це зовнішній вплив, який створює умови для ефективної праці. Мотивація та стимулювання тісно взаємопов'язані і доповнюють один

одного: стимулювання забезпечує необхідні зовнішні умови, а мотивація виступає внутрішнім рушієм активності та самореалізації працівника.

Для досягнення високої ефективності системи стимулювання персоналу важливо враховувати мотиви кожного працівника, оскільки неправильне стимулювання може не призвести до бажаних результатів і не забезпечити досягнення поставлених цілей [62].

Відмінності між мотивацією та стимулюванням та їх взаємозв'язок подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Різниця та взаємозв'язок мотивації та стимулювання персоналу
Джерело: [62]

Стимулювання праці – це зовнішній чинник, що спонукає працівника до виконання продуктивної та якісної трудової діяльності і впливає на поведінку персоналу підприємства. Основною метою стимулювання є створення умов, які спонукають працівника діяти для досягнення поставлених цілей з максимальним ефектом. Процес стимулювання може бути спрямований як на окремого працівника, так і на групу, при цьому на практиці часто застосовують поєднання персонального та групового стимулювання [56, с. 236].

Стимулювання можна розглядати як цілеспрямований вплив на працівника, що створює зовнішнє середовище, яке мотивує діяти відповідно

до завдань підприємства. Воно взаємопов'язане з мотивацією: мотивація являє собою внутрішній свідомий вибір працівника певної поведінки та реакцію на управлінські дії, тоді як стимулювання формує зовнішні умови для цього вибору, виступаючи як цілеспрямований спосіб управління трудовою поведінкою [52, с. 207].

Система стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства – це штучно створена менеджментом організації сукупність засобів і методів досягнення колективних цілей і задоволення особистих прагнень працівників. Вона спрямована на забезпечення лояльності персоналу, підвищення якості та результативності праці, формування трудової культури та активності співробітників.

До складу системи стимулювання входять вимоги, заохочення та покарання, які встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між діями працівника, оцінкою результатів його роботи та відповідною винагородою, що забезпечує ефективне управління трудовою діяльністю на підприємстві [61, с. 215].

Стимул має певний дуалізм: з позиції керівника він виступає як інструмент для досягнення цілей підприємства, наприклад підвищення продуктивності праці та якості виконання роботи, а з позиції працівників стимул сприймається як можливість отримати додаткові блага (позитивний стимул) або ризик їх втрати (негативний стимул). Цей дуалізм створює необхідність правильного балансування між позитивними та негативними стимулами. Надмірне орієнтування лише на позитивні стимули може знизити ефективність, оскільки працівники починають сприймати винагороду як гарантовану. У той же час, надмірна концентрація на негативних стимулах може викликати стрес і демотивацію.

Стимулювання праці на підприємстві сьогодні набуває особливої актуальності через зміну змісту праці та зростання рівня освіченості працівників. Матеріальна зацікавленість залишається одним із ключових стимулів трудової поведінки персоналу, а мотивація до праці безпосередньо

впливає на ефективність виконання завдань, якість роботи та наданих послуг, а також на загальну результативність діяльності підприємства [49, с. 216].

Стимулювання праці сприяє формуванню позитивної трудової поведінки, підвищенню продуктивності та залученості працівників, що відображається на фінансових результатах підприємства. Різні групи працівників можуть реагувати на різні стимули, тому ефективна система стимулювання стає не лише інструментом підвищення ефективності компанії, а й важливим елементом економічного розвитку країни, забезпечуючи стабільний прибуток та можливість виконання податкових зобов'язань [63, с. 107].

Таким чином, стимулювання праці на підприємстві є важливим елементом управління персоналом, який поєднує внутрішні мотиви працівників із зовнішніми умовами трудової діяльності. Система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності, якості виконання роботи та активної участі співробітників у виробничому процесі. Ефективна система стимулювання дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства, забезпечує соціальну стабільність підприємства і підтримує довгострокову конкурентоспроможність на ринку. Водночас система стимулювання формує позитивний трудовий клімат і сприяє розвитку професійного потенціалу працівників.

1.2. Види та форми стимулювання праці на підприємстві

Стимулювання праці, як спосіб управління персоналом, припускає використання усіх існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки. Це вимагає чіткої систематизації стимулів трудової діяльності, виявлення загальних рис і відмінностей між ними, забезпечення їх гармонійної взаємодії. Мотиви, які формуються у людини під впливом безлічі обставин, включаються під впливом стимулів. Існує матеріальне і нематеріальне стимулювання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Форми стимулювання праці на підприємстві

Вид стимулювання	Підвид	Конкретні форми
Матеріальне	Грошове	Заробітна плата, доплати та надбавки, компенсації
	Соціальне	Позики та пільгові кредити, медичне обслуговування, страхування, оплата харчування та спорту
Нематеріальне	Функціональне	Покращення організації праці, поліпшення умов праці
	Соціально-психологічне	Визнання, схвалення, реалізація творчих ідей
	Творче	Можливість розвитку, кар'єрне зростання
	Вільний час	Гнучкий графік, достатня кількість відпусток

Джерело: [50, с. 198]

Нематеріальні стимули є важливим інструментом стимулювання праці на підприємстві, оскільки вони здатні впливати на внутрішню мотивацію працівників і формувати їхню зацікавленість у виконанні професійних завдань. На відміну від матеріальних стимулів, які безпосередньо пов'язані з фінансовою винагородою, нематеріальні стимули орієнтовані на психологічні, соціальні та професійні потреби персоналу. Різноманітність нематеріальних стимулів обмежується лише можливостями організації та потребами працівників, що дозволяє підприємству гнучко підходити до формування мотиваційної політики. Правильне поєднання нематеріальних стимулів з матеріальними може значно підвищити продуктивність праці та сприяти розвитку лояльності співробітників до підприємства [54, с. 101].

До основних форм нематеріальної мотивації працівників належать:

- Творче стимулювання – заохочення ініціативи, участі у проектах, пропозицій нових ідей та рішень, що підвищує зацікавленість працівників у розвитку підприємства.
- Організаційне стимулювання – створення сприятливих умов праці, забезпечення зручного робочого середовища, гнучкого графіку роботи та можливості самостійно планувати діяльність.

- Корпоративна культура – формування корпоративних цінностей, традицій та стандартів поведінки, які підтримують спільну мету та почуття приналежності до команди.
- Моральне стимулювання – визнання заслуг, похвала, нагороди за досягнення, участь у прийнятті важливих рішень, створення позитивного психологічного клімату.
- Стимулювання вільним часом – надання додаткових вихідних, гнучкого графіку, можливостей для відпочинку або відпустки за високі результати.
- Стимулювання навчанням – організація тренінгів, підвищення кваліфікації, навчання новим професійним навичкам, що дозволяє працівникам розвивати свій потенціал та відчувати цінність своєї роботи [64, с. 210].

Застосування цих форм стимулювання дозволяє не лише підтримувати високу мотивацію працівників, а й формувати культуру взаємоповаги, відповідальності та професійного зростання всередині підприємства.

У системі стимулів трудової діяльності найпоширенішою та найважливішою складовою є матеріальне стимулювання, яке впливає на поведінку працівників через застосування різноманітних матеріальних заохочень і санкцій, як грошових, так і негрошових. Його механізм базується на створенні умов, що дозволяють працівникам задовольняти потреби у грошових коштах, які виступають загальним еквівалентом і засобом обміну на різні матеріальні та духовні блага, доступні в суспільстві. Використання таких благ сприяє розвитку підприємства та суспільства загалом, підвищуючи рівень добробуту та якості життя працівників [51, с. 84].

Система матеріального стимулювання є ефективним інструментом управління, який дозволяє керівництву впливати на продуктивність та результативність роботи працівників і підприємства в цілому. Якщо вона розроблена з урахуванням стратегічних і тактичних цілей компанії, система стимулювання дає можливість менеджерам цілеспрямовано керувати

мотивацією персоналу, підвищувати зацікавленість працівників і стимулювати їх до досягнення високих результатів у роботі.

Матеріальне стимулювання праці поділяється на постійне та змінне (рис. 1.2).

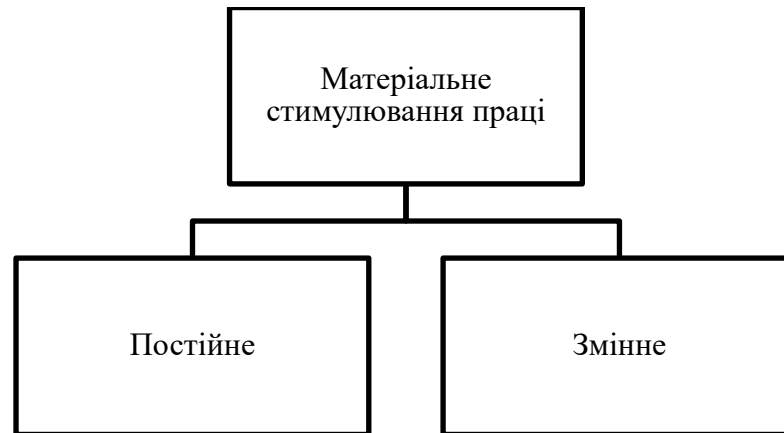


Рис. 1.2. Матеріальне стимулювання праці на підприємстві
Джерело: [48, с. 185]

Постійна частина спрямована на задоволення базових потреб працівника та членів його сім'ї, забезпечує відчуття стабільності, впевненості у майбутньому та соціальної захищеності. Змінна частина матеріального стимулювання орієнтована на досягнення конкретних організаційних цілей і відображає індивідуальний внесок працівника у результати діяльності підрозділу та підприємства загалом [47, с. 156].

Основним елементом постійної частини є посадовий оклад, який формується з урахуванням мінімальної оплати праці на підприємстві, рівня оплати на ринку праці та додаткових чинників, таких як освіта, специфіка роботи, стаж і досвід. Головною формою змінної частини є премії, що надаються за досягнення результатів, які перевищують середній рівень продуктивності.

Окрім прямого матеріального стимулювання у вигляді зарплати, премій і доплат, існує також непряме матеріальне стимулювання. До його традиційних форм належать медичне страхування, оплата мобільного

зв'язку, транспортне обслуговування, харчування, абонементи у спортивні клуби, а для управлінського персоналу – оплата квитків на літак, закріплення охоронюваного паркомісця, надання кредитів та організація антистресових заходів і дозвілля [42, с. 258].

Непряме стимулювання, або соціальний пакет, має особливе значення для управлінського персоналу, оскільки забезпечує конкурентні переваги підприємства на ринку праці та сприяє розвитку і соціальному захисту співробітників. Соціальний пакет повинен бути індивідуально адаптованим для кожного працівника, одночасно стимулюючи командну роботу управлінського персоналу та підвищуючи ефективність діяльності підприємства.

Матеріальні та нематеріальні стимули взаємно доповнюють один одного та утворюють комплексну систему мотивації працівників підприємства. Матеріальні стимули передбачають безпосереднє забезпечення працівників грошовими та речовими благами, наприклад, підвищенням заробітної плати, преміями, бонусами або наданням додаткових соціальних гарантій. Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення моральних і психологічних потреб персоналу, зокрема визнання досягнень, надання більшої відповідальності, професійний розвиток або підвищення статусу всередині колективу. Наприклад, отримання нової посади супроводжується підвищенням заробітної плати та одночасно забезпечує працівнику популярність серед колег, формуючи почуття значущості та задоволення моральних потреб [40, с. 314].

Стимулювання персоналу підприємства має широкий спектр дій і передбачає використання різних інструментів заохочення. Серед таких інструментів можна виділити матеріальні заохочення, які безпосередньо впливають на фінансове становище працівника, та нематеріальні засоби мотивації, що покликані підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі і підвищувати лояльність персоналу. Ефективне стимулювання потребує індивідуального підходу до кожного співробітника з урахуванням

його професійних якостей, особистих прагнень та мотиваційних факторів. Використання універсальних методів стимулювання без урахування індивідуальних потреб може призвести до зниження ефективності роботи та втрати зацікавленості працівників у виконанні завдань.

Основним завданням керівника підприємства є визначення найбільш ефективних методів стимулювання персоналу з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Керівник має аналізувати результати роботи працівників, їхню активність, рівень професійної майстерності та ступінь задоволеності роботою, щоб правильно підбирати мотиваційні механізми [45, с 18].

Таким чином, ефективне стимулювання праці на підприємстві ґрунтується на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних засобів мотивації. Матеріальні стимули забезпечують задоволення фінансових потреб працівників та підвищують їхню зацікавленість у досягненні конкретних результатів. Нематеріальні стимули формують внутрішню мотивацію, сприяють професійному розвитку та створюють сприятливий психологічний клімат у колективі. Комплексне використання цих засобів стимулювання сприяє підвищенню продуктивності, лояльності персоналу та досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства.

1.3. Методи оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві

Ефективність стимулювання праці на підприємстві визначається здатністю системи мотивації впливати на продуктивність, активність і зацікавленість працівників у досягненні цілей організації. Високий рівень ефективності забезпечується гармонійним поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів, що задовольняють фінансові, соціальні та психологічні потреби персоналу. Раціонально розроблена система стимулювання дозволяє керівництву підвищувати мотивацію співробітників,

формувати їхню лояльність до підприємства, створювати сприятливий колективний клімат та забезпечувати досягнення стратегічних і оперативних завдань організації.

В додатку А представлено узагальнений механізм стимулювання персоналу, що інтегрує різні складові цього процесу, включаючи цілі, методи, принципи та критерії ефективності. Основою для формування дієвого механізму стимулювання є взаємозв'язок між стратегією підприємства та стратегією управління персоналом, що дозволяє гармонізувати інтереси роботодавця та працівників [35, с. 97].

Підходи до оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві передбачають комплексний аналіз результатів застосування мотиваційних механізмів та їх впливу на продуктивність і зацікавленість працівників. По-перше, система стимулювання праці вважається ефективною, якщо її застосування сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, зокрема максимізації результатів діяльності. Високий рівень прибутку та продуктивності праці можливий лише за умови ефективного використання трудових ресурсів на всіх рівнях організації.

По-друге, ефективність стимулювання необхідно оцінювати на рівні кожного мотиваційного механізму, розробленого для окремих груп працівників або індивідуальних співробітників. Механізми стимулювання повинні враховувати потреби підприємства та інтереси працівників, поєднуючи досягнення очікуваних результатів роботи з формуванням системи справедливої винагороди за внесок у діяльність підприємства [28, с. 184].

По-третє, оцінка ефективності стимулювання праці може базуватися на комплексі факторів, що враховують як кількісні показники продуктивності та рентабельності, так і якісні характеристики, зокрема рівень задоволеності працівників, сприятливий психологічний клімат у колективі та соціальну адаптацію персоналу [46, с. 97].

По-четверте, ефективність стимулювання керівників підприємства проявляється через організацію та координацію роботи підлеглих. Основною метою є створення таких умов праці, за яких персонал працює з максимальною віддачею, досягає високої продуктивності та забезпечує ефективну діяльність підприємства. Дія стимулюючих механізмів для керівників оцінюється за сукупністю показників, що включають підвищення кваліфікації, результативність управлінських рішень, продуктивність підлеглих, соціальну адаптацію в колективі та загальні показники діяльності підприємства. При цьому доцільно виділяти індивідуальні показники роботи керівників (здатність організувати роботу, формування сприятливого клімату) та результати роботи підприємства в цілому [35, с. 233].

Оцінка ефективності стимулювання праці на підприємстві є комплексним процесом, який передбачає кілька логічних етапів (рис. 1.3):

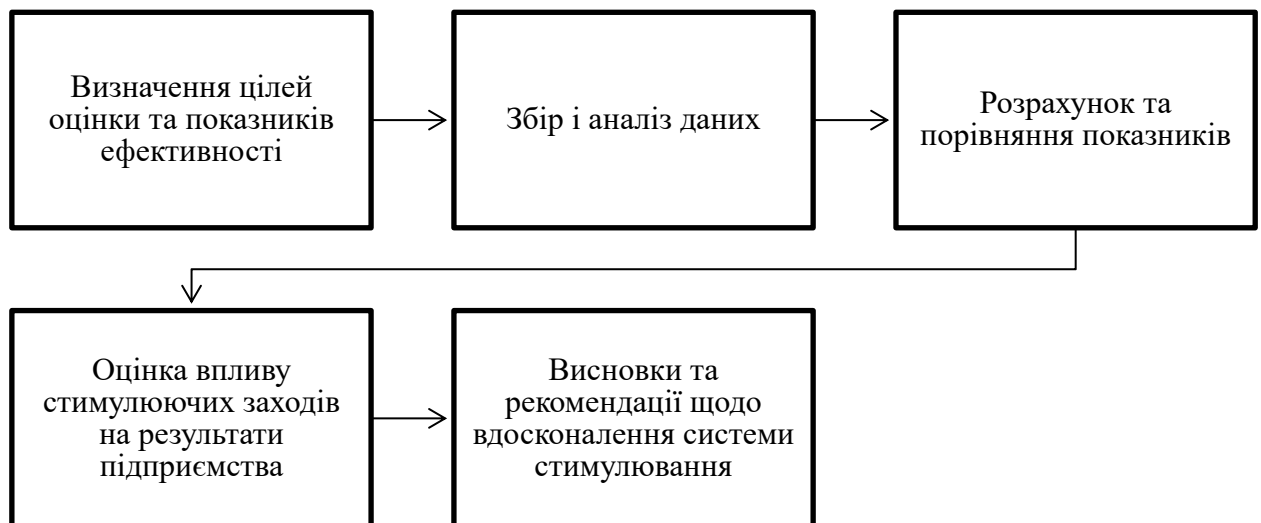


Рис. 1.3. Етапи оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві

Джерело: [38, с. 4]

1. **Визначення цілей оцінки та показників ефективності.** На першому етапі керівництво підприємства визначає, що саме необхідно оцінити: ефективність системи матеріального та нематеріального стимулювання,

вплив мотиваційних механізмів на продуктивність праці, рентабельність або задоволеність персоналу. Паралельно визначаються ключові показники оцінки ефективності, такі як продуктивність праці, рентабельність виробництва, оцінка індивідуальної та сукупної праці, плинність кадрів, загальні затрати, конкурентоздатність тощо.

2. Збір і аналіз даних. На цьому етапі здійснюється збір необхідної інформації про результати роботи підприємства, індивідуальні показники працівників, витрати ресурсів та фінансові результати. Дані можуть включати обсяги виробництва, прибуток, виконання планових завдань, а також соціальні показники – рівень задоволеності персоналу, якість робочого клімату, участь у корпоративних програмах [20].

3. Розрахунок та порівняння показників. Після збору даних проводиться розрахунок обраних показників ефективності стимулювання праці за формулами, представленими у відповідних таблицях (наприклад, ефективність виробництва, рентабельність, оцінка праці, продуктивність). Розраховані значення порівнюються з попередніми періодами, плановими показниками або показниками аналогічних підприємств для визначення динаміки та ефекту від впроваджених стимулюючих заходів.

4. Оцінка впливу стимулюючих заходів на результати підприємства. На цьому етапі аналізуються взаємозв'язки між застосованими матеріальними та нематеріальними методами стимулювання та досягнутими результатами діяльності. Виявляються сильні та слабкі сторони системи мотивації, оцінюється, наскільки стимулювання впливає на підвищення продуктивності, покращення фінансових результатів та соціальних показників персоналу [32, с. 54].

5. Висновки та рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання. Завершальний етап включає підготовку висновків про ефективність стимулювання праці та надання рекомендацій щодо оптимізації мотиваційних механізмів. Це може включати зміну структури матеріальних та нематеріальних стимулів, коригування розмірів премій і доплат,

впровадження нових методів заохочення та навчання персоналу для підвищення продуктивності та зацікавленості працівників [39, с. 102].

Оцінювати ефективність реалізації мотиваційних механізмів на підприємстві можна за допомогою декількох методів, які дозволяють отримати об'єктивну і комплексну оцінку впливу стимулюючих заходів на продуктивність праці, зацікавленість персоналу та результати діяльності організації:

1. Порівняння показників діяльності підприємства або окремого працівника до і після впровадження нових мотиваційних механізмів. Цей метод дозволяє оцінити безпосередній вплив стимулюючих заходів на продуктивність праці, рівень виконання планових завдань та якість виконання обов'язків. Аналіз даних до і після застосування мотиваційних механізмів допомагає виявити сильні та слабкі сторони системи стимулювання, оцінити її ефективність на рівні окремих працівників та колективу в цілому, а також скоригувати існуючі механізми для підвищення результативності діяльності [18, с. 148].

2. Порівняння результатів діяльності підприємства з аналогічними показниками інших підприємств, де не застосовуються мотиваційні механізми. Такий підхід дозволяє оцінити конкурентну ефективність системи стимулювання праці. Зіставлення продуктивності, фінансових результатів, рівня задоволеності працівників та інших ключових показників дозволяє виявити ефективні практики мотивації та визначити, наскільки впроваджені заходи стимулювання сприяють досягненню кращих результатів порівняно з підприємствами-конкурентами [21, с. 126].

3. Зіставлення фактичних результатів підприємства з запланованими або науково обґрунтованими прогностичними показниками діяльності, що враховують вплив мотиваційних механізмів на підвищення ефективності виробництва та загальних результатів роботи організації [36, с. 74].

Умови використання зазначених показників для оцінки дієвості реалізованих мотиваційних механізмів і визначення їх впливу на результати господарювання обґрунтовані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності господарювання від використання мотиваційних механізмів

Показник	Розрахунок ва формула	Умовні позначення	Умови використання
Ефективність виробництва (Ев)	$E_v = P / Z$	P – результат; Z – затрати	Використовується як якісна категорія, пов'язана з інтенсивністю розвитку підприємства, його результативністю, ступенем досягнення цілей та рівнем організованості
Рентабельність виробництва (Рв)	$R_v = \Pi / Q_p$	Π – прибуток; Q _p – кількість використаних ресурсів	Кількісний показник, що відображає, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні, затраченої на виробництво та реалізацію продукції
Оцінка праці людини (Опр)	$O_{pr} = P_i \times P_c$	P _i – результат індивідуальної праці; P _c – результат сукупної праці всіх працівників	Відображає поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на поведінку людини; показники визначаються на основі спостережень і корисності витрат робочого часу
Індивідуальна праця людини (P _i)	$P_i = I_{kl} \times I_{jk}$	I _{kl} , I _{jk} – індекси кількості та якості індивідуальної праці	Індекси визначаються через кваліметричні модулі корисності праці; за відсутності втрат робочого часу праця є результативною та корисною для підприємства
Сукупна праця (P _c)	$P_c = I_{ke} = P_{fak} / P_{pl}$	I _{ke} – індекс корисного ефекту; P _{fak} , P _{pl} – фактичний та плановий прибуток	Визначає результат діяльності (може використовуватися економія матеріалів, зростання продуктивності праці); на основі I _{ke} коригується розмір премій та доплат
Ризикованість (P _{зп})	$P_{zp} = K_v / K_p$	K _v – кількість виготовленої продукції; K _p – необхідна кількість на ринку	Дозволяє уникнути банкрутства або зменшити його ймовірність, забезпечує стабільність виробництва та пошук нових ідей
Конкурентоздатність (K _{зп})	$K_{zp} = X / V_p$	X – характеристика продукції або послуг; V _p – вагомість на ринку	Показує ефективність ринкової стійкості підприємства, піддається порівняльній оцінці, опосередковано впливає на ефективність

Джерело: [30, с. 49]

Показники, наведені в таблиці 1.3, дозволяють комплексно оцінювати ефективність господарювання підприємства під впливом реалізованих мотиваційних механізмів. Вони охоплюють як загальні економічні характеристики, такі як ефективність виробництва та рентабельність, так і показники, що безпосередньо пов'язані з результатами праці окремих працівників або колективу в цілому, зокрема оцінку індивідуальної та сукупної праці. Використання цих показників дає змогу встановити взаємозв'язок між стимулами та досягнутими результатами, а також коригувати систему мотивації з урахуванням фактичної продуктивності та результативності персоналу [24, с. 64].

У таблиці 1.4 представлено показники праці та загальних затрат.

Таблиця 1.4

Показники праці та загальних затрат

Показник	Розрахункова формула	Умовні позначення	Умови використання
Продуктивність праці (Пр.пр.)	$Пр.пр. = O / N$	O – обсяг продукції; N – чисельність працюючих	Узагальнюючий показник ефективності використання персоналу; характеризує співвідношення результатів та витрат праці
Плинність кадрів (Пк)	$Пк = Qv / Q$	Qv – кількість вивільнених працівників; Q – загальна кількість працівників	Відображає задоволеність працівників роботою, умовами праці, винагородою та соціальними пільгами; впливає на ефективність діяльності
Загальні затрати (З)	$З = Зобф + Зоф + Зтр.р + Зм$	Зобф, Зоф, Зтр.р – затрати на відтворення оборотних, основних фондів і трудових ресурсів; Зм – витрати на маркетинг	Використовується для визначення результативної характеристики прибутку; включає результати діяльності працівника та підприємства

Джерело: [22, с. 296]

Таблиця 1.4 доповнює оцінку господарської діяльності показниками праці та загальних затрат, які дозволяють визначити ефективність

використання трудових ресурсів та оцінити вплив мотиваційних заходів на роботу персоналу. Продуктивність праці, плинність кадрів і загальні затрати дозволяють не лише кількісно оцінити результати діяльності, але й врахувати якісні аспекти мотивації, такі як задоволеність роботою, соціальний захист та умови праці. Комплексне використання цих показників забезпечує більш об'єктивну оцінку ефективності стимулювання праці та прийняття управлінських рішень щодо підвищення продуктивності та результативності роботи підприємства.

Таким чином, методи оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві дозволяють комплексно аналізувати вплив мотиваційних механізмів на продуктивність, рентабельність, результативність праці окремих працівників та колективу в цілому, враховуючи як кількісні, так і якісні показники. Використання різних підходів, таких як порівняння результатів до і після впровадження стимулюючих заходів, зіставлення з показниками аналогічних підприємств та оцінка відповідності до планових чи прогнозних показників, дає змогу керівництву визначати ефективність матеріальних і нематеріальних стимулів, коригувати систему мотивації, підвищувати зацікавленість та лояльність персоналу, а також забезпечувати досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

Стимулювання праці на підприємстві є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності організації. В умовах глобалізації забезпечення стабільної конкурентної позиції підприємства та розробка відповідної стратегії визначають довгостроковий успіх на ринку. Важливу роль у досягненні конкурентних переваг відіграє ефективне використання трудового потенціалу підприємства, який є найціннішим і найбільш специфічним ресурсом. Соціальна ефективність діяльності підприємства досягається через економічну стабільність, отримання прибутку, задоволення

потреб працівників, вирішення соціальних завдань та підтримку добробуту колективу. Грамотне управління персоналом підприємства стає пріоритетним завданням для керівництва організації.

Стимулювання праці на підприємстві передбачає використання різноманітних форм і методів регулювання трудової поведінки персоналу. Форми стимулювання поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні стимули включають заробітну плату, доплати, премії, соціальні пільги та інші види фінансового заохочення. Нематеріальні стимули охоплюють функціональні, соціально-психологічні та творчі заохочення, а також організаційні умови, гнучкий графік роботи і можливості професійного розвитку. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток лояльності персоналу та сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Ефективність стимулювання праці на підприємстві визначається здатністю системи мотивації впливати на продуктивність, активність і зацікавленість персоналу у досягненні цілей організації. Оцінка ефективності здійснюється через порівняння показників діяльності підприємства або окремих працівників до і після впровадження мотиваційних механізмів, зіставлення з результатами аналогічних підприємств та оцінку відповідності фактичних результатів запланованим чи прогнозним показникам. Використання кількісних та якісних показників, таких як продуктивність праці, рентабельність, плинність кадрів та загальні витрати, дозволяє керівництву комплексно оцінювати вплив стимулюючих заходів на трудову поведінку персоналу та результати діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»» ТА ЙОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

2.1. Аналіз ринку мінеральних вод в Україні

Ринок мінеральних вод України наразі є одним із найбільш динамічних сегментів споживчого ринку, що демонструє стійке зростання та високий рівень конкуренції. Він характеризується значним асортиментом продукції, що включає як звичайні питні мінеральні води, так і лікувальні, з різним мінеральним складом та специфічними властивостями. Лікувальні води мають окрему нішу на ринку, оскільки їхнє вживання часто рекомендується при конкретних захворюваннях або фізіологічних станах організму, що підвищує їхню цінність для певної категорії споживачів.

У сучасних умовах на ринку спостерігається помітна зміна споживчих уподобань. Все більше уваги приділяється натуральності та органічності продуктів. Сучасні споживачі стають більш свідомими щодо власного здоров'я, ретельніше відстежують склад і якість продуктів, які вони вживають, та надають перевагу продуктам із природними компонентами, які можуть позитивно впливати на здоров'я. У цьому контексті попит на мінеральні води, що відрізняються високою якістю та корисними властивостями, поступово зростає [53, с. 178].

Ринок мінеральних вод характеризується постійною інноваційною активністю. Виробники впроваджують сучасні технології виробництва, які дозволяють зберігати природні властивості води, підвищувати її безпеку та покращувати смакові якості. Це, у свою чергу, сприяє розширенню асортименту продукції та задоволенню потреб різних категорій споживачів. На ринку також з'являються нові бренди та торгові марки, що активно конкурують між собою за увагу споживачів, застосовують сучасні

маркетингові стратегії, включаючи позиціонування продукції як «екологічної» або «органічної» [57, с. 104].

На сучасному українському ринку мінеральних вод функціонує понад 300 виробників (рис. 2.1), що свідчить про високий рівень конкуренції та динамічний розвиток цього сегмента.

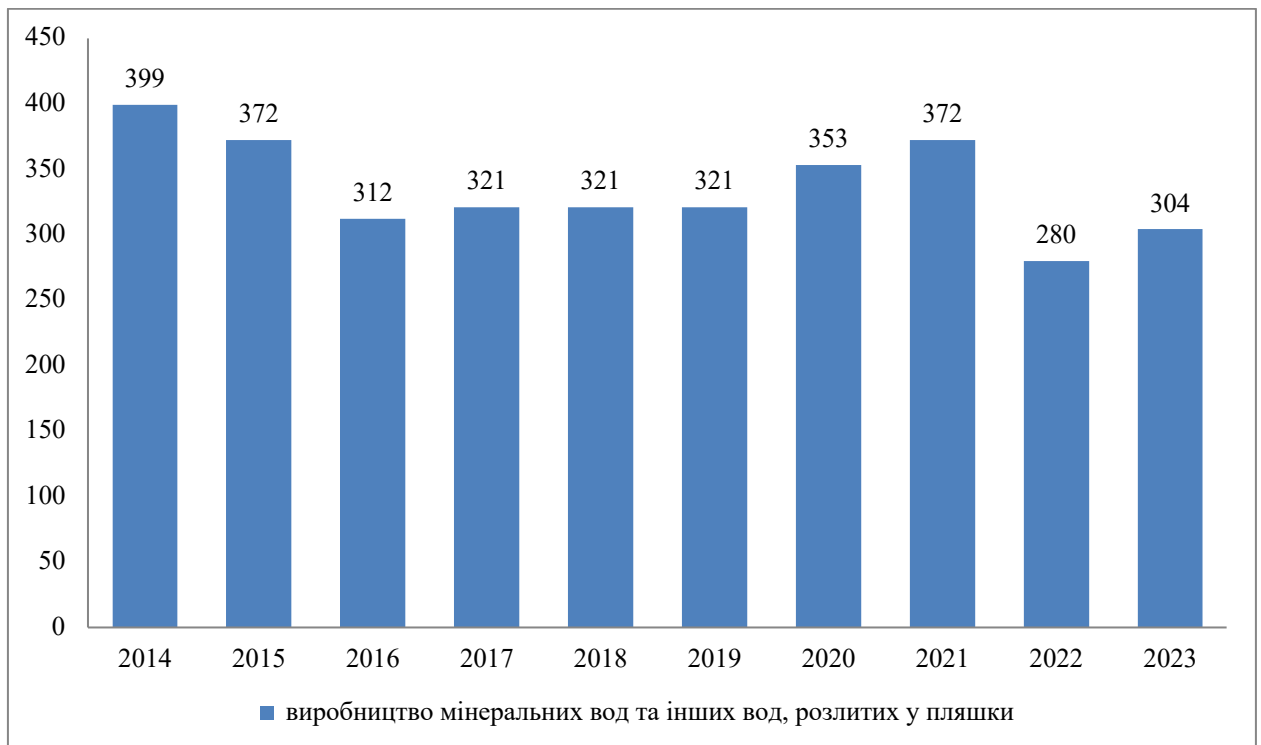


Рис. 2.1. Динаміка кількості виробників мінеральної води в Україні, одиниць

Джерело: створено автором на основі [26]

Важливою особливістю ринку є значне переважання вітчизняних торгових марок, що обумовлюється низкою факторів. Зокрема, іноземні виробники мають обмежений вплив на цінову конкуренцію, оскільки їхня продукція, хоча й відповідає високим стандартам якості, часто пропонується за вищою ціною, що знижує її доступність для більшості споживачів. Водночас якість продукції як вітчизняних, так і іноземних підприємств перебуває на порівняно високому та приблизно однаковому рівні, що

дозволяє українським компаніям успішно конкурувати на національному ринку.

Характерною рисою ринку є присутність великих компаній, які об'єднують кілька торгових марок та здійснюють виробництво продукції на різних заводах, розташованих у різних регіонах країни. Така структура дозволяє компаніям оптимізувати виробничі процеси, ефективніше контролювати якість продукції та забезпечувати широке охоплення ринку. П'ять провідних підприємств у сфері виробництва питних і мінеральних вод контролюють близько 61% ринку, що свідчить про високий рівень концентрації у галузі та значний вплив цих компаній на формування цінової політики, асортименту продукції та споживчі преференції [3].

Станом на 2024 рік лідерські позиції на українському ринку мінеральних вод займали такі компанії: IDS Group Ukraine – 30%, Coca-Cola – 16%, «Оболонь» – 6%, «Росинка» – 5% та «Ерлан» – 4%. Очевидним лідером ринку є компанія IDS Group Ukraine, яка представлена кількома популярними брендами, зокрема «Моршинська», «Боржомі» (імпортована з Грузії) та «Миргородська».

У 2024 році компанія IDS Ukraine утримує статус беззаперечного лідера на українському ринку бутильованої води. За підсумками року частка компанії становить 40,2% у натуральному вираженні (літрах) та 40,1% у грошовому вимірі, що свідчить про її домінуюче становище у галузі. Такий результат став можливим завдяки потужній брендовій стратегії, широкому асортименту продукції та ефективній дистрибуційній політиці. Основними конкурентами IDS Ukraine залишаються великі українські виробники, зокрема КМВ, «Ізумруд», УМВ, «Оболонь», «Біола», «Нові Продукти» та Von Voisson, однак їхня сукупна частка ринку не перевищує 30% як у літрах, так і у грошовому вираженні. Це свідчить про високий рівень концентрації галузі, де лідер займає значну частку ринку, залишаючи конкурентам обмежені можливості для розширення [4].

У 2023 році компанія IDS Ukraine здійснила диверсифікацію свого продуктового портфеля, запустивши новий бренд – «Лимонада» від «Моршинської». Продукт був представлений на ринку у трьох смакових варіантах, орієнтованих на споживачів, які цінують природні інгредієнти та освіжаючий смак. Уже в 2024 році лінійку було розширено ще одним смаком, що позитивно вплинуло на динаміку продажів. За підсумками 2024 року бренд «Лимонада» зайняв 3,1% ринку солодких напоїв у сегменті Non-Cola у літрах та 4,1% у грошовому вираженні, що є досить високим показником для нового продукту на ринку. У 2025 році компанія планує подальше розширення асортименту новими смаками, що має зміцнити позиції бренду у категорії солодких газованих напоїв та сприяти формуванню стійкої прихильності споживачів.

Починаючи з 2023 року, IDS Ukraine також активно розвиває новий напрям – виробництво енергетичних напоїв. Компанія вивела на ринок бренд «Воля» від «Моршинської», що став одним із перших прикладів поєднання репутації природної води з категорією функціональних напоїв. У перший рік запуску продукт був представлений лише одним класичним смаком, проте вже у 2024 році лінійку розширено трьома новими фруктовими варіантами, що дало змогу охопити ширшу аудиторію. За підсумками 2024 року бренд «Воля» займає 2,7% ринку енергетичних напоїв у форматі банки, як у натуральному, так і у вартісному вираженні. У 2025 році планується запуск нового смаку, що дозволить компанії зміцнити позиції у динамічно зростаючому сегменті енергетиків [3].

На основі статистичних даних розглянемо обсяги виробництва мінеральних вод в Україні (табл. 2.1).

Протягом 2013–2024 рр. обсяги виробництва мінеральних вод в Україні демонструють поступове зростання з певними коливаннями, зумовленими як економічними, так і соціальними чинниками. У 2013 році загальний обсяг виробництва становив 6 233 984,2 тис. грн, а вже у 2024 році – 39 307 819,1 тис. грн, що свідчить про зростання у 6,3 рази за дванадцять років. Така

позитивна динаміка вказує на підвищення попиту на мінеральну воду, удосконалення технологій виробництва та розширення асортименту продукції.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва мінеральних вод в Україні

Роки	усього, тис. грн	з них фізичні особи-підприємці, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності/
2013	6233984,2	44382,8	0,7
2014	6601114,8	48223,7	0,7
2015	8223443,7	62667,5	0,8
2016	9148347,0	76971,7	0,8
2017	10800967,9	110153,0	1,0
2018	13780960,3	115873,9	0,8
2019	14086449,8	147163,9	1,0
2020	24149147,1	165740,7	0,7
2021	28632964,5	214395,0	0,7
2022	23681488,1	54832,2	0,2
2023	34945740,0	58674,3	0,2
2024	39307819,1	79308,0	0,2

Джерело: створено автором на основі [26]

У 2013–2019 рр. спостерігалось стійке підвищення обсягів виробництва, зокрема з 6,2 млрд грн у 2013 році до 14,1 млрд грн у 2019 році. Темпи зростання були особливо відчутними після 2015 року, коли економіка України почала поступово відновлюватися після кризових явищ 2014 року. Зростання попиту на бутильовану воду було зумовлене підвищенням рівня урбанізації, зростанням доходів населення та популяризацією здорового способу життя.

У 2020 році відбувся різкий стрибок обсягів виробництва – до 24,1 млрд грн, що на 71,4% більше, ніж у 2019 році. У 2021 році тенденція продовжилась – обсяг виробництва зріс до 28,6 млрд грн. Таке зростання пов'язане з тим, що під час пандемії COVID-19 збільшився попит на

фасовану воду як безпечне джерело пиття, а також активізувалося споживання товарів першої необхідності.

У 2022 році, на тлі повномасштабної війни, виробництво мінеральних вод скоротилося до 23,7 млрд грн, що на 17,3% менше, ніж у 2021 році. Це зниження зумовлене порушенням логістичних ланцюгів, знищенням окремих виробничих потужностей та скороченням споживчої купівельної спроможності. Проте вже у 2023 році ринок продемонстрував швидке відновлення – обсяги виробництва зросли до 34,9 млрд грн, а у 2024 році – до 39,3 млрд грн, що свідчить про адаптацію галузі до нових умов і поступове відновлення внутрішнього попиту.

Частка фізичних осіб-підприємців у загальних обсягах виробництва є незначною і має тенденцію до зниження. Якщо у 2013–2019 рр. цей показник коливався на рівні 0,7–1,0%, то у 2022–2024 рр. він скоротився до 0,2%. Це свідчить про посилення позицій великих виробників і зниження ролі дрібного бізнесу у галузі. Зменшення частки ФОПів може бути пов'язане з ускладненням умов ведення бізнесу, підвищенням вартості сировини, а також зростанням вимог до сертифікації та якості продукції.

Таким чином, ринок мінеральних вод в Україні у 2013–2024 рр. характеризується стійкою тенденцією зростання обсягів виробництва, високим рівнем концентрації та поступовим посиленням позицій великих національних виробників. Провідну роль у галузі відіграє компанія IDS Ukraine, яка контролює понад 40% ринку та активно розширює свій продуктовий портфель завдяки впровадженню інноваційних брендів і диверсифікації виробництва. Незважаючи на кризові явища, спричинені пандемією COVID-19 та воєнними діями 2022 року, галузь продемонструвала значну адаптивність і відновлювальну динаміку, що свідчить про її стратегічну важливість для національної економіки. Натомість роль дрібних виробників і фізичних осіб-підприємців поступово зменшується, що зумовлено підвищенням вимог до якості, безпечності та конкурентоспроможності продукції. Загалом ринок мінеральних вод України

залишається перспективним напрямом розвитку, орієнтованим на інновації, здорове споживання та зміцнення позицій вітчизняних брендів.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (ПрАТ «МЗМВ «Оскар») входить до групи підприємств під спільною назвою «IDS Borjomi Ukraine», яка є провідним вітчизняним виробником й експертом з питань якості природних мінеральних вод, які видобуваються в заповідних регіонах України та є еталоном якості згідно з найвищими міжнародними стандартами. «IDS Ukraine» є ексклюзивним імпортером мінеральної води «Боржомі» з Грузії до України.

У 1996 році було засноване закрите акціонерне товариство «Індустріальні та дистрибуційні системи» (ЗАТ «ІДС», або «IDS Group Ukraine») – компанія, що спеціалізується на дистрибуції товарів масового попиту. У тому ж році була створена компанія «Нова», яка виступала дистриб'ютором продукції Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар». У період 1996–2004 років IDS Group Ukraine займалася прямою дистрибуцією мінеральної води марки «Моршинська». Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» був зареєстрований у 1996 році, а рік до того відкрився перший виробничий цех площею 300 квадратних метрів із лінією розливу мінеральної води продуктивністю 300 пляшок на годину.

У 2004 році відбулося об'єднання Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар», компанії «Нова» та Миргородського заводу мінеральних вод. У результаті цього процесу була створена IDS Group Ukraine – найбільша в Україні група з потужною виробничою базою та власною мережею дистрибуції продукції.

Сьогодні «IDS Ukraine» існує на основі стратегічного партнерства таких підприємств:

- Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»;

- Миргородський завод мінеральних вод;
- Трускавецький завод мінеральних вод (продано в 2021 році);
- Дистрибуційна компанія «ІДС»;
- ІДС «Aqua Service» (оператор доставки води та супутніх товарів My Water Shop).



Рис. 2.2. Структура IDS Group Ukraine

«IDS Ukraine» виробляє та просуває на ринку збалансований портфель мінеральних вод, що видобуваються в курортних регіонах України. Представлена на ринку наступними торговими марками: «Vorjomi»; «Моршинська»; «Моршинка»; «Миргородська»; «Миргородська Лагідна»; «Aqua Life»; «Аляска».

У травні 2012 року Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» пройшов аудит і отримав сертифікати DQS-UL Group (Німеччина) та УкрСЕПРО (Україна), які підтверджують відповідність системи управління якістю міжнародним стандартам ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005.

Наразі Моршинський завод є дочірнім підприємством компанії IDS Group Ukraine і володіє сучасною та високотехнологічною виробничою базою. Підприємство відоме не лише в Україні, а й за її межами.

Організаційно його діяльність здійснюється у формі приватного акціонерного товариства (ПрАТ).

ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» – це великий, загально відомий вітчизняний виробник, який завоював за довгі роки роботи бездоганну репутацію. Підприємство має сучасне обладнання, сертифікована за міжнародними стандартами, та є одним з найкращих вітчизняних виробників.

Основними напрямками діяльності ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є:

- геологічне вивчення, промислово-дослідна розробка підземних вод;
- пошук та експлуатація родовищ і водозаборів підземних вод з метою промислового розливу;
- видобуток води;
- виробництво безалкогольних напоїв, яке включає в себе всі стадії технологічного циклу, в т.ч. упаковку, фасування, складування, транспортування.

Місія ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» полягає у впровадженні та підтримці високих стандартів якості виробництва мінеральних та питних вод і обслуговування споживачів, керуючись основними принципами діяльності: сумлінності, чесності та відповідальності.

Основна інформація про Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» наведена у таблиці 2.2.

Основною сировиною для виробництва на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є природні джерела мінеральної води, розташовані на заповідних територіях України. Тому велика увага приділяється екологічній складовій діяльності підприємства. Зокрема, розробляються та доводяться до працівників заходи щодо охорони навколишнього середовища, здійснюється моніторинг потенційних осередків забруднення з подальшим їх ліквідуванням, ведеться облік видобутку води та відходів відповідно до встановлених форм, а також проводиться щорічна

експертиза дотримання законодавчих норм щодо видобутку води та викидів шкідливих речовин у повітря.

Особливістю виробництва є те, що під час розливу вода «Моршинська» не зазнає змін хімічного складу або фізичної структури і не піддається жодним техногенним перетворенням. Підприємство отримало сертифікат відповідності процесу виробництва та продукції від міжнародного центру сертифікації BALTSERT (Латвія), а впроваджена система управління якістю ISO 9001 підтверджує високий професійний рівень менеджменту та персоналу.

Таблиця 2.2

Інформація про ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД ОСКАР
Скорочена назва	ПРАТ «МЗМВ «ОСКАР»
Дата реєстрації	25.03.2003
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	22415322
Уповноважені особи	БАГАН ЮРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	8 800 000,00 грн.
Види діяльності	Основний: 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки Інші: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство [31]

Завод відіграє важливу роль у виробництві високоякісної мінеральної води в Україні, забезпечуючи споживачів чистою та безпечною продукцією і дотримуючись міжнародних стандартів якості та екологічних норм. Крім контролю якості продукції, підприємство активно працює над охороною навколишнього середовища, веде облік видобутку та відходів і здійснює моніторинг потенційних забруднень. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є прикладом відповідального ведення бізнесу та сприяє сталому розвитку регіону.

Структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональною моделлю та охоплює органи управління й 28 відділів (служб), які виконують певні завдання (додаток А).

Організаційна структура управління ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» характеризується чітким розподілом функцій і відповідальності між управлінськими ланками. Найвищим органом є Загальні збори акціонерів, під контролем яких діють Ревізійна комісія та Наглядова рада, що забезпечують законність, прозорість і фінансову дисципліну. Генеральний директор здійснює оперативне управління підприємством, координуючи роботу підрозділів і реалізуючи стратегічні рішення. Його діяльність підтримують головний бухгалтер, юрисконсульт, технічний, комерційний директори та директор з логістики, кожен із яких відповідає за окремий напрям – фінансовий, правовий, виробничий, збутовий чи транспортно-складський. Така система управління дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між виробничими, адміністративними й допоміжними службами підприємства.

Організаційна структура заводу має лінійно-функціональний тип, який поєднує принципи єдиноначальності та спеціалізації управлінської праці. Вона забезпечує високу компетентність спеціалістів, чіткий розподіл функцій і відповідність обраній стратегії діяльності. До переваг такої структури належать ефективність управлінських рішень і можливість контролю на всіх рівнях, а до недоліків – певна централізація влади, слабкі горизонтальні

зв'язки між відділами та розмежування між підготовкою й реалізацією управлінських рішень. Попри це, лінійно-функціональна модель управління залишається оптимальною для підприємства, діяльність якого пов'язана з виробництвом і дистрибуцією мінеральних вод, де важливими є чіткість, контроль і технологічна дисципліна.

Організаційну структуру управління ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» визначає виробнича структура (рис. 2.3), яка є формою організації виробничого процесу підприємства.



Рис. 2.3. Виробнича структура ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»

Виробнича структура ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є центральною ланкою підприємства, що об'єднує всі підрозділи, задіяні у виготовленні продукції та забезпеченні безперервності виробничого процесу. До її складу входять основні цехи, які безпосередньо здійснюють розлив питної та мінеральної води, а також допоміжні підрозділи, що підтримують виробництво – склад комплектації, акумуляторний цех, майстерня, цех енергоустаткування. Контроль за якістю здійснюють відділ якості та лабораторія, які відповідають за тестування, аналіз і відповідність продукції встановленим стандартам. Технічна служба, інженер з комплектації обладнання та ІТ-фахівець забезпечують технічну підтримку й функціонування обладнання. Обслуговуючі господарства – склад і відділ експедиції – відповідають за логістику, зберігання та відвантаження готової продукції, що забезпечує ефективне матеріально-технічне постачання та доставку продукції споживачам.

Таким чином, ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є одним із провідних підприємств України у сфері виробництва мінеральних та питних вод, діяльність якого ґрунтується на поєднанні сучасних технологій, високих стандартів якості та екологічної відповідальності. Завдяки належній організаційній структурі управління, сертифікованій системі менеджменту якості та ефективно налагодженому виробничому процесу підприємство забезпечує стабільне функціонування, конкурентоспроможність продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках та сприяє сталому розвитку регіону.

2.3. Аналіз фінансового стану підприємства

Основні показники фінансово-господарської діяльності відображають результати роботи підприємства, його ефективність, фінансову стабільність та динаміку розвитку за певний період. В додатку Б наведено показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» свідчить про динамічне зростання обсягів господарської діяльності у 2022–2024 роках. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 581304 тис. грн у 2023 році та ще на 622833 тис. грн у 2024 році, що є свідченням зростання обсягів продажу та підвищення попиту на продукцію підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла на 30,87% у 2023 році та на 23,91% у 2024 році, що демонструє збільшення виробничих витрат, однак нижчими темпами порівняно з доходом, що позитивно вплинуло на фінансовий результат.

Адміністративні витрати зросли на 4155 тис. грн у 2023 році та ще на 11465 тис. грн у 2024 році, що відображає збільшення витрат на управління, персонал і супровідну діяльність. Витрати на збут підвищилися на 12,63% у 2023 році та на 13,79% у 2024 році, що пояснюється активізацією маркетингової діяльності та розширенням каналів дистрибуції. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 463814 тис. грн у 2023 році та на 478581 тис. грн у 2024 році, що узгоджується зі збільшенням обсягів виробництва.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 204,05% у 2023 році та на 39,56% у 2024 році, що свідчить про суттєве підвищення ефективності основної діяльності. Інші операційні доходи зросли на 40508 тис. грн у 2023 році, проте зменшилися на 39167 тис. грн у 2024 році, що свідчить про разовий характер певних надходжень. Інші операційні витрати скоротилися на 39,83% у 2023 році, але у 2024 році збільшилися на 41,24%, що може бути наслідком відновлення активності за окремими статтями витрат.

Фінансовий результат до оподаткування зріс на 176358 тис. грн у 2023 році та на 139933 тис. грн у 2024 році, що забезпечило покращення загальної прибутковості підприємства. Чистий прибуток збільшився на 4521,13% у 2023 році та ще на 79,42% у 2024 році, підтверджуючи стійке зростання фінансової ефективності. Середньорічна вартість активів зменшилася на

49175,5 тис. грн у 2023 році та на 42455 тис. грн у 2024 році, що може вказувати на оптимізацію активів або часткове їх оновлення.

Середньорічна вартість власного капіталу зросла на 9,49% у 2023 році та на 23,70% у 2024 році, що свідчить про нарощення власних фінансових ресурсів підприємства. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 190816 тис. грн у 2023 році та на 121819 тис. грн у 2024 році, що відображає активну інвестиційну діяльність і модернізацію виробництва. Чисельність працівників скоротилася на 1,36% у 2023 році, але у 2024 році зросла на 8,72%, що свідчить про розширення масштабів виробництва.

Витрати на 1 грн чистого доходу зменшилися на 3,59 коп. у 2023 році та ще на 2,88 коп. у 2024 році, що характеризує зростання ефективності використання ресурсів. Віддача основних засобів підвищилася на 15,08% у 2023 році та на 16,57% у 2024 році, що підтверджує ефективніше використання виробничого потенціалу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 53,13% у 2023 році, але у 2024 році зріс на 30,00%, що свідчить про відновлення ефективності обігу капіталу.

Продуктивність праці збільшилася на 923,58 грн у 2023 році та ще на 599,6 грн у 2024 році, що демонструє стабільне підвищення ефективності працівників. Рентабельність продукції зросла на 2879,03% у 2023 році та на 43,04% у 2024 році, що свідчить про суттєве покращення прибутковості виробництва. Рентабельність діяльності підвищилася на 6,31% у 2023 році та на 2,64% у 2024 році, що є ознакою покращення загальної ефективності продажів. Рентабельність активів зросла на 7,62% у 2023 році та ще на 6,49% у 2024 році, тоді як рентабельність власного капіталу підвищилася на 4121,52% у 2023 році та на 45,02% у 2024 році, що підтверджує ефективне використання як активів, так і власних ресурсів підприємства.

Показники фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності й рентабельності підприємства відображають його здатність ефективно використовувати ресурси, виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати прибуткову діяльність.

У табл. 2.3 наведено результати дослідження фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абс. відхил. (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Коефіцієнт автономії	0,41	0,51	0,65	0,10	0,14
2. Коефіцієнт фінансової залежності	2,45	1,96	1,54	-0,49	-0,42
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,36	0,30	0,35	-0,06	0,05
4. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,60	0,70	0,09	0,10
5. Коефіцієнт боргового навантаження	0,57	0,49	0,35	-0,08	-0,14

Джерело: створено автором на основі [58-60]

У 2022 році коефіцієнт автономії ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» становив 0,41, що було нижче рекомендованого мінімального значення 0,50 і свідчило про підвищену залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2023 році цей показник підвищився до 0,51, досягнувши нормативного рівня, а у 2024 році зріс до 0,65, перевищивши оптимальні межі та демонструючи значне зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 2,45 до 1,54, що вказує на зниження залежності від позикового капіталу та скорочення фінансових ризиків. Коефіцієнт маневреності власного капіталу після зниження з 0,36 до 0,30 у 2023 році зріс до 0,35 у 2024 році, що свідчить про покращення можливостей гнучкого використання власних ресурсів. Коефіцієнт фінансової стійкості підвищився з 0,51 до 0,70, демонструючи зміцнення фінансової стабільності підприємства та покращення структури джерел фінансування. Водночас коефіцієнт боргового навантаження знизився з 0,57 до 0,35, що підтверджує скорочення частки залучених коштів у структурі

капіталу. У цілому зазначені тенденції відображають підвищення фінансової надійності, стійкості та інвестиційної привабливості підприємства.

В табл. 2.4 наведено результати дослідження ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

Показники платоспроможності (ліквідності) підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відносне відхил.,%	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Коефіцієнт поточної платоспроможності (покриття)	0,31	0,38	0,74	0,07	0,36
2. Коефіцієнт швидкої платоспроможності	0,10	0,04	0,11	-0,06	0,07
3. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,05	0,01	0,004	-0,04	0,00
4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-631645	-454498	-147893	177147	306605

Джерело: створено автором на основі [58-60]

У 2022–2024 роках показники платоспроможності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» демонструють поступове покращення, хоча залишаються нижчими від нормативних значень. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 0,31 у 2022 році до 0,74 у 2024 році, що вказує на зменшення ризику неплатоспроможності, але все ще недостатню здатність покривати короткострокові зобов'язання поточними активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності залишався на низькому рівні – 0,10 у 2022 році, 0,04 у 2023 році та 0,11 у 2024 році, що свідчить про обмежену кількість високоліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також знизився з 0,05 у 2022 році до 0,004 у 2024 році, підтверджуючи мінімальні можливості негайного погашення короткострокових зобов'язань. Водночас чистий оборотний капітал, залишаючись від'ємним, покращився з -631 645 тис. грн у 2022 році до -147 893 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове зміцнення оборотних коштів. Загалом спостерігається позитивна тенденція до

підвищення ліквідності та фінансової стійкості, однак підприємству необхідно продовжити роботу над формуванням достатнього рівня платоспроможності для досягнення нормативних показників.

У табл. 2.5 наведено результати дослідження ділової активності підприємства.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсол. (+/-)		відхил., %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,87	1,20	1,56	0,33	0,37	38,25	30,56
2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6,30	7,98	8,27	1,68	0,29	26,58	3,60
3. Тривалість обертання оборотних коштів	57,89	45,74	44,15	-12,16	-1,59	-21,00	-3,47
4. Коефіцієнт оборотності запасів	1,34	1,49	1,69	0,15	0,20	11,53	13,22
5. Тривалість обертання запасів	273,26	245,01	216,39	-28,25	-28,62	-10,34	-11,68
6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	16,56	40,47	109,22	23,91	68,75	144,43	169,88
7. Тривалість обертання кредиторської заборгованості	22,05	9,02	3,34	-13,03	-5,68	-59,09	-62,95
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	74,81	205,63	240,52	130,83	34,89	174,88	16,97
9. Тривалість обертання дебіторської заборгованості	4,88	1,77	1,52	-3,10	-0,26	-63,62	-14,51
10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,12	2,61	2,69	0,49	0,08	23,06	3,17

Джерело: створено автором на основі [58-60]

У 2022–2024 роках ділова активність ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» суттєво зросла, що свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами. Коефіцієнт оборотності активів зріс із 0,87 до 1,56, а оборотність оборотних

коштів – із 6,30 до 8,27 при скороченні тривалості їх обертання з 57,89 до 44,15 днів. Показники оборотності запасів покращилися (з 1,34 до 1,69), а період їх обігу скоротився з 273,26 до 216,39 днів. Значно прискорилися розрахунки з контрагентами: оборотність кредиторської заборгованості зросла з 16,56 до 109,22, а дебіторської – із 74,81 до 240,52. Коефіцієнт оборотності власного капіталу підвищився з 2,12 до 2,69, що підтверджує зростання прибутковості використання власних ресурсів. Загалом підприємство демонструє покращення ефективності управління активами та фінансовими потоками.

У табл. 2.6 наведено результати дослідження рентабельності підприємства.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022-2024 рр., %

Показники	Роки			Абс. Відхил. (+/-)	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Рентабельність активів (за прибутком до оподаткування)	0,24	9,60	17,42	9,36	7,82
2. Рентабельність активів (за чистим прибутком)	0,16	7,78	14,27	7,61	6,50
3. Рентабельність власного капіталу (за прибутком до оподаткування)	0,59	20,96	30,04	20,37	9,08
4. Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	0,40	16,97	24,61	16,56	7,64
5. Рентабельність операційної діяльності	4,92	11,09	12,13	6,18	1,04
6. Рентабельність продукції	0,22	7,62	11,03	7,40	3,41
7. Рентабельність продажу	0,19	6,50	9,14	6,31	2,64
8. Рентабельність підприємства	0,16	7,99	14,22	7,82	6,23

Джерело: створено автором на основі [58-60]

У 2022 році ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» зазнало найнижчого рівня прибутковості: рентабельність активів становила 0,16%, а власного капіталу – 0,40%, що свідчило про обмежену ефективність використання ресурсів у період воєнних викликів та логістичних труднощів. У 2023 році ситуація

покращилася – рентабельність активів зросла до 7,78%, а власного капіталу до 16,97%, що стало результатом оптимізації витрат і зростання обсягів виробництва. У 2024 році підприємство досягло ще вищих результатів: рентабельність активів підвищилася до 14,27%, а власного капіталу – до 24,61%, що відображає стабільне зростання ефективності використання ресурсів і зміцнення фінансової стійкості. Зростання рентабельності операційної діяльності та продажів підтверджує успішність управлінських рішень, а загальна рентабельність підприємства підвищилася до 14,22%, що свідчить про стійке покращення результативності діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Таким чином, результати аналізу фінансового стану ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022–2024 роки свідчать про поступове відновлення та зміцнення позицій підприємства після складного 2022 року, зумовленого воєнними подіями та економічною нестабільністю. У наступні роки підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до нових умов, підвищивши ефективність використання активів, рентабельність та фінансову стійкість. Зменшення залежності від позикових коштів, покращення структури капіталу та прискорення оборотності ресурсів підтверджують стабілізацію фінансової діяльності. Позитивна динаміка основних показників платоспроможності й прибутковості свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку мінеральних вод.

Висновки до розділу 2

Ринок мінеральних вод України є одним із найбільш динамічних сегментів споживчого ринку, що демонструє стабільне зростання та високий рівень конкуренції. Основними характеристиками ринку є широкий асортимент продукції, що включає питні та лікувальні води з різним мінеральним складом, а також присутність на ринку як вітчизняних, так і

іноземних торгових марок. Провідні підприємства, серед яких IDS Group Ukraine, Coca-Cola та «Оболонь», контролюють значну частку ринку, що свідчить про високий рівень концентрації галузі. Динаміка виробництва за період 2013–2024 років свідчить про зростання обсягів виробництва майже у 6,3 раза, що зумовлено підвищенням попиту на натуральну та високоякісну продукцію, впровадженням інноваційних технологій та адаптацією підприємств до економічних та соціальних викликів, зокрема пандемії COVID-19 і воєнних дій 2022 року.

Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є провідним вітчизняним виробником мінеральних вод і входить до складу IDS Group Ukraine, яка об'єднує кілька заводів та дистрибуційних компаній. Підприємство спеціалізується на видобутку, розливі та реалізації мінеральних і питних вод, дотримуючись міжнародних стандартів якості ISO 9001 і ISO 22000, а також екологічних норм. Організаційна структура заводу побудована за лінійно-функціональним типом, що забезпечує чіткий розподіл функцій, контроль на всіх рівнях та ефективну взаємодію між виробничими, адміністративними та допоміжними підрозділами. Завдяки сучасній виробничій базі, сертифікованій системі менеджменту якості та належній організації управління підприємство забезпечує стабільне функціонування, високу конкурентоспроможність продукції та сприяє сталому розвитку регіону.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022–2024 роки показує суттєве покращення ключових показників діяльності та фінансової стійкості підприємства. Дохід від реалізації продукції зріс на 581 304 тис. грн у 2023 році та на 622 833 тис. грн у 2024 році, перевищивши зростання собівартості, що сприяло збільшенню прибутковості. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток істотно зросли, що підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності. Одночасно зростали активи та власний капітал, відбувалася модернізація основних засобів і оптимізація чисельності персоналу. Показники ліквідності та платоспроможності

поступово покращувалися, а коефіцієнти автономії та фінансової стійкості свідчили про зменшення залежності від позикового капіталу та зміцнення фінансової незалежності. Ділова активність і оборотність ресурсів значно зросли, що разом із підвищенням рентабельності активів, власного капіталу та продукції відображає ефективне управління ресурсами і стабільне підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку мінеральних вод.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»»

3.1. Характеристика системи стимулювання праці персоналу підприємства

Система стимулювання (мотивації) праці персоналу на підприємстві є інтегральною частиною кадрової політики, спрямована на підвищення продуктивності, забезпечення якості продукції та утримання кваліфікованих кадрів у конкурентному середовищі харчової промисловості.

Генеральний директор є головним відповідальним за політику стимулювання праці на підприємстві. Генеральний директор затверджує системи мотивації, преміювання та заохочення, визначає стратегічні підходи до стимулювання персоналу та контролює їх виконання на всіх рівнях організації.

Головний бухгалтер відповідає за фінансове забезпечення матеріального стимулювання працівників. Головний бухгалтер здійснює нарахування заробітної плати, премій та інших виплат, забезпечує своєчасність та точність фінансових розрахунків відповідно до затвердженого бюджету на стимулювання.

Відділ людських ресурсів реалізує політику стимулювання персоналу на практичному рівні. Відділ людських ресурсів планує заходи мотивації, контролює виконання кадрових програм, організовує розвиток персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, координує соціальні та нематеріальні стимулюючі заходи, аналізує ефективність системи мотивації та пропонує її вдосконалення.

Керівники підрозділів (технічний директор, комерційний директор, директор з логістики) відповідають за стимулювання праці всередині своїх

підрозділів. Керівники підрозділів здійснюють заохочення команд, контролюють виконання робіт та підтримують мотивацію працівників у межах конкретного підрозділу.

Принципи системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»»:

1. Принцип справедливості та об'єктивності. Стимулювання працівників на підприємстві ґрунтується на об'єктивній оцінці результатів праці кожного співробітника. Розмір винагороди та вид заохочення залежать від фактичного внеску працівника у досягнення цілей підприємства, що забезпечує довіру до системи мотивації та підвищує рівень задоволеності роботою.

2. Принцип результативності. Ключовим критерієм при нарахуванні матеріальних і нематеріальних стимулів є досягнення запланованих показників ефективності – виробничих, комерційних або якісних. Система преміювання тісно пов'язана з індивідуальними та колективними результатами праці, що сприяє підвищенню продуктивності персоналу.

3. Принцип диференціації стимулів. На підприємстві застосовується різноманітність форм стимулювання залежно від посади, кваліфікації, складності виконуваних робіт та рівня відповідальності працівників. Це дозволяє враховувати особливості різних категорій персоналу – виробничих працівників, технічних спеціалістів і менеджерів.

4. Принцип поєднання матеріального та нематеріального стимулювання. Система мотивації на підприємстві передбачає не лише грошові виплати (заробітна плата, премії, надбавки), але й нематеріальні чинники: навчання, розвиток, визнання заслуг, програми наставництва, соціальні гарантії. Такий підхід забезпечує комплексний вплив на трудову активність працівників.

5. Принцип прозорості та відкритості. Механізм нарахування премій, надбавок і заохочень є зрозумілим і відкритим для всіх працівників. Відділ

людських ресурсів інформує персонал про критерії оцінювання результатів, що сприяє підвищенню довіри та мотивації до ефективної роботи.

6. Принцип відповідності стратегії розвитку підприємства. Система стимулювання узгоджується зі стратегічними цілями ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» – підвищенням якості продукції, ефективності виробництва, інноваційністю та корпоративною культурою. Мотиваційні інструменти спрямовані на формування лояльного, висококваліфікованого та ініціативного колективу.

7. Принцип безперервного вдосконалення. Система стимулювання постійно аналізується й оновлюється відповідно до змін економічної ситуації, умов ринку праці та внутрішніх потреб підприємства. Відділ людських ресурсів проводить моніторинг ефективності діючих мотиваційних механізмів і впроваджує нові форми заохочення.

Матеріальна мотивація у компанії є основою системи стимулювання і включає конкурентну заробітну плату, щомісячні премії за досягнення виробничих показників, надбавки за стаж і інтенсивність праці, а також річні бонуси за підсумками роботи. Встановлений чіткий порядок нарахування премій та доплат гарантує прозорість та об'єктивність у винагородах. Додатково застосовується система гнучкого преміювання, що дає змогу керівникам відзначати індивідуальні досягнення та ініціативу працівників.

Нематеріальні стимули також відіграють важливу роль у мотивації персоналу. До них відносяться визнання заслуг на корпоративному рівні, нагородження почесними грамотами, участь у внутрішніх конкурсах та заходах, а також можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту. Компанія підтримує корпоративну культуру, спрямовану на розвиток командного духу, відповідальності та ініціативності серед працівників.

Для стимулювання працівників в компанії використовуються як економічні так і неекономічні стимули (рис. 3.1).

Як елемент мотивації та задоволення соціальних потреб працівників, підприємство надає соціальні гарантії, закріплені в колективному договорі.

Серед них – повне забезпечення безкоштовними гарячими обідами, доставка працівників службовим транспортом, надання безпроцентних позик та матеріальної допомоги, додаткові оплачувані відпустки за сімейними обставинами, а також виплата вихідних допомог. Такі заходи сприяють підвищенню задоволеності працівників і формують позитивний соціальний клімат на підприємстві.

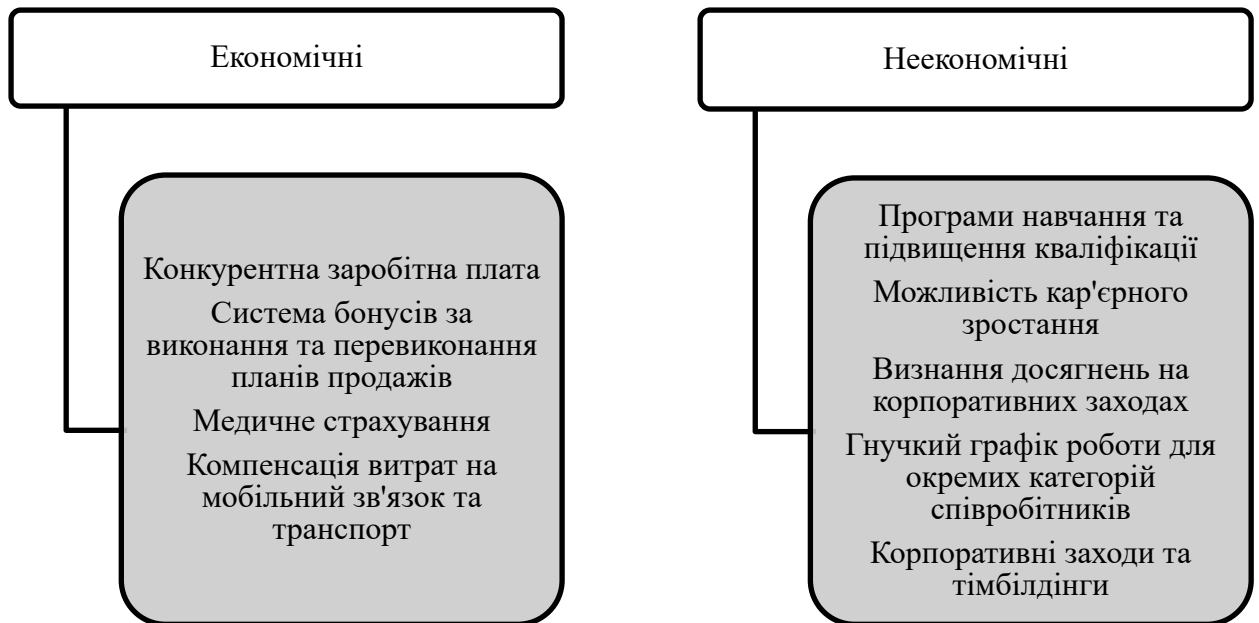


Рис. 3.1. Перелік економічних та неекономічних стимулів в управлінні персоналом в ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»

Система мотивації працівників ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» побудована на комплексі заходів, спрямованих на підтримку позитивного клімату в колективі, заохочення досягнень співробітників та ефективну адаптацію новачків. Одним із центральних елементів є програма «Перевершник кварталу», яка реалізується у два етапи: спочатку керівництво відділу визначає найкращих працівників за професійними показниками, а потім відбувається таємне голосування колег. Переможці отримують публічне визнання, їхні фотографії розміщуються на спеціальній дошці пошани.

Особлива увага приділяється адаптації нових працівників: у перший день роботи вони отримують надихаючий лист та брендований вітальний

набір, який містить блокнот, ручку, чашку та тематичні наклейки для гаджетів. Це допомагає створити позитивне перше враження та підвищує лояльність до компанії.

Таблиця 3.1

Система стимулювання персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»

Компонент	Опис	Приклади на підприємстві
Матеріальна стимулювання	Грошові виплати, пов'язані з результатами праці.	<ul style="list-style-type: none"> - Оклад + премія за план (до 20-30% від окладу). - Доплати за нічні зміни, шкідливі умови (виробництво). - Відпускні та компенсації за понаднормову роботу.
Нематеріальна стимулювання	Психологічні та соціальні заходи для підвищення залученості.	<ul style="list-style-type: none"> - Навчання: Базове підвищення кваліфікації (контроль якості, безпека). - Моральне: Визнання кращих працівників (грамоти, корпоративні заходи). - Соціальний пакет: Медичне страхування, харчування на заводі, гнучкий графік. Додатково: <ul style="list-style-type: none"> • Програма «Перевершник кварталу» (номінація керівництвом + таємне голосування колег; переможці – публічне визнання, фото на дошці пошани). • Персоналізовані привітання з днем народження (e-mail / месенджери). • Святкування ювілеїв компанії (1, 3, 5, 7, 10, 15, 20 років) – згуртування колективу. • Заохочення наставників (визнання за успішну підготовку новачків протягом 6 місяців).
Соціальні гарантії (колективний договір)	Елемент мотивації та задоволення соціальних потреб працівників.	<ul style="list-style-type: none"> - Безкоштовні гарячі обіди. - Доставка службовим транспортом. - Безпроцентні позики та матеріальна допомога. - Додаткові оплачувані відпустки за сімейними обставинами. - Вихідна допомога при звільненні.
Адаптація новачків	Створення позитивного першого враження та швидка інтеграція.	<ul style="list-style-type: none"> - У перший день: надихаючий лист + брендований вітальний набір (блокнот, ручка, чашка, тематичні наклейки).
Штрафи та санкції	Заохочення до дисципліни.	<ul style="list-style-type: none"> - Штрафи за порушення санітарних норм або простої (до 5-10% від премії).
Корпоративна культура	Формування командного духу.	<ul style="list-style-type: none"> - Участь у асоціаціях (наприклад, "Асоціація виробників мінеральних вод України"). - Корпоративні заходи для інтеграції (гендерний баланс, 50% жінок-керівників).

Джерело: створено автором

Для зміцнення корпоративної культури компанія використовує персоналізоване визнання: співробітники отримують привітання з днем народження через електронну пошту або месенджери, що підтримує моральний дух та відчуття цінності кожного працівника.

Святкування дня народження компанії на ключові ювілеї (1, 3, 5, 7, 10, 15, 20 років) також виконує мотиваційну функцію, сприяючи згуртуванню колективу навколо спільних цілей та історії успіху підприємства. Крім того, заохочуються наставники: працівники, які протягом останніх шести місяців успішно підготували нового співробітника, отримують підтримку та визнання від компанії, що стимулює розвиток менторської культури та передачу досвіду всередині організації.

Нижче наведено табл. 3.1 з основними елементами на основі доступних даних про підприємство та типових практик у галузі.

Таким чином, у системі стимулювання праці персоналу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» поряд із позитивними аспектами спостерігаються певні проблеми, серед яких – недостатня індивідуалізація підходів до мотивації, переважна орієнтація на матеріальні стимули, нерівномірність преміювання між підрозділами та відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів праці. Крім того, потребує вдосконалення комунікація між керівництвом і працівниками у питаннях мотивації, а також адаптація стимулюючих механізмів до сучасних економічних умов і тенденцій ринку праці. Для підвищення ефективності системи мотивації доцільно забезпечити прозорість і справедливість винагород, розширити застосування нематеріальних стимулів та зміцнити зв'язок між результативністю праці й винагородою, що сприятиме підвищенню продуктивності, залученості й лояльності персоналу.

3.2. Оцінка ефективності стимулювання праці персоналу підприємства

Для оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві доцільно розглянути показники персоналу, такі як чисельність працівників, продуктивність праці, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, оскільки вони відображають рівень зацікавленості співробітників, ефективність використання трудових ресурсів та вплив системи мотивації на загальні фінансові результати підприємства.

Проаналізуємо стан управління людськими ресурсами на підприємствах ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» у 2022-2024 роках (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз показників ефективності використання персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	1673480	2254784	2877617	581304	34,74	622833	27,62
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	663	654	711	-9	-1,36	57	8,72
Продуктивність праці, тис.грн.	2524,10	3447,68	4047,28	923,58	36,59	599,59	17,39
Трудомісткість	0,00040	0,00029	0,00025	-0,00011	-26,79	-0,00004	-14,81

Джерело: створено автором на основі [58-60]

Динаміка показників розвитку персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022-2024 рр. демонструє позитивні тенденції. Незважаючи на складний 2022 рік, перший рік війни, підприємство змогло забезпечити прибутковість та підтримати продуктивність праці на рівні 2 524,10 тис. грн на одного працівника, що свідчить про базовий рівень мотивації та залученості персоналу.

У 2023 році зростання продуктивності праці на 36,59% при незначному скороченні чисельності працівників свідчить про успішну реалізацію заходів

стимулювання праці, зокрема ефективну організацію робочого часу та підвищення зацікавленості співробітників у результатах діяльності підприємства. Зниження трудомісткості на 26,79% додатково вказує на оптимізацію робочих процесів і більш раціональне використання персоналу.

У 2024 році подальше зростання продуктивності праці до 4 047,28 тис. грн та одночасне збільшення чисельності працівників на 57 осіб, разом зі зниженням трудомісткості на 14,81%, свідчить про посилення мотиваційних та організаційних механізмів стимулювання праці. Підприємство змогло підвищити зацікавленість працівників у результатах виробництва, забезпечити ефективну взаємодію команди та оптимальне використання людських ресурсів, що позитивно вплинуло на загальні фінансові результати.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи відображають рівень зацікавленості та мотивації співробітників підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Динаміка витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи
ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022		Відхилення 2024 до 2023	
	2022	2023	2024	абсол., тис. грн.	віднос., %	абсол., тис. грн.	віднос., %
	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.	сума, тис. грн.				
Витрати на оплату праці	128044	148399	198495	20355	15,90	50096	33,76
Відрахування на соціальні заходи	27750	30834	42534	3084	11,11	11700	37,95
Середня заробітна плата, грн./особа	193,1	226,9	279,2	33,8	17,50	52,3	23,05

Джерело: створено автором на основі [58-60]

У 2023 році витрати на оплату праці ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» зросли на 20 355 тис. грн, що становить 15,90 % порівняно з 2022 роком, свідчаючи про помірне підвищення матеріальної зацікавленості працівників. У 2024 році

цей показник збільшився на 50 096 тис. грн або 33,76 %, що вказує на суттєве стимулювання персоналу та посилення мотивації через матеріальні заохочення.

Відрахування на соціальні заходи у 2023 році зросли на 3 084 тис. грн (11,11 %), демонструючи стабільне підтримання соціальних гарантій для працівників. У 2024 році ці витрати збільшилися на 11 700 тис. грн (37,95 %), що свідчить про активне зміцнення соціальної складової мотивації, посилюючи зацікавленість персоналу у результатах діяльності підприємства.

Упродовж 2022-2024 років на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» спостерігається позитивна динаміка середньої заробітної плати персоналу, що підтверджується як абсолютними, так і відносними відхиленнями. У 2023 році середня заробітна плата зросла на 17,5 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про поступове посилення стимулюючої ролі оплати праці. У 2024 році темпи зростання прискорилися – заробітна плата підвищилася на 23,05 % відносно 2023 року. Така тенденція демонструє прагнення підприємства до підвищення матеріальної зацікавленості працівників і забезпечення конкурентного рівня оплати праці. Водночас значні абсолютні прирости вимагають контролю з боку керівництва для збереження оптимального співвідношення між темпами зростання заробітної плати та продуктивності праці.

Основним аспектом оцінки кадрового забезпечення на підприємстві є аналіз мобільності працівників, що дозволяє визначити ефективність управління персоналом. Для цього розраховуються ключові показники, такі як коефіцієнти плинності, обороту з прийому, обороту з вибуття, загального обороту, а також коефіцієнти оновлення та утримання працівників, які відображають здатність підприємства залучати нові кадри, утримувати досвідчених працівників і забезпечувати стабільність трудового колективу.

Таблиця 3.4

Аналіз руху працівників підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022-2024
рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2023
				Абсол.	%	Абсол.	%
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	663	654	711	-9	-1,36	57	8,72
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	32	43	39	11	34,38	-4	-9,30
Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	27	30	28	3	11,11	-2	-6,67
- з причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	7	10	6	3	42,86	-4	-40,00
- з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	5	8	8	3	60,00	0	0,00
-у зв'язку з призовом в армію, досягненням пенсійного віку, на навчання	15	12	14	-3	-20,00	2	16,67
Коефіцієнт загального обороту	8,90	11,16	9,42	2,26	25,43	-1,74	-15,58
Коефіцієнт обороту по прийому	4,83	6,57	5,49	1,75	36,22	-1,09	-16,57
Коефіцієнт обороту по вибуттю	4,07	4,59	3,94	0,51	12,64	-0,65	-14,15
Коефіцієнт плинності кадрів	0,75	1,22	1,13	0,47	62,20	-0,10	-8,02
Коефіцієнт відновлення працівників	1,19	1,43	1,39	0,25	20,94	-0,04	-2,82

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Аналіз руху працівників ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022-2024 рр. дозволяє оцінити ефективність системи стимулювання праці на підприємстві та загальну стабільність трудового колективу. Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році становила 663 особи, у 2023 році зменшилася до 654 осіб, а в 2024 році зросла до 711 осіб, що свідчить про активізацію кадрових процесів і певне відновлення персоналу після кризового 2022 року. Таке коливання чисельності частково пов'язане з адаптацією підприємства до змін у виробничих процесах та зовнішніх економічних умовах.

Кількість прийнятих працівників у 2023 році зросла на 34% порівняно з 2022 роком, що свідчить про активну політику поповнення штату та намагання забезпечити належне навантаження на персонал. У 2024 році прийом працівників дещо зменшився на 9,3%, що може свідчити про стабілізацію кадрової політики та ефективність систем мотивації, оскільки підприємство змогло утримати більшість працівників. Одночасно, кількість звільнень за власним бажанням залишалася стабільною на рівні 8 осіб у 2023–2024 рр., що говорить про відносно низьку плинність кадрів і позитивний вплив стимулюючих заходів на утримання персоналу.

Коефіцієнт загального обороту працівників у 2023 році зріс до 11,16% проти 8,90% у 2022 році, однак у 2024 році знизився до 9,42%, демонструючи, що підприємство змогло стабілізувати кадрові процеси та знизити нестабільність. Аналогічну тенденцію показують коефіцієнти обороту по прийому та вибуттю, які спочатку зросли, а потім зменшилися, що свідчить про ефективність внутрішньої системи мотивації та стимулювання праці, адже більшість новоприйнятих працівників залишаються на підприємстві.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році значно зріс на 62,2% порівняно з 2022 роком, що можна пояснити як адаптаційними процесами в умовах війни та перебудовою системи стимулювання, так і зовнішніми чинниками, проте у 2024 році він знизився на 8,02%, підтверджуючи покращення утримання персоналу. Коефіцієнт відновлення працівників також демонструє позитивну динаміку: з 1,19 у 2022 році до 1,43 у 2023 році і 1,39 у 2024 році, що свідчить про здатність підприємства ефективно поповнювати штат і підтримувати стабільність колективу.

Таким чином, оцінка ефективності стимулювання праці персоналу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» свідчить про наявність значних переваг системи мотивації. Підприємству вдалося підвищити продуктивність праці та оптимізувати використання трудових ресурсів, посилити зацікавленість і лояльність працівників, а також

забезпечити стабільність колективу. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та соціальні гарантії, ефективно мотивують персонал та сприяють утриманню кваліфікованих кадрів.

Водночас система стимулювання має певні недоліки, які потребують удосконалення. Спостерігається недостатній розвиток нематеріальних методів мотивації, таких як професійний розвиток, корпоративна культура та визнання досягнень, а також нерівномірність стимулювання між підрозділами. Для підвищення ефективності доцільно посилити взаємозв'язок між результатами праці та винагородою, розширити застосування нематеріальних форм заохочення та покращити комунікацію між керівництвом і працівниками щодо питань мотивації.

3.3. Аналіз факторного впливу стимулювання праці на показники діяльності підприємства

Факторний аналіз є одним із ключових методів оцінки впливу різних показників на фінансові результати підприємства. У контексті дослідження ефективності стимулювання праці, він дозволяє кількісно визначити, як зміни в чисельності персоналу, витратах на оплату праці та відрахуваннях на соціальні заходи впливають на чистий дохід підприємства.

Для проведення аналізу застосовується ланцюговий метод підстановок, який полягає у послідовному визначенні впливу кожного фактора на зміну чистого доходу при незмінності інших параметрів.

Для оцінки впливу системи стимулювання праці на фінансові результати підприємства обрано показник чистий дохід як залежний. Основними факторами є чисельність персоналу, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. Аналіз проведено методом ланцюгових підстановок, що дозволяє визначити внесок кожного фактора у зміну чистого доходу.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для факторного аналізу за 2022-2024 рр.

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Чистий дохід, тис. грн	1 673 480	2 254 784	2 877 617
Чисельність персоналу, осіб	663	654	711
Витрати на оплату праці, тис. грн	128 044	148 399	198 495
Відрахування на соц. заходи, тис. грн	27 750	30 834	42 534

Джерело: створено автором на основі [58-60]

Формула для абсолютної зміни чистого доходу [47, с. 105]:

$$\Delta D = D_{\text{звітний}} - D_{\text{базовий}} \quad (3.1)$$

де:

ΔD – абсолютна зміна показника (чистого доходу) за звітний період порівняно з базовим;

$D_{\text{звітний}}$ – значення чистого доходу у звітному році;

$D_{\text{базовий}}$ – значення чистого доходу у базовому році.

Формула для зміни чистого доходу через чисельність персоналу [39, с. 47]:

$$\Delta D_{\text{числ}} = \text{Продуктивність праці} * (N_{\text{звіт}} - N_{\text{баз}}) \quad (3.2)$$

де:

$\Delta D_{\text{числ}}$ – зміна чистого доходу за рахунок зміни чисельності персоналу;

Продуктивність праці - чисельність працівників у звітному році;

$N_{\text{звіт}}$ - чисельність працівників у звітному році;

$N_{\text{баз}}$ - чисельність працівників у базовому році.

Тоді:

$$\Delta D_{\text{числ}} = 2\,524,1 * (654 - 663) = 2\,524,1 * (-9) = -22\,717 \text{ тис. грн.}$$

Вплив матеріальних стимулів (заробітна плата) [29, с. 54]:

$$\Delta D_{\text{ВЗП}} = D_{2022} * \frac{\Delta \text{Витрати на осплатк праці}}{\text{Витрати на оплату праці 2022}} \quad (3.3)$$

$$\Delta D_{\text{ВЗП}} = 1673480 * (20355/128044) = 265667 \text{ тис. грн.}$$

Відрахування на соціальні заходи [35, с. 98]:

$$\Delta D_{\text{соц}} = D_{2022} * \frac{\Delta \text{Витрати на соц.заходи}}{\text{Відрахування 2022}} \quad (3.4)$$

$$\Delta D_{\text{соц}} = 1673480 * (3084/27750) = 185859 \text{ тис. грн.}$$

Сумарна зміна за рахунок факторів:

$$\Delta D_{\text{розрах}} = -22717 + 265667 + 185859 = 428809 \text{ тис. грн}$$

Фактична зміна чистого доходу:

$$D_{2023} - D_{2022} = 2254784 - 1673480 = 581304 \text{ тис. грн}$$

Різниця пояснюється іншими факторами (зміна продуктивності на одного працівника, зовнішні економічні умови).

Результати факторного аналізу представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Факторний аналіз зніни чистого доходу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022-2023 р..

Фактор	Абсолютний вплив, тис. грн	Відносний вплив, %
Чисельність персоналу	-22 717	-3,91
Витрати на оплату праці	265 667	45,69
Відрахування на соц. заходи	185 859	31,96
Інші фактори	152 495	26,21
Загальна зміна чистого доходу	581 304	100

Джерело: створено автором

Аналогічні розрахунки було проведено для 2023-3024 рр. Результати представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Факторний аналіз зніни чистого доходу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2023-2024 рр.

Фактор	Абсолютний вплив, тис. грн	Відносний вплив, %
Чисельність персоналу	196 402	31,55
Витрати на оплату праці	761 038	122,25
Відрахування на соц. заходи	855 094	137,33
Інші фактори	-1 189 701	-191,13
Загальна зміна чистого доходу	622 833	100

Джерело: створено автором

Результати факторного аналізу за період 2022-2023 рр. показують, що основним чинником зростання чистого доходу підприємства були витрати на оплату праці, які забезпечили майже половину загального приросту доходу. Відрахування на соціальні заходи також мали суттєвий позитивний вплив, підвищуючи мотивацію та залученість персоналу. Невелике скорочення чисельності працівників у цей період дещо знизило дохід, проте негативний вплив був незначним, а частка «інших факторів» відображає вплив підвищення продуктивності на одного працівника та зовнішніх економічних умов.

У 2023-2024 рр. спостерігається наступна динаміка: чисельність персоналу вплинула на зростання доходу позитивно, а витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи залишилися ключовими стимулами підвищення фінансових результатів. Водночас «інші фактори» мали значний негативний вплив, що може пояснюватися коливаннями продуктивності на одного працівника, змінами зовнішніх умов та організаційними аспектами виробництва. Ця взаємодія факторів демонструє, що матеріальна та соціальна мотивація персоналу безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства.

Загалом, аналіз показує, що ефективна система стимулювання праці є ключовим елементом підвищення чистого доходу та стабілізації фінансових результатів підприємства. Витрати на оплату праці та соціальні заходи залишаються основними драйверами позитивних змін, тоді як зовнішні та організаційні фактори можуть як підсилювати, так і обмежувати їхній ефект. Це підкреслює важливість комплексного підходу до управління персоналом та оптимізації трудових ресурсів.

Висновки до розділу 3

Система стимулювання праці на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є комплексною та інтегрованою частиною кадрової політики, що поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації, соціальні гарантії та заходи з адаптації нових працівників. Матеріальна мотивація включає базовий оклад, щомісячні премії за досягнення виробничих показників, надбавки за стаж та інтенсивність праці, а також річні бонуси за підсумками роботи. Нематеріальні стимули спрямовані на підвищення залученості та лояльності працівників і охоплюють корпоративні нагороди, програму «Перевершник кварталу», персоналізовані привітання з днем народження, святкування ювілеїв компанії та заохочення наставників, які успішно готують нових співробітників. Соціальні гарантії включають безкоштовні гарячі обіди, доставку транспортом, безпроцентні позики, матеріальну допомогу, додаткові оплачувані відпустки за сімейними обставинами та вихідні допомоги при звільненні, що створює стабільний соціальний клімат і підвищує задоволеність працівників. Система стимулювання узгоджена зі стратегічними цілями підприємства, спрямованими на підвищення якості продукції, ефективності виробництва та розвиток корпоративної культури, і передбачає постійне вдосконалення на основі моніторингу результатів та внутрішніх потреб колективу.

За даними аналізу розвитку персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022–2024 роки, система стимулювання праці забезпечила стабільне підвищення продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці зросла з 2 524,10 тис. грн у 2022 році до 4 047,28 тис. грн у 2024 році на одного працівника, що свідчить про високий рівень зацікавленості та ефективності роботи персоналу. Одночасно чисельність працівників змінилася з 663 до 711 осіб, що свідчить про активну політику утримання і залучення кадрів, враховуючи кризові умови 2022 року. Витрати на оплату праці за три роки зросли з 128 044 тис. грн до 198 495 тис. грн, а відрахування на соціальні заходи – з 27 750 тис. грн до 42 534 тис. грн, що відображає посилене стимулювання персоналу через матеріальні та соціальні заходи. Аналіз руху кадрів показує, що плинність персоналу знизилася після 2023 року, а коефіцієнти відновлення та утримання працівників демонструють здатність підприємства стабільно поповнювати штат і утримувати досвідчених працівників.

Факторний аналіз впливу системи стимулювання на фінансові результати підприємства показав, що ключовими драйверами зростання чистого доходу є витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. У 2022–2023 роках витрати на зарплату забезпечили близько 45,7 % приросту чистого доходу, а відрахування на соціальні заходи – 32 %, тоді як зміни чисельності персоналу спричинили невелике зниження доходу на 3,9 %. У 2023–2024 роках позитивний ефект чисельності працівників зріс до 31,5 %, витрати на оплату праці та соціальні заходи залишилися основними стимулами зростання доходу, тоді як «інші фактори» (зміни продуктивності на одного працівника та зовнішні економічні умови) мали значний негативний вплив.

РОЗДІЛ 4
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ
«МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»»

4.1. Досвід європейських країн щодо стимулювання праці персоналу підприємства

Під час формування систем мотивації праці на підприємствах важливо враховувати вже накопичений світовий досвід. Зарубіжні моделі мотивації, які застосовуються у промислово розвинених країнах, демонструють різні підходи до стимулювання працівників. Серед найбільш відомих і характерних моделей виділяють японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську, кожна з яких відображає специфіку соціально-економічного розвитку та культурні цінності країни.

Японська модель мотивації праці відзначається випереджальним зростанням продуктивності праці у порівнянні з ростом рівня життя населення, включаючи рівень заробітної плати. Вона ґрунтується на високій національній самосвідомості та готовності працівників жертвувати частиною власних матеріальних благ заради добробуту країни. Держава при цьому не застосовує жорсткого контролю за майновим розшаруванням населення, надаючи підприємцям та працівникам широкі можливості для розвитку та стимулювання праці.

Система стимулювання праці в Японії відрізняється високою гнучкістю та традиційно будується на трьох основних факторах: професійній майстерності, віці та стажі роботи. Розмір окладу працівника, інженера або керівника нижчої та середньої ланки визначається за тарифною сіткою, що включає умовно-постійну частину заробітної плати. Вона формується на основі виплат за віком, стажем та кваліфікацією, що дозволяє забезпечити справедливую оцінку трудового внеску кожного працівника [27, с. 141].

Сучасні японські компанії застосовують синтезовані системи оплати, які поєднують традиційний підхід (вік і стаж) із новими принципами тарифікації. Заробітна плата визначається чотирма показниками: вік, стаж, професійний розряд та результативність праці. Вік і стаж формують базову ставку, а професійний розряд і ефективність роботи визначають величину так званої «ставки за кваліфікацію». Такий підхід унеможливорює автоматичне підвищення зарплати без відповідного професійного росту або внеску працівника, стимулюючи його підвищувати майстерність та досягати конкретних результатів праці [12, с. 841].

Американська модель мотивації праці ґрунтується на заохоченні підприємницької активності та стимулюванні особистого успіху працівників. Вона відображає соціально-культурні особливості США, де масово цінується індивідуальна ініціатива та прагнення до економічного добробуту. Основна мета такої моделі – створення стимулів для найбільш активної частини персоналу, яка здатна підвищувати ефективність виробництва та водночас отримувати економічну вигоду від своїх результатів.

Однією з найпоширеніших форм оплати праці у США є система, яка поєднує відрядну та погодинну оплату. Денний заробіток працівника визначається шляхом множення погодинної ставки на фактичну кількість відпрацьованих годин. При цьому недопущене виконання денної норми компенсується додатковим часом роботи до досягнення необхідного обсягу. Важливо, що стандартна тарифна ставка часто враховує премії за якісну роботу, тому окремі бонуси не завжди передбачені. Такий підхід спрощує облік заробітної плати та планування витрат підприємства.

Разом із цим, у США широко застосовуються колективні системи преміювання, які стимулюють співпрацю між адміністрацією та працівниками. Прикладом є система «Скенлон», за якою заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати у вартості продукції. У разі прибуткової роботи створюється преміальний фонд: 25% йде в резервний фонд, 25% – на премії адміністрації, 75% – на премії працівникам, які

виплачуються щомісячно за результатами попереднього місяця. На практиці застосування цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дозволило підвищити продуктивність на 16%, знизити плинність кадрів із 36% до 2,6% та удвічі скоротити порушення трудової дисципліни [11, с. 167].

Французька модель мотивації праці відзначається широким спектром економічних інструментів, які поєднують стратегічне планування, стимулювання конкуренції та гнучку систему оподаткування. Відмінною рисою цієї моделі є інтеграція стратегічного планування у ринковий механізм, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на потреби ринку та підвищувати якість продукції. Конкуренція стає ключовим чинником, який стимулює підвищення продуктивності та оптимізацію виробничих процесів, зменшуючи витрати і сприяючи задоволенню потреб споживачів у товарах та послугах.

Політика оплати праці у французьких компаніях має дві основні тенденції: індексацію заробітної плати відповідно до рівня життя та індивідуалізацію оплати праці. Індиксація дозволяє враховувати зміни вартості споживчих товарів, що закріплюється у колективних договорах із профспілками, а індивідуалізація передбачає оцінку рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій та мобільності працівника. Такі підходи стимулюють персонал підвищувати професійні навички та брати активну участь у розвитку підприємства [19, с. 66].

Французькі компанії застосовують три основні способи індивідуалізації оплати праці. Перший підхід передбачає визначення для кожного робочого місяця мінімальної заробітної плати та «вилки» окладів на основі колективної угоди, оцінюючи працівника за конкретними результатами його роботи та участю у громадському житті підприємства. Другий підхід ділить зарплату на постійну частину, що залежить від посади, та змінну, яка відображає ефективність праці, а також передбачає виплату премій за сумлінність та високу якість роботи. Третій підхід включає участь у прибутках

підприємства, придбання акцій працівниками за пільговими умовами та виплату додаткових премій, що формує економічний інтерес до результатів своєї діяльності та зміцнює відчуття причетності до успіху компанії [12, с. 843].

Німецька модель мотивації праці ставить у центр уваги людину як вільну особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. В економічному сенсі свобода передбачає здатність розуміти інтереси суспільства та знаходити своє місце в системі «виробництво – споживання». При цьому держава усвідомлює, що не всі громадяни можуть самостійно ефективно працювати відповідно до вимог ринку, тому економічна свобода у Німеччині поєднується із соціальною підтримкою та гарантіями.

Німеччина формує соціальне ринкове господарство, яке передбачає захист усіх верств населення – безробітних, хворих, літніх людей та дітей. Соціальна справедливість і солідарність є ключовими принципами, що забезпечують суспільний консенсус і стабільність. Завдяки гармонійному поєднанню матеріальної мотивації та соціальних гарантій німецька модель стимулювання праці дозволяє одночасно підтримувати економічний добробут та соціальну захищеність громадян [37, с. 67].

У практичному аспекті мотивація працівників у Німеччині базується на поєднанні премій за результати роботи, програм розподілу прибутку та підтримки професійного розвитку. Наприклад, у компаніях Siemens і Bosch застосовуються програми, які дозволяють частину прибутку віддавати працівникам залежно від результативності підрозділу та індивідуального внеску, одночасно забезпечуючи медичне страхування, пенсійні надбавки та навчальні програми. Такий підхід стимулює підвищення кваліфікації, продуктивності та відповідальності персоналу, водночас зберігаючи соціальну рівновагу [44, с. 9].

Шведська модель мотивації праці вирізняється сильною соціальною орієнтацією та спрямованістю на скорочення майнової нерівності шляхом

перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. З 1950-х років шведські профспілки активно впроваджують політику солідарної заробітної плати, яка базується на принципі «рівна оплата за рівну працю». Це передбачає, що працівники з однаковою кваліфікацією та аналогічними функціями отримують однакову заробітну плату незалежно від фінансових результатів конкретного підприємства. Наприклад, якщо у галузі з десяти підприємств три працюють високорентабельно, п'ять – на середньому рівні, а два – збитково, то на всіх цих підприємствах працівники з однаковою кваліфікацією отримують однакову зарплату, що визначена галузевою угодою.

Політика солідарної заробітної плати стимулює модернізацію виробництва та підвищення його рентабельності, оскільки власники низькорентабельних підприємств не можуть знижувати заробітну плату нижче встановленого рівня. Це змушує підприємців впроваджувати інновації або закривати нерентабельні підприємства. Система спрямована на вирівнювання доходів: заробітки низькооплачуваних працівників зростають швидше, ніж у високооплачуваних, що скорочує розрив між мінімальною та максимальною зарплатою [13, с. 64].

Окрім матеріальної складової, шведська модель включає активну участь профспілок у переговорах про колективні трудові договори та соціальні гарантії. Профспілки контролюють справедливий розподіл заробітної плати та заохочують розвиток висококваліфікованої робочої сили, забезпечуючи стабільність та довгострокову мотивацію працівників. Наприклад, у компанії Volvo та Ericsson солідарна заробітна плата поєднується з програмами професійного навчання, перекваліфікації та гнучкими графіками роботи, що дозволяє працівникам підтримувати баланс між роботою та особистим життям та підвищує загальну ефективність підприємства [19, с. 66].

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Особливості формування зарубіжних систем стимулювання персоналу

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність	Довічний найм
	Вік	Одноразова допомога при виході на пенсію
	Стаж	
США	Заохочення підприємницької активності	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем
	Якість роботи	Участь у прибутку
	Висока кваліфікація	Технологічні надбавки
		Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту
		Дотримання технологічної дисципліни
Система подвійних ставок		
Франція	Кваліфікація	Індивідуалізація оплати праці
	Якість роботи	Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва
	Кількість раціоналізаторських пропозицій	Ініціативність
	Рівень мобілізації	Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення у старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках
		Ділова участь у капіталі
		Трудова ділова участь
		Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці
		Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг
		Сильна соціальна політика

Джерело: створено автором на основі [11, 12, 13, 19, 27, 37]

Основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою характеризуються такими особливостями:

- самостійність працівників і свобода дій у межах посадових обов'язків;
- зацікавленість у збереженні доходу та інвестуванні в підвищення кваліфікації, нові технології й науку;

- диференціація оплати праці залежно від складності умов, важливості та модифікацій роботи;
- переважне застосування погодинної форми заробітної плати у різних модифікаціях;
- серйозне ставлення до нормування праці та обов'язкове виконання прогресивних нормативів;
- використання погодинної та відрядної форм оплати з преміюванням за якісні показники;
- пріоритет оплати розумової праці над фізичною;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням здібностей працівника;
- застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання, включаючи участь у прибутку, продаж або передачу акцій та накопичення коштів на спеціальних рахунках.

Таким чином, досвід зарубіжних країн щодо стимулювання праці персоналу можна розглядати як цінний орієнтир для українських підприємств. Досвід показує, що ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати професійну майстерність, результативність праці, а також соціальні та вікові чинники працівників. Водночас важливо інтегрувати принципи участі персоналу у прибутках, системи преміювання та соціальні гарантії, що підвищує лояльність, зменшує плинність кадрів і стимулює інновації. Для українських підприємств адаптація кращих світових практик до національних економічних, соціальних та культурних умов створює систему мотивації, яка забезпечує одночасно підвищення продуктивності, розвиток професійних навичок і соціальну захищеність працівників.

4.2. Можливості покращення механізму стимулювання праці персоналу на підприємстві

Механізм стимулювання праці персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» має низку проблем, що обмежують її ефективність та вплив на продуктивність і мотивацію працівників.

Однією з ключових проблем є недостатня індивідуалізація механізму мотивації. Хоча підприємство застосовує різноманітні матеріальні та нематеріальні стимули, більшість заходів спрямовані на колективний результат або загальні категорії персоналу. Це призводить до того, що унікальні здібності та внесок окремих працівників не завжди належним чином оцінюються, а стимулююча роль мотивації в окремих підрозділах може бути обмеженою.

Переважна орієнтація на матеріальні стимули також є проблемою. Основна частина мотиваційних заходів спрямована на заробітну плату, премії та соціальні гарантії, тоді як нематеріальні методи стимулювання, такі як розвиток професійних навичок, корпоративна культура, визнання досягнень або наставництво, використовуються менш системно. Це обмежує потенціал залучення та стимулювання працівників через нематеріальні чинники.

Нерівномірність преміювання між підрозділами створює додаткову проблему. Деякі відділи отримують більші матеріальні заохочення, тоді як інші залишаються на нижчому рівні стимулювання, що може формувати відчуття несправедливості серед персоналу та знижувати мотивацію окремих груп працівників.

Відсутність чітких і прозорих критеріїв оцінки результатів праці також ускладнює ефективне стимулювання. Хоча система передбачає відкритість та об'єктивність, на практиці працівники можуть недостатньо розуміти, як їхня праця оцінюється, що створює ризик непорозумінь і знижує довіру до системи мотивації.

Комунікація між керівництвом і персоналом у сфері стимулювання потребує вдосконалення. Працівники не завжди отримують достатньо інформації про умови нарахування премій, порядок оцінки результатів та

можливості нематеріальної мотивації, що обмежує ефективність стимулюючих заходів.

Система стимулювання не завжди адаптована до змін економічної ситуації та умов ринку праці. Зовнішні фактори, такі як коливання продуктивності на одного працівника, економічна нестабільність або кризові події, можуть негативно впливати на ефективність стимулювання, а існуючі механізми не завжди достатньо гнучкі для оперативного реагування.

В цілому, хоча система стимулювання праці ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» демонструє позитивні результати, її ефективність обмежується недостатньою індивідуалізацією, переважанням матеріальних стимулів, нерівномірністю винагород, слабкою комунікацією та недостатньою адаптивністю до змін економічних умов. Усунення цих проблем може значно підвищити продуктивність, лояльність і зацікавленість персоналу.

В табл. 4.2 систематизовано проблеми та напрями удосконалення механізму стимулювання праці персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Для удосконалення системи стимулювання праці в ПрАТ «МЗМВ «Оскар»», яке спеціалізується на виробництві та розливі мінеральних вод, необхідно запровадити індивідуалізацію мотивації з урахуванням специфіки роботи кожного підрозділу. Наприклад, для працівників лінії розливу можна розробити персональні КРІ, такі як обсяг виробленої продукції без браку за зміну чи швидкість виконання операцій, з премією від 5 до 15% окладу залежно від перевиконання норми. Це дозволить оцінити внесок кожного оператора окремо, а не лише загальний результат бригади.

Такий підхід можна реалізувати через впровадження цифрової системи обліку продуктивності на обладнанні, де дані автоматично фіксуватимуться та аналізуватимуться щотижнево. Керівники змін отримуватимуть звіти, на основі яких проводитимуть короткі індивідуальні бесіди з працівниками, пояснюючи, за що нарахована премія, що мотивуватиме до покращення саме тих навичок, які впливають на якість розливу води «Оскар».

Таблиця 4.2

Можливості вдосконалення механізму системи стимулювання праці
персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»

Проблема	Напрями удосконалення	Очікувані зміни/ефекти
Недостатня індивідуалізація мотивації	Впровадження персональних КРІ для працівників різних підрозділів (виробництво, логістика, маркетинг) із цифровим обліком продуктивності	Кожен працівник оцінюється окремо, підвищується мотивація, росте продуктивність, зменшується відчуття несправедливості
Переважання матеріальних стимулів	Розвиток нематеріальних програм: навчання на сучасному обладнанні, участь у виставках, внутрішні конкурси «Майстер розливу», дошка пошани	Збільшення залученості та лояльності персоналу, формування корпоративної культури, розвиток професійних навичок
Нерівномірність преміювання між підрозділами	Розробка єдиної матриці оцінки для всіх відділів із базовим рівнем премії та надбавками за досягнення цільових показників	Усунення відчуття несправедливості, підвищення прозорості, рівномірна мотивація всіх підрозділів
Відсутність прозорих критеріїв оцінки	Створення цифрового порталу або мобільного додатку для доступу працівників до своїх КРІ, історії нарахувань та пояснень	Прозорість системи стимулювання, розуміння працівниками своїх результатів, зменшення непорозумінь
Слабка комунікація між керівництвом та персоналом	Впровадження регулярних зустрічей змін, QR-опитувань, чат-бота «Оскар Мотиватор» для оперативного зворотного зв'язку	Підвищення довіри до системи, своєчасне реагування на потреби персоналу, формування культури відкритої комунікації
Недостатня адаптивність до економічних змін	Створення гнучкого фонду стимулювання, який перерозподіляється залежно від фінансових результатів підприємства	Швидке реагування на сезонні та ринкові коливання, підтримка мотивації працівників навіть у кризові періоди, стабільність виробничих процесів

Джерело: створено автором

Для впровадження цифрової системи обліку продуктивності на обладнанні ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» рекомендується встановити інтегровану платформу Siemens MindSphere або її український аналог Smart Factory [6], адаптовану до ліній розливу Tetra Pak і Krones, які використовуються на заводі. Система підключається до кожного автомата розливу через IoT-

сенсори (вже вбудовані в Kronos Serac) і фіксує в реальному часі: кількість розлитих пляшок (0,5 л/1,5 л), відсоток браку за етикетуванням, час простою обладнання та індивідуальний код оператора, який обслуговує лінію. Дані автоматично передаються в хмарний сервер, де щозміни формується звіт для майстра.

Щоб збалансувати матеріальні та нематеріальні стимули, підприємству варто системно розвинути програми професійного зростання та визнання. Наприклад, запровадити щоквартальну програму «Майстер розливу», де найкращі працівники виробничого цеху отримуватимуть не лише грошову премію, а й можливість пройти навчання на сучасному обладнанні чи відвідати профільну виставку. Це особливо актуально для заводу, де технологічні процеси постійно вдосконалюються.

Додатково можна створити внутрішню дошку пошани з фото та історіями успіху працівників, наприклад, як оператор лінії скоротив час простою обладнання на 20%, що підвищило випуск продукції. Такі історії публікуватимуться в корпоративному чаті чи на стендах у їдальні, формуючи культуру визнання та гордості за внесок у якість води «Оскар».

Для усунення нерівномірності преміювання між підрозділами слід розробити єдину матрицю оцінки, адаптовану до специфіки кожного відділу. Наприклад, для виробництва – премія за обсяг та якість розливу, для логістики – за точність і швидкість доставки, для маркетингу – за зростання продажів у регіонах. Базовий рівень премії має бути однаковим (наприклад, 10% окладу), а надбавка залежатиме від досягнення цільових показників. Цю матрицю варто затвердити на загальних зборах з представниками підрозділів, щоб уникнути відчуття несправедливості. Щомісяця публікуватимуться анонімізовані звіти про досягнення кожного відділу, наприклад, «Виробництво: 98% плану, +8% премії; Склад: 100% вчасних відвантажень, +12% премії», що підвищить прозорість і довіру.

Прозорість критеріїв оцінки можна забезпечити через створення цифрового порталу чи мобільного додатка для працівників, де кожен матиме

доступ до своїх KPI, історії нарахувань та пояснень. Наприклад, оператор лінії бачитиме: «За зміну розлито 12 000 пляшок при нормі 11 000 – премія 7%». Це усуне непорозуміння та дасть змогу працівникам самостійно планувати зусилля.

Крім того, щомісяця проводитимуться 15-хвилинні зустрічі керівників змін із бригадами, де роз'яснюватимуться зміни в системі стимулювання, приклади успішних кейсів та відповіді на запитання. Така комунікація особливо важлива в сезон пікового попиту на мінеральну воду, коли навантаження зростає.

Для покращення комунікації варто запровадити регулярні опитування через QR-коди на робочих місцях, де працівники анонімно оцінюватимуть зрозумілість системи мотивації та пропонуватимуть ідеї. Наприклад, після опитування може з'явитися нова нематеріальна винагорода – додатковий вихідний за 100% відвідуваність протягом кварталу, що особливо цінно для працівників змінного графіку.

Для покращення комунікації в ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» рекомендується запровадити українську платформу SmartSurvey [7], спеціалізовану на анонімних опитуваннях для виробничих підприємств, з повною локалізацією інтерфейсу, підтримкою української мови та інтеграцією QR-кодів. Система дозволяє створювати короткі мобільні опитування (3–5 питань), наприклад: «Чи зрозумілі вам критерії премії за розлив без браку? (1–5)», «Яку нематеріальну винагороду ви хотіли б отримати за перевиконання норми?» – з автоматичним розпізнаванням підрозділу (виробництво, склад, логістика) без ідентифікації особи. QR-коди розміщуються на робочих місцях, скануються через камеру будь-якого смартфона (навіть без інтернету – відповіді зберігаються офлайн і синхронізуються при підключенні), що ідеально для працівників змін на лініях розливу Kronen і Tetra Pak.

Для покращення комунікації та оперативного зворотного зв'язку в системі стимулювання праці ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» рекомендується

запровадити український чат-бот «Оскар Мотиватор» на базі платформи SendPulse [5] з інтеграцією у Viber та Telegram – канали, якими вже користується 95% працівників заводу. Бот дозволить кожному оператору лінії розливу, складальнику чи водію в реальному часі отримувати персональні повідомлення про нараховану премію, перевіряти свої KPI, ставити питання про критерії оцінки та отримувати миттєву відповідь від HR або майстра, що усуне затримки в комунікації та підвищить довіру до системи мотивації.

Адаптивність системи до економічних змін можна забезпечити через створення гнучкого фонду стимулювання, який перерозподілятиметься залежно від фінансових результатів. Наприклад, у період зростання продажів води «Оскар» у літній сезон – збільшення премій на 20%, у кризовий період – перехід на нематеріальні стимули, як-от корпоративні заходи чи навчання.

Такий фонд формуватиметься як відсоток від прибутку, а рішення про його розподіл прийматиметься радою з представників підрозділів щоквартально. Це дозволить швидко реагувати на ринкові коливання, наприклад, на зростання цін на сировину чи конкуренцію, зберігаючи мотивацію працівників навіть у складних умовах.

Запровадження системи стимулювання праці в ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» може отримати додаткову ефективність завдяки адаптації перевірених європейських практик. Зокрема:

1. Персоналізація та кар'єрне зростання (японський досвід): впровадження системи тарифікації, що враховує вік, стаж, професійний рівень та ефективність праці, дозволить заохочувати розвиток майстерності та довгострокову відданість підприємству.

2. Заохочення підприємницької ініціативи (американський досвід): застосування елементів участі у прибутку або преміювання за інноваційні пропозиції працівників стимулюватиме активність та підвищення ефективності виробничих процесів.

3. Індивідуалізація оплати та участь у прибутку (французький досвід): диференційовані премії за професійну кваліфікацію, якість роботи та мобільність, а також можливість участі у прибутках підприємства формують економічний інтерес і відчуття причетності до успіху компанії.

4. Соціальна підтримка та гарантії (німецький досвід): поєднання матеріальних стимулів із соціальними гарантіями (медичне страхування, пенсійні надбавки, навчальні програми) забезпечує баланс між продуктивністю та соціальною стабільністю персоналу.

5. Солідарна заробітна плата та рівні можливості (шведський досвід): встановлення базових стандартів заробітної плати та заохочення професійного розвитку незалежно від економічних коливань сприяє зменшенню нерівності та підвищенню мотивації всіх працівників.

Впровадження цих підходів у комплексі дозволить не лише підвищити продуктивність та якість виробництва, але й зміцнити корпоративну культуру, заохотити інновації та забезпечити соціальну захищеність персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Таким чином, удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» передбачає комплексне впровадження персональних КРІ для працівників різних підрозділів, що дозволяє оцінювати внесок кожного окремо та підвищує продуктивність. Важливим елементом є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема премій, навчання, участі у виставках та внутрішніх конкурсів, що сприяє професійному розвитку та формує корпоративну культуру. Прозорість системи оцінки та преміювання забезпечується цифровими платформами, мобільними додатками та регулярними зустрічами, а впровадження чат-ботів і опитувань покращує комунікацію та своєчасний зворотний зв'язок. Створення гнучкого фонду стимулювання дозволяє адаптувати мотиваційні заходи до сезонних і економічних змін, підтримуючи мотивацію та лояльність працівників навіть у складних умовах. У підсумку, реалізація цих

заходів сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, стабільності виробничих процесів та якості продукції ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

4.3. Визначення ефекту від впровадження цифрових платформ для підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу підприємства

У пункті 4.2 було запропоновано використовувати кілька цифрових платформ для підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»». Зокрема, для індивідуалізації мотивації та обліку продуктивності на виробничих лініях рекомендується інтегрована платформа Smart Factory, яка дозволяє фіксувати в реальному часі обсяги розливу, відсоток браку, час простою обладнання та індивідуальні показники операторів. Для покращення комунікації та зворотного зв'язку пропонується впровадження платформи SmartSurvey для анонімних опитувань працівників через QR-коди, що допомагає оцінювати зрозумілість системи мотивації та пропонувати нові ідеї. Також запроваджується чат-бот «Оскар Мотиватор» на базі SendPulse з інтеграцією у Viber та Telegram, який надає персональні повідомлення про нараховані премії, KPI та відповідає на запитання працівників у режимі реального часу, що підвищує прозорість та довіру до системи стимулювання.

Досвід компанії Unilever демонструє значний потенціал цифрових платформ у вдосконаленні системи стимулювання праці персоналу. Корпорація запровадила внутрішню платформу Internal Talent Marketplace, яка дозволяє кожному працівнику створювати цифровий профіль компетенцій, вказувати свої навички, інтереси та кар'єрні цілі, а також брати участь у внутрішніх проєктах безпосередньо через систему. Це забезпечило прозорість у розподілі завдань і можливість швидкого залучення персоналу до різних ініціатив. У результаті компанія «розблокувала» понад 60 000 годин робочого часу, які раніше втрачалися через неефективне управління

персоналом, та підвищила рівень задоволеності працівників завдяки можливості самореалізації та розвитку [2].

Не менш показовим є досвід FRHI Hotels & Resorts, яка запровадила цифрову платформу внутрішньої комунікації FRHI Talk для 48 000 співробітників у різних країнах. Її основна мета – забезпечити прозору взаємодію між керівництвом і працівниками, швидке інформування про зміни у політиці компанії, можливість обговорення результатів роботи й отримання миттєвого зворотного зв'язку. Уже протягом першого року рівень залученості працівників зріс приблизно на 21 %, а показники лояльності та задоволеності умовами праці суттєво покращилися [1].

В додатку Е наведено етапи впровадження цифрових платформ у систему стимулювання праці ПрАТ «МЗМВ «Оскар»».

Управління цифровими платформами стимулювання праці в ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» здійснюватиметься через оновлену систему ролей і відповідальності.

Генеральний директор координуватиме впровадження цифрових інструментів (Smart Factory, SmartSurvey, «Оскар Мотиватор»), затверджуватиме стратегію цифрової мотивації та контролюватиме її ефективність.

Головний бухгалтер відповідатиме за фінансову інтеграцію даних із платформ у систему обліку – автоматичне формування премій, контроль бюджету стимулювання та своєчасність виплат.

HR-відділ адмініструватиме платформи SmartSurvey та «Оскар Мотиватор», аналізуватиме результати опитувань, оновлюватиме дані про премії й KPI, а також готуватиме звіти про ефективність системи мотивації.

Для технічної підтримки доцільно ввести нову посаду – спеціаліста з цифрових систем мотивації, який забезпечуватиме налаштування, технічний супровід і аналітику даних із платформи Smart Factory.

Витрати на впровадження запропонованих заходів представлено в табл.

Таблиця 4.4

Оцінка витрат на впровадження цифрових платформ для підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»

Інструмент	Одноразові витрати	Щорічні витрати підтримки / ліцензії
Платформа для обліку продуктивності виробничих ліній (ІоТ, Smart Factory)	750000-1000000 грн	150000-250000 грн
Платформа для анонімних опитувань працівників (SmartSurvey-тип)	100000-150000 грн	50000-80000 грн
Чат-бот (інтеграція Viber/Telegram) для комунікації персоналу	70000-120000 грн	30000-60000 грн
Загальна сума	920000-1270000 грн	230000-390000 грн

Джерело: створено автором на основі [8, 9]

Для підвищення ефективності системи стимулювання персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» запропоновано впровадження трьох окремих цифрових інструментів, кожен із яких вирішує специфічні завдання управління продуктивністю, мотивацією та внутрішніми комунікаціями. Застосування цих платформ може здійснюватися поетапно, що дозволяє розподілити інвестиційне навантаження у часі та забезпечити поступове удосконалення системи стимулювання без істотного збільшення витрат у короткостроковій перспективі.

Першим інструментом є платформа для обліку продуктивності виробничих ліній (ІоТ, Smart Factory), яка забезпечує автоматизований збір даних про обсяг виробітку, час простоїв, рівень браку та завантаженість обладнання. Такий функціонал дозволяє формувати об'єктивні та вимірювані індивідуальні КРІ працівників і забезпечує можливість оперативної реакції на виробничі відхилення. Одноразові витрати на впровадження цієї системи становлять 750000-1000000 грн, а щорічні витрати на підтримку – 150000-250000 грн.

Другим цифровим рішенням є платформа для анонімних опитувань працівників SmartSurvey-типу, яка дозволяє оцінювати рівень задоволеності,

залученості та ставлення персоналу до діяльності підприємства. Система формує цінну HR-аналітику, яка забезпечує прозорість управлінських рішень, підвищує ефективність роботи керівників і сприяє удосконаленню нематеріальної мотивації. Одноразові витрати на впровадження цього інструмента становлять 100000-150000 грн, а щорічні витрати на ліцензії та підтримку – 50000-80000 грн.

Третім елементом цифрової модернізації є інтерактивний чат-бот, інтегрований у Viber або Telegram, який забезпечує швидку та структуровану комунікацію між персоналом і керівництвом. Він дозволяє оперативно інформувати працівників про зміни у графіках, результати роботи, індивідуальні показники продуктивності, а також про участь у програмах мотивації та внутрішніх конкурсах. Одноразові витрати на створення та запуск чат-бота становлять 70000-120000 грн, а щорічні витрати – 30000-60000 грн.

Загальні одноразові витрати на впровадження трьох цифрових інструментів становлять 920000-1270000 грн, а щорічні витрати підтримки – 230000-390000 грн.

Оцінимо вплив впровадження цифрових платформ на показники діяльності підприємства (табл. 4.5).

Прогнозоване зростання чистого доходу від реалізації продукції до 3 456 242 тис. грн у 2027 році означає збільшення доходів на 255 017 тис. грн. Це зумовлено впровадженням цифрової платформи Smart Factory, що забезпечує контроль обсягів розливу, рівня браку та часу простою обладнання. Покращення точності управління виробничими процесами дозволяє збільшувати обсяги реалізації без розширення виробничих потужностей, що прямо формує приріст доходів.

Собівартість реалізованої продукції у 2027 році становитиме 2 300 000 тис. грн, що більше на 52 037 тис. грн. Незважаючи на зростання, позитивним є те, що цей приріст є меншим за приріст доходів. Оптимізація відбувається завдяки зниженню втрат від браку та простоїв обладнання,

економії сировини та точнішому плануванню виробництва на основі цифрових інструментів.

Таблиця 4.5

Зміна основних показники діяльності підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»
під впливом запропонованих заходів

Показники	Роки			Абс. відх., +/- 2025пл/2025пр	Відн. відх., % 2025пл/2025пр
	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2025 (план)		
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн)	2877617	3201225	3456242	255017	8,0
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	2383531	2247963	2300000	52037	2,3
Адміністративні витрати (тис. грн)	67952	70000	72100	2100	3,0
Витрати на збут (тис. грн)	59740	58145	59500	1355	2,3
Інші операційні доходи (тис. грн)	3716	3902	4097	195	5,0
Інші операційні витрати (тис. грн)	21045	21676	22 26	650	3,0
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, тис. грн)	262908	302204	345997	43793	14,5
Чисельність працівників (осіб)	711	720	725	5	0,7
Продуктивність праці ПВП (тис. грн/особу)	4047,28	4446,43	4768,91	322,48	7,3
Рентабельність діяльності (продажів, %)	9,14	9,44	10,02	0,58	6,1

Джерело: прогнозні показники, створені автором на основі фактичних даних ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2024 рік та очікуваного впливу запропонованих заходів

Адміністративні витрати зростуть до 72 100 тис. грн, тобто збільшаться на 2 100 тис. грн. Це пов'язано з фінансуванням впровадження цифрових систем SmartSurvey та чат-бота «Оскар Мотиватор», а також навчанням

персоналу. Таке збільшення є інвестиційним та забезпечує подальше підвищення продуктивності, що виправдовує витрати.

Витрати на збут у 2027 році становитимуть 59 500 тис. грн, що вище на 1 355 тис. грн. Система КРІ та автоматизована комунікація через SmartSurvey підвищують ефективність роботи збутового персоналу та логістичних процесів, що дозволяє утримувати витрати на помірному рівні при збільшенні обсягів продажів.

Інші операційні доходи зростуть до 4 097 тис. грн, що означає збільшення на 195 тис. грн. Це пояснюється активним залученням персоналу до внутрішніх програм покращення якості, конкурсів та ініціатив, які генерують додаткову економічну вигоду та формують нематеріальні стимули для працівників.

Інші операційні витрати зростуть до 22 326 тис. грн, що означає збільшення на 650 тис. грн. Зростання пов'язане з технічною підтримкою цифрових рішень, оплатою ліцензій та обробкою даних. Це невелике збільшення є вимушеним, однак його вплив є несуттєвим порівняно з приростом прибутку.

Чистий фінансовий результат досягне 345 997 тис. грн, що більше на 43 793 тис. грн. Покращення прибутковості відбувається завдяки одночасному зростанню доходів та підвищенню операційної ефективності: зменшенню браку, оптимізації ресурсів та ефективнішій роботі персоналу.

Чисельність працівників збільшиться на 5 осіб та становитиме 725 осіб. Зростання є мінімальним, що свідчить про підвищення ефективності завдяки впровадженню цифровим інструментам та покращенню внутрішніх комунікацій.

Продуктивність праці зросте до 4 768,91 тис. грн на одну особу, що означає збільшення на 322,48 тис. грн. Це підтверджує, що Smart Factory та система персональних КРІ забезпечують реальне підвищення ефективності роботи працівників та максимізацію результатів на одного співробітника.

Рентабельність діяльності зросте до 10,02 %, тобто збільшиться на 0,58 %. Це свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства, здатність отримувати більше прибутку з кожної гривні продажів та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, впровадження цифрових платформ Smart Factory, SmartSurvey та чат-бота «Оскар Мотиватор» у систему стимулювання праці ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» дозволяє суттєво підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити прозору оцінку результатів праці та індивідуалізацію мотивації. Завдяки автоматизованому обліку продуктивності, контролю браку та часу простою обладнання, підприємство знижує собівартість продукції та оптимізує використання ресурсів, що позитивно впливає на чистий дохід і прибуток. Цифрові інструменти також покращують комунікацію з працівниками, забезпечують зворотний зв'язок та підвищують залученість персоналу, що сприяє росту продуктивності праці на 7,3 % та підвищенню рентабельності продажів на 0,58 %. Інтеграція сучасних платформ підтверджує економічну доцільність та стратегічну користь від цифровізації системи стимулювання, одночасно зміцнюючи корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 4

Досвід розвинених країн свідчить про різні підходи до мотивації праці, які враховують національні та соціально-економічні особливості. Японська модель орієнтована на професійну майстерність, вік і стаж, поєднуючи традиційні та сучасні системи тарифікації. Американська система стимулює підприємницьку активність, поєднуючи відрядну та погодинну оплату з участю в прибутку. Французька модель використовує індивідуалізацію заробітної плати, бальну оцінку результатів і додаткові премії. Німецька система поєднує матеріальні стимули з соціальними гарантіями, а шведська – солідарну заробітну плату та активну участь профспілок. Узагальнений

досвід показує, що ефективна мотивація поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує результативність, професійні навички та соціальні чинники працівників.

Система стимулювання праці ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» потребує індивідуалізації, балансу матеріальних і нематеріальних стимулів, рівномірності преміювання та прозорих критеріїв оцінки. Рекомендується впровадити персональні KPI для різних підрозділів, цифровий облік продуктивності на виробничих лініях (Smart Factory), програми професійного розвитку та визнання («Майстер розливу», дошка пошани), цифрові портали і мобільні додатки для прозорості оцінки, а також чат-бот «Оскар Мотиватор» для оперативного зворотного зв'язку. Створення гнучкого фонду стимулювання дозволяє адаптувати мотиваційні заходи до сезонних та економічних змін, підвищуючи продуктивність, лояльність і залученість персоналу.

Впровадження платформ Smart Factory, SmartSurvey та чат-бота «Оскар Мотиватор» дозволяє індивідуалізувати мотивацію, автоматизувати облік продуктивності, покращити комунікацію та зворотний зв'язок. Досвід Unilever і FRHI Hotels & Resorts підтверджує ефективність цифрових рішень у підвищенні залученості та продуктивності працівників. Очікуваний економічний ефект для ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» включає зростання чистого доходу на 8%, зниження собівартості на 4,8% і підвищення ефективності системи мотивації, що зміцнює корпоративну культуру та лояльність персоналу.

ВИСНОВКИ

Стимулювання праці на підприємстві є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності організації. В умовах глобалізації забезпечення стабільної конкурентної позиції підприємства та розробка відповідної стратегії визначають довгостроковий успіх на ринку. Важливу роль у досягненні конкурентних переваг відіграє ефективне використання трудового потенціалу підприємства, який є найціннішим і найбільш специфічним ресурсом. Соціальна ефективність діяльності підприємства досягається через економічну стабільність, отримання прибутку, задоволення потреб працівників, вирішення соціальних завдань та підтримку добробуту колективу. Грамотне управління персоналом підприємства стає пріоритетним завданням для керівництва організації.

Стимулювання праці на підприємстві передбачає використання різноманітних форм і методів регулювання трудової поведінки персоналу. Форми стимулювання поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні стимули включають заробітну плату, доплати, премії, соціальні пільги та інші види фінансового заохочення. Нематеріальні стимули охоплюють функціональні, соціально-психологічні та творчі заохочення, а також організаційні умови, гнучкий графік роботи і можливості професійного розвитку. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток лояльності персоналу та сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Ефективність стимулювання праці на підприємстві визначається здатністю системи мотивації впливати на продуктивність, активність і зацікавленість персоналу у досягненні цілей організації. Оцінка ефективності здійснюється через порівняння показників діяльності підприємства або окремих працівників до і після впровадження мотиваційних механізмів, зіставлення з результатами аналогічних підприємств та оцінку відповідності

фактичних результатів запланованим чи прогнозним показникам. Використання кількісних та якісних показників, таких як продуктивність праці, рентабельність, плинність кадрів та загальні витрати, дозволяє керівництву комплексно оцінювати вплив стимулюючих заходів на трудову поведінку персоналу та результати діяльності підприємства.

Ринок мінеральних вод України є одним із найбільш динамічних сегментів споживчого ринку, що демонструє стабільне зростання та високий рівень конкуренції. Основними характеристиками ринку є широкий асортимент продукції, що включає питні та лікувальні води з різним мінеральним складом, а також присутність на ринку як вітчизняних, так і іноземних торгових марок. Провідні підприємства, серед яких IDS Group Ukraine, Coca-Cola та «Оболонь», контролюють значну частку ринку, що свідчить про високий рівень концентрації галузі. Динаміка виробництва за період 2013–2024 років свідчить про зростання обсягів виробництва майже у 6,3 раза, що зумовлено підвищенням попиту на натуральну та високоякісну продукцію, впровадженням інноваційних технологій та адаптацією підприємств до економічних та соціальних викликів, зокрема пандемії COVID-19 і воєнних дій 2022 року.

Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є провідним вітчизняним виробником мінеральних вод і входить до складу IDS Group Ukraine, яка об'єднує кілька заводів та дистрибуційних компаній. Підприємство спеціалізується на видобутку, розливі та реалізації мінеральних і питних вод, дотримуючись міжнародних стандартів якості ISO 9001 і ISO 22000, а також екологічних норм. Організаційна структура заводу побудована за лінійно-функціональним типом, що забезпечує чіткий розподіл функцій, контроль на всіх рівнях та ефективну взаємодію між виробничими, адміністративними та допоміжними підрозділами. Завдяки сучасній виробничій базі, сертифікованій системі менеджменту якості та належній організації управління підприємство

забезпечує стабільне функціонування, високу конкурентоспроможність продукції та сприяє сталому розвитку регіону.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022–2024 роки показує суттєве покращення ключових показників діяльності та фінансової стійкості підприємства. Дохід від реалізації продукції зріс на 581 304 тис. грн у 2023 році та на 622 833 тис. грн у 2024 році, перевищивши зростання собівартості, що сприяло збільшенню прибутковості. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток істотно зросли, що підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності. Одночасно зростали активи та власний капітал, відбувалася модернізація основних засобів і оптимізація чисельності персоналу. Показники ліквідності та платоспроможності поступово покращувалися, а коефіцієнти автономії та фінансової стійкості свідчили про зменшення залежності від позикового капіталу та зміцнення фінансової незалежності. Ділова активність і оборотність ресурсів значно зросли, що разом із підвищенням рентабельності активів, власного капіталу та продукції відображає ефективне управління ресурсами і стабільне підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку мінеральних вод.

Система стимулювання праці на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» є комплексною та інтегрованою частиною кадрової політики, що поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації, соціальні гарантії та заходи з адаптації нових працівників. Матеріальна мотивація включає базовий оклад, щомісячні премії за досягнення виробничих показників, надбавки за стаж та інтенсивність праці, а також річні бонуси за підсумками роботи. Нематеріальні стимули спрямовані на підвищення залученості та лояльності працівників і охоплюють корпоративні нагороди, програму «Перевершник кварталу», персоналізовані привітання з днем народження, святкування ювілеїв компанії та заохочення наставників, які успішно готують нових співробітників. Соціальні гарантії включають безкоштовні гарячі обіди, доставку

транспорт, безпроцентні позики, матеріальну допомогу, додаткові оплачувані відпустки за сімейними обставинами та вихідні допомоги при звільненні, що створює стабільний соціальний клімат і підвищує задоволеність працівників. Система стимулювання узгоджена зі стратегічними цілями підприємства, спрямованими на підвищення якості продукції, ефективності виробництва та розвиток корпоративної культури, і передбачає постійне вдосконалення на основі моніторингу результатів та внутрішніх потреб колективу.

За даними аналізу розвитку персоналу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» за 2022–2024 роки, система стимулювання праці забезпечила стабільне підвищення продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці зросла з 2 524,10 тис. грн у 2022 році до 4 047,28 тис. грн у 2024 році на одного працівника, що свідчить про високий рівень зацікавленості та ефективності роботи персоналу. Одночасно чисельність працівників змінилася з 663 до 711 осіб, що свідчить про активну політику утримання і залучення кадрів, враховуючи кризові умови 2022 року. Витрати на оплату праці за три роки зросли з 128 044 тис. грн до 198 495 тис. грн, а відрахування на соціальні заходи – з 27 750 тис. грн до 42 534 тис. грн, що відображає посилене стимулювання персоналу через матеріальні та соціальні заходи. Аналіз руху кадрів показує, що плинність персоналу знизилася після 2023 року, а коефіцієнти відновлення та утримання працівників демонструють здатність підприємства стабільно поповнювати штат і утримувати досвідчених працівників.

Факторний аналіз впливу системи стимулювання на фінансові результати підприємства показав, що ключовими драйверами зростання чистого доходу є витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи. У 2022–2023 роках витрати на зарплату забезпечили близько 45,7 % приросту чистого доходу, а відрахування на соціальні заходи – 32 %, тоді як зміни чисельності персоналу спричинили невелике зниження доходу на 3,9 %. У 2023–2024 роках позитивний ефект чисельності працівників зріс до

31,5 %, витрати на оплату праці та соціальні заходи залишилися основними стимулами зростання доходу, тоді як «інші фактори» (зміни продуктивності на одного працівника та зовнішні економічні умови) мали значний негативний вплив.

Досвід розвинених країн свідчить про різні підходи до мотивації праці, які враховують національні та соціально-економічні особливості. Японська модель орієнтована на професійну майстерність, вік і стаж, поєднуючи традиційні та сучасні системи тарифікації. Американська система стимулює підприємницьку активність, поєднуючи відрядну та погодинну оплату з участю в прибутку. Французька модель використовує індивідуалізацію заробітної плати, бальну оцінку результатів і додаткові премії. Німецька система поєднує матеріальні стимули з соціальними гарантіями, а шведська – солідарну заробітну плату та активну участь профспілок. Узагальнений досвід показує, що ефективна мотивація поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує результативність, професійні навички та соціальні чинники працівників.

Система стимулювання праці ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» потребує індивідуалізації, балансу матеріальних і нематеріальних стимулів, рівномірності преміювання та прозорих критеріїв оцінки. Рекомендується впровадити персональні KPI для різних підрозділів, цифровий облік продуктивності на виробничих лініях (Smart Factory), програми професійного розвитку та визнання («Майстер розливу», дошка пошани), цифрові портали і мобільні додатки для прозорості оцінки, а також чат-бот «Оскар Мотиватор» для оперативного зворотного зв'язку. Створення гнучкого фонду стимулювання дозволяє адаптувати мотиваційні заходи до сезонних та економічних змін, підвищуючи продуктивність, лояльність і залученість персоналу.

Впровадження платформ Smart Factory, SmartSurvey та чат-бота «Оскар Мотиватор» дозволяє індивідуалізувати мотивацію, автоматизувати облік продуктивності, покращити комунікацію та зворотний зв'язок. Досвід

Unilever і FRHI Hotels & Resorts підтверджує ефективність цифрових рішень у підвищенні залученості та продуктивності працівників. Очікуваний економічний ефект для ПрАТ «МЗМВ «Оскар»» включає зростання чистого доходу на 8%, зниження собівартості на 4,8% і підвищення ефективності системи мотивації, що зміцнює корпоративну культуру та лояльність персоналу.

10. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 152 - 163.

11. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. №10. С. 166-171.

12. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. С. 840–849.

13. Вапнярчук Н.М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. Право та інновації. № 2 (30). 2020. С. 63-69.

14. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посібник. К.: Кондор. 2019. 598 с.

15. Власенко Т. А. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Економіка розвитку. 2017. №3(83). С. 91-99.

16. Волинець І. Г. Стимулювання персоналу: сучасне розуміння та основні положення. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 2 (07). С. 61–67.

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

18. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с

19. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68

20. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461>

21. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 125–131.

22. Гончаренко Н. Г. Матеріальне стимулювання праці як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 295 - 300.

23. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персонaлом в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2019. № 3 (36). С. 90–96

24. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. Економічний простір. 2021. №174. С.63–68.

25. Гуренко І. О. Система мотивації персоналу та види стимулювання праці. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2023. С. 219-221.

26. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

27. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.

28. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. Економіка і організація управління. 2021. № 1 (41). С. 183–190.

29. Єгоршин, А.П. Мотивація праці: навчальний посібник. 3-тє вид., Перераб і доп. К.: ІНФРА-К, 2019. 347 с.

30. Забаштанський М. М. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 24(2). С. 49 - 52.

31. Інформація про ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22415322/
32. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) [монографія]. К.: ІПК ДСЗУ. 2017. 155 с.
33. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 233–239
34. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.
35. Ковтуненко Ю.В., Благодатських А.С. Стимулювання трудової діяльності персоналу на підприємстві. С. 97–99.
36. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ. 2012. 397 с.
37. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 67-71.
38. Медік А. О. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. Технології та дизайн. 2014. Вип. 2. С. 3–7.
39. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-г видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
40. Овсяк Н.В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. Інноваційна економіка. 2014. 4. № 53. С. 314-315.
41. Оpendатабот ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»». URL: <https://opendatabot.ua/c/22415322>
42. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: КондорВидавництво, 2015. 563 с.

43. Офіційний сайт ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»». URL: <https://www.morshynska.ua/about>

44. Погорелова Т. Дослідження проблем стимулювання праці. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (3), 2023. С. 8–11.

45. Погорелова Т.О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. Х.: НТУ «ХП». 2016. №27(1199). С. 17-21.

46. Погорелова Т.О. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Х.: НТУ «ХП». 2015. №26(1135). С. 96- 102.

47. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом: навч. - метод. посіб. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.

48. Потьомкіна О. В. Стимулювання праці як чинник забезпеченні ефективності використання персоналу Економічний форум. 2019. № 1. С. 184 - 188.

49. Сазонова Т. А., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. Економічний форум. 2018. № 1. С. 215–221.

50. Сагун Л. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи Економічний форум. 2019. № 1. С. 198 - 202.

51. Семенова В. Г. Стимулювання працівників як спосіб активізації інноваційної діяльності на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 8. С. 83-88.

52. Сметанюк О.А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. Економічний простір. No 86. 2014. С. 206–213.

53. Танасійчук А. М., Середницька Л. П., Габрид А. І. Особливості формування сучасного ринку мінеральної води. Modern Economics. 2020. №

19. С. 178-182. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/peculiarities-of-formulating-the-current/>

54. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні Менеджер. 2018. № 4. С. 100 – 107

55. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). 2023. № 4. С. 33–38

56. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямуч, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

57. Файвішенко Д.С. Ринок мінеральної води: потенціал, конкуренція, управління брендом: монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 436 с.

58. Фінансова звітність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» за 2022 рік. URL: file:///C:/Users/samsu/Downloads/company_22415322_2022.pdf

59. Фінансова звітність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» за 2023 рік. URL: file:///C:/Users/samsu/Downloads/company_22415322_2023.pdf

60. Фінансова звітність ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»» за 2024 рік. URL: file:///C:/Users/samsu/Downloads/company_22415322_2024.pdf

61. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. Modern Economics. 2021. № 27(2021). С. 215-220.

62. Чим відрізняється мотивація від стимулювання - Бізнес 2024. URL: <https://topinfoweb.com/the-difference-between-motivation-and-motivation>.

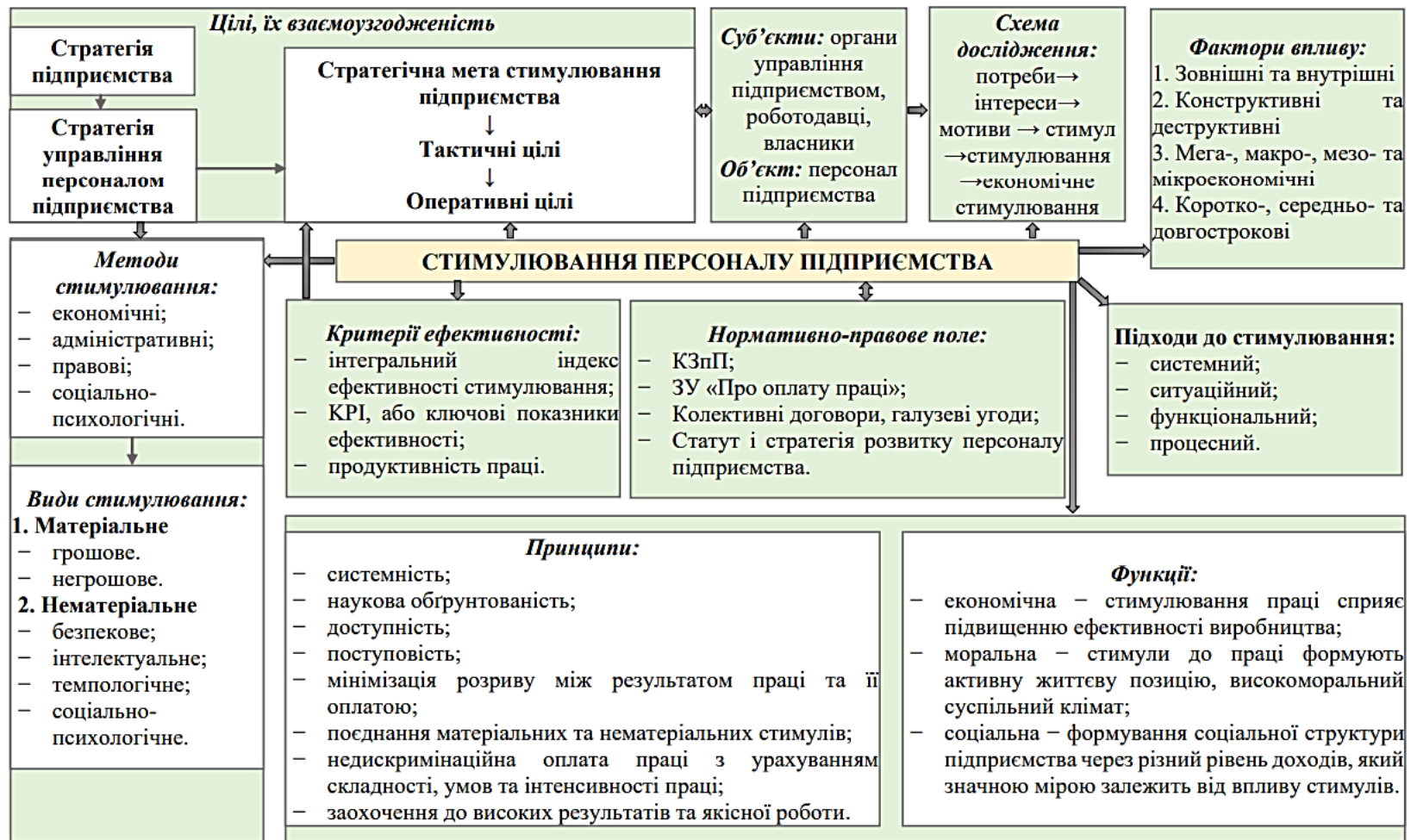
63. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

64. Юна С.К. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник. Київ: Радуга, 2018. 471 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Механізм стимулювання працівників підприємства до ефективної та якісної роботи



Основні показники діяльності підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Показники	Один. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
					+/-	%	+/-	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1673480	2254784	2877617	581304	34,74	622833	27,62
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1469886	1923657	2383531	453771	30,87	459874	23,91
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	52332	56487	67952	4155	7,94	11465	20,30
4. Витрати на збут	тис. грн.	46610	52498	59740	5888	12,63	7242	13,79
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1568828	2032642	2511223	463814	29,56	478581	23,54
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	82265	250125	349065	167860	204,05	98940	39,56
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	2375	42883	3716	40508	1705,60	-39167	-91,33
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	24762	14900	21045	-9862	-39,83	6145	41,24
9. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	тис. грн.	4643	181001	320934	176358	3798,36	139933	77,31
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	3171	146536	262908	143365	4521,13	116372	79,42
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	1933682,5	1884507	1842052	-49175,5	-2,54	-42455	-2,25
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	788829,5	863683	1068405	74853,5	9,49	204722	23,70
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	1100460	1291276	1413095	190816	17,34	121819	9,43
14. Чисельність працівників	осіб	663	654	711	-9	-1,36	57	8,72
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	93,75	90,15	87,27	-3,59	-3,84	-2,88	-3,19

16. Віддача ОЗ	грн./ грн.	1,52	1,75	2,04	0,23	15,08	0,29	16,57
17. Коефіцієнт оборотності оборотних активів		2,56	1,2	1,56	-1,36	-53,13	0,36	30,00
17. Продуктивність праці ПВП	грн./ особу	2524,10	3447,68	4047,28	923,58	36,59	599,6	17,39
18. Рентабельність продукції	%	0,32	9,41	13,46	9,09	2879,03	4,05	43,04
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	0,19	6,5	9,14	6,31	3330,34	2,64	40,62
20. Рентабельність активів	%	0,16	7,78	14,27	7,62	4644,26	6,49	83,42
21. Рентабельність власного капіталу	%	0,40	16,97	24,61	16,57	4121,52	7,64	45,02

Фінансова звітність за 2022 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД
МІНЕРАЛЬНИХ ВОД "ОСКАР"

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	11922.00	10512.00
первісна вартість	1001	23043.00	23043.00
накопичена амортизація	1002	11121.00	12531.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	526521.00	482059.00
Основні засоби	1010	1 098401.00	1 102519.00
первісна вартість	1011	1 653494.00	1 803189.00
знос	1012	555093.00	700670.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
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	89.00	89.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 288.00	9 812.00
Відстрочені податкові активи	1045	11 621.00	10 617.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	25 675.00	34 391.00
Усього за розділом I	1095	1 686517.00	1 649999.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	148 586.00	188 241.00
Виробничі запаси	1101	132 909.00	168 789.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	14 227.00	19 452.00
Товари	1104	1 450.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	

Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 985.00	22 370.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9 099.00	6 244.00
з бюджетом	1135	35 779.00	10 788.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	4 965.00
з нарахованих доходів	1140	14.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	159.00	8 374.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	45 919.00	48 291.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	45 919.00	48 291.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
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	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	246 541.00	284 308.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 933058.00	1 934307.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 800.00	8 800.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	654.00	654.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 320.00	1 320.00

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	776 470.00	779 641.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	787 244.00	790 415.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	382 168.00	191 004.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 586.00	935.00
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	383 754.00	191 939.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	101 182.00	291 114.00
товари, роботи, послуги	1615	180 823.00	88 779.00
розрахунками з бюджетом	1620	11 363.00	16 947.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	53.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 249.00	
розрахунками з оплати праці	1630	4 341.00	83.00
за одержаними авансами	1635	445 071.00	529 498.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	10 558.00	9 494.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 473.00	16 038.00

Усього за розділом III	1695	762 060.00	951 953.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 933 058.00	1 934 307.00

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	1 673 480.00	1 649 190.00
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	1 469 886.00	1 396 369.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	203 594.00	252 821.00
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	2 375.00	2 445.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
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	52 332.00	47 743.00
Витрати на збут	2150	46 610.00	49 550.00
Інші операційні витрати	2180	24 762.00	21 431.00
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	82 265.00	136 542.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 433.00	1 384.00
Інші доходи	2240	29.00	26 037.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	36 890.00	13 557.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	44 194.00	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 643.00	150 406.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 472.00	-27 049.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 171.00	123 357.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис.	За аналогічний період попереднього року, тис.
-------------	-----------	-------------------------	---

		грн	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	3 171.00	123 357.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1161132.00	1119365.00
Витрати на оплату праці	2505	128044.00	120597.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	27750.00	26260.00
Амортизація	2515	148650.00	134060.00
Інші операційні витрати	2520	115137.00	118703.00
Разом	2550	1580713.00	1518985.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код	За звітний	За аналогічний період попереднього
-------------	-----	------------	------------------------------------

	рядка	період, грн	року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	880 000.00	880 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	880 000.00	880 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.60	140.18
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.60	140.18
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Г

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД
МІНЕРАЛЬНИХ ВОД "ОСКАР"
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	10512.00	9246.00
первісна вартість	1001	23043.00	21714.00
накопичена амортизація	1002	12531.00	12468.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	482059.00	14173.00
Основні засоби	1010	1 102519.00	1 480033.00
первісна вартість	1011	1 803189.00	2 258436.00
знос	1012	700670.00	778403.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
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	89.00	89.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	9 812.00	8 353.00
Відстрочені податкові активи	1045	10 617.00	10 773.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	34 391.00	31 288.00
Усього за розділом I	1095	1 649 999.00	1 553 955.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	188 241.00	249 082.00
Виробничі запаси	1101	168 789.00	210 074.00
Готова продукція	1103	19 452.00	38 705.00
Товари	1104	0.00	303.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 370.00	10 965.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 244.00	12 047.00
з бюджетом	1135	10 788.00	2 224.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 965.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	104.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 374.00	42.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	48 291.00	6 288.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	48 291.00	6 288.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
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	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	284 308.00	280 752.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 934 307.00	1 834 707.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 800.00	8 800.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	654.00	654.00
Емісійний дохід	1411	0.00	

Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 320.00	1 320.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	779 641.00	926 177.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	790 415.00	936 951.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	191 004.00	155 780.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	935.00	6 726.00
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	191 939.00	162 506.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	291 114.00	109 933.00
товари, роботи, послуги	1615	88 779.00	47 533.00
розрахунками з бюджетом	1620	16 947.00	42 629.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	4 326.00
розрахунками зі страхування	1625		133.00
розрахунками з оплати праці	1630	83.00	284.00
за одержаними авансами	1635	529 498.00	520 129.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	9 494.00	9 231.00

Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	16 038.00	5 378.00
Усього за розділом III	1695	951 953.00	735 250.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 934 307.00	1 834 707.00

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	2 254 784.00	1 673 480.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	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	1 923 657.00	1 469 886.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	331 127.00	203 594.00
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	42 883.00	2 375.00

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
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	56 487.00	52 332.00
Витрати на збут	2150	52 498.00	46 610.00
Інші операційні витрати	2180	14 900.00	24 762.00
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	250 125.00	82 265.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	763.00	3 433.00
Інші доходи	2240	65.00	29.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	53 073.00	36 890.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	16 879.00	44 194.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	181 001.00	4 643.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-34 465.00	-1 472.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	146 536.00	3 171.00

Сукупний дохід

		За звітний період, тис.	За аналогічний період попереднього року, тис.
--	--	--------------------------------	--

Назва рядка	Код рядка	грн	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	146 536.00	3 171.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1632795.00	1161132.00
Витрати на оплату праці	2505	148399.00	128044.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	30834.00	27750.00
Амортизація	2515	163104.00	148650.00
Інші операційні витрати	2520	102475.00	115137.00
Разом	2550	2077607.00	1580713.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

	Код	За звітний	За аналогічний період попереднього

Назва рядка	рядка	період, грн	року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	880 000.00	880 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	880 000.00	880 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	166.52	3.60
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	166.52	3.60
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Д

Фінансова звітність за 2023 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД
МІНЕРАЛЬНИХ ВОД "ОСКАР"
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	9246.00	8414.00
первісна вартість	1001	21714.00	21692.00
накопичена амортизація	1002	12468.00	13278.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14173.00	27819.00
Основні засоби	1010	1 480033.00	1 346157.00
первісна вартість	1011	2 258436.00	2 274809.00
знос	1012	778403.00	928652.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
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	89.00	89.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8 353.00	7 601.00
Відстрочені податкові активи	1045	10 773.00	10 457.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	31 288.00	33 508.00
Усього за розділом I	1095	1 553 955.00	1 434 045.00
II. Оборотні активи	1100	249 082.00	352 563.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	210 074.00	315 368.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	38 705.00	33 374.00
Товари	1104	303.00	3 820.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	1125	10 965.00	11 964.00

послуги			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 047.00	6 176.00
з бюджетом	1135	2 224.00	10 331.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	3 657.00
з нарахованих доходів	1140	104.00	17.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42.00	26 044.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 288.00	8 256.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	6 288.00	8 256.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
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	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	280 752.00	415 351.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 834 707.00	1 849 396.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 800.00	8 800.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	654.00	654.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 320.00	1 320.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	926 177.00	1 189 085.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	936 951.00	1 199 859.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	155 780.00	81 126.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6 726.00	5 167.00
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	162 506.00	86 293.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	109 933.00	67 709.00
товари, роботи, послуги	1615	47 533.00	21 823.00
розрахунками з бюджетом	1620	42 629.00	22 364.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 326.00	
розрахунками зі страхування	1625	133.00	6.00
розрахунками з оплати праці	1630	284.00	88.00
за одержаними авансами	1635	520 129.00	433 919.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	9 231.00	10 140.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 378.00	7 195.00
Усього за розділом III	1695	735 250.00	563 244.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 834 707.00	1 849 396.00

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	2 877 617.00	2 254 784.00
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	2 383 531.00	1 923 657.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	494 086.00	331 127.00
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	3 716.00	42 883.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
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	67 952.00	56 487.00
Витрати на збут	2150	59 740.00	52 498.00
Інші операційні витрати	2180	21 045.00	14 900.00
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	349 065.00	250 125.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 436.00	763.00
Інші доходи	2240	13.00	65.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	26 587.00	53 073.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 993.00	16 879.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	320 934.00	181 001.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-58 026.00	-34 465.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	262 908.00	146 536.00

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	262 908.00	146 536.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2027905.00	1632795.00
Витрати на оплату праці	2505	198495.00	148399.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	42534.00	30834.00
Амортизація	2515	154164.00	163104.00
Інші операційні витрати	2520	112050.00	102475.00
Разом	2550	2535148.00	2077607.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	880 000.00	880 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	880 000.00	880 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	298.76	166.52
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	298.76	166.52
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Е

Етапи впровадження цифрових платформ у систему стимулювання праці

ПрАТ «МЗМВ «Оскар»»

Етап	Зміст заходу	Тривалість реалізації	Очікувані результати
1. Підготовчий	Аналіз поточної системи	1–2 місяці	Формування технічного
етап	мотивації, визначення ключових показників ефективності (KPI) для різних категорій працівників, вибір цифрових платформ (Smart Factory, SmartSurvey, SendPulse).		завдання, узгодження структури KPI, вибір постачальників програмного забезпечення.
2. Технічна інтеграція	Встановлення IoT-сенсорів на лініях розливу для збору даних у системі Smart Factory, налаштування серверів та доступів користувачів.	2–3 місяці	Автоматизація обліку продуктивності та фіксації браку, підвищення точності оцінки результатів праці операторів.
3. Тестування та навчання персоналу	Проведення навчальних тренінгів для операторів, майстрів і менеджерів з використання нових систем; тестовий запуск Smart Factory та SmartSurvey.	1 місяць	Підвищення цифрової грамотності працівників, виявлення і усунення технічних помилок.
4. Запуск платформи SmartSurvey	Розміщення QR-кодів на робочих місцях, проведення анонімних опитувань щодо зрозумілості мотиваційної системи та нових ідей для винагород.	1 місяць	Покращення комунікації між працівниками та керівництвом, виявлення реальних потреб персоналу.
5. Впровадження чат-бота «Оскар Мотиватор»	Розробка та запуск чат-бота на базі SendPulse з інтеграцією у Viber та Telegram; тестування персональних повідомлень про премії та KPI.	1 місяць	Оперативне інформування працівників про результати праці, підвищення прозорості мотиваційної системи.
6. Моніторинг ефективності	Оцінка результатів впровадження цифрових інструментів, аналіз рівня залученості, задоволеності працівників та змін у продуктивності.	Постійно	Зростання ефективності системи стимулювання, зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності персоналу.