

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

Головний керівник - к.е.н., доц. Корсікова Н. М.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення мотиваційного механізму управління
персоналом підприємства на засадах сталого розвитку

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.1.13

Здобувачка Кароліна РОЩИНСЬКА

Керівник PhD, доц. Наталя АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05. 2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)
“ ____ ” 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Здобувачці вищої освіти

Кароліни РОЩИНСЬКОЇ

1. Тема роботи: «Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства на засадах сталого розвитку» затвердженою наказом по університету від 20.03.26 № 128-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06. 2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів
4. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування мотиваційного механізму управління персоналом на засадах сталого розвитку 1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством. 1.2. Сучасні підходи та інструменти мотивації персоналу в контексті сталого розвитку підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ПТК «ШАБО». 2.1. Тенденції розвитку виноробної галузі в Україні. 2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПТК «ШАБО». 2.3. Аналіз діючого мотиваційного механізму та його відповідність принципам сталого розвитку. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на засадах сталого розвитку. 3.1. Розробка мотиваційних заходів з урахуванням принципів сталого розвитку. 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 25, рисунків 4.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів Кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач- дипломник _____ Кароліна РОЩИНСЬКА

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасних умовах підприємства змушені приділяти особливу увагу ефективному управлінню персоналом як важливому чиннику конкурентоспроможності та сталого розвитку. Удосконалення системи мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, якості роботи та залученості працівників, а також передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку з урахуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів діяльності підприємства.

У першому розділі кваліфікаційної роботи **«Теоретичні засади формування мотиваційного механізму управління персоналом на засадах сталого розвитку»** досліджено сутність, роль і значення мотивації персоналу в системі управління підприємством, а також узагальнено сучасні підходи та інструменти мотивації в контексті сталого розвитку.

У другому розділі кваліфікаційної роботи **«Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві ПТК «ШАБО»»** проаналізовано тенденції розвитку виноробної галузі України, надано організаційно-економічну характеристику підприємства, а також проведено оцінку діючого мотиваційного механізму та визначено рівень його відповідності принципам сталого розвитку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи **«Напрями удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на засадах сталого розвитку»** запропоновано мотиваційні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку та здійснено оцінку економічної ефективності їх впровадження.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 65 сторінок, 25 таблиць і 4 рисунків. Перелік посилань нараховує 57 найменувань.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, управління персоналом, сталий розвиток, мотиваційний механізм, виноробна галузь, ефективність діяльності підприємства.

SUMMARY

The relevance of this topic lies in the fact that, under modern business conditions, enterprises are forced to pay special attention to effective personnel management as an important factor in ensuring competitiveness and sustainable development. Improving the personnel motivation system contributes to increasing labor productivity, work quality, and employee engagement, while also involving the integration of sustainable development principles taking into account economic, social, and environmental aspects of enterprise activity.

The first chapter of the thesis, «**Theoretical foundations for the development of a personnel management motivation mechanism based on sustainable development**», examines the nature, role and significance of personnel motivation within the enterprise management system, and summarises contemporary approaches and tools for motivation in the context of sustainable development.

In the second chapter of the thesis, «**Analysis of the staff motivation system at the PTK «SHABO» enterprise**», trends in the development of Ukraine's wine industry are analysed, an organisational and economic profile of the enterprise is provided, and an assessment of the existing motivation mechanism is carried out, determining the extent to which it complies with the principles of sustainable development.

The third chapter of the thesis, «**Areas for improving the motivational mechanism of human resource management based on the principles of sustainable development**», proposes motivational measures aimed at improving the personnel motivation system of the enterprise in accordance with sustainable development principles and evaluates the economic efficiency of their implementation.

The bachelor's thesis comprises 65 pages, 25 tables and 4 figures. The reference list contains 57 entries.

Keywords: staff motivation, motivation system, human resource management, sustainable development, motivational mechanism, wine industry, enterprise performance.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	9
1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством	9
1.2. Сучасні підходи та інструменти мотивації персоналу в контексті сталого розвитку підприємства.....	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПТК «ШАБО»	23
2.1. Тенденції розвитку виноробної галузі в Україні.....	23
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПТК «ШАБО»	32
2.3. Аналіз діючого мотиваційного механізму та його відповідність принципам сталого розвитку.....	44
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	53
3.1. Розробка мотиваційних заходів з урахуванням принципів сталого розвитку.....	53
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	58
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ..	73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки та посилення конкуренції ефективне управління персоналом стає важливою умовою конкурентоспроможності підприємства. Водночас сучасні тенденції розвитку бізнесу, зокрема орієнтація на принципи сталого розвитку, зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до мотивації працівників. Зростає роль не лише матеріального стимулювання, але й нематеріальних факторів, таких як корпоративна культура, соціальна відповідальність, екологічна свідомість та можливості професійного розвитку.

Ступінь дослідження проблеми. Проблеми мотивації персоналу та формування ефективного мотиваційного механізму досліджували у своїх працях багато вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Т.В. Бондар, А.С. Краснонос, О.Г. Серeda, О.Г. Череп, С.А. Прохоровська та інші. Проте в умовах сучасних викликів, цифровізації економіки та впровадження принципів сталого розвитку потребують подальшого дослідження питання адаптації мотиваційних механізмів до нових умов функціонування підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на засадах сталого розвитку на прикладі ПТК «ШАБО».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- узагальнити сучасні підходи та інструменти мотивації персоналу в контексті сталого розвитку;
- проаналізувати тенденції розвитку виноробної галузі в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;

- здійснити аналіз діючого мотиваційного механізму підприємства та оцінити його відповідність принципам сталого розвитку;
- розробити пропозиції щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом та обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження є процес удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства на засадах сталого розвитку.

Предмет дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на засадах сталого розвитку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу, методи порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, графічний метод, метод економічного обґрунтування.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації персоналу, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ПТК «ШАБО», матеріали офіційних джерел, аналітичні огляди галузі та нормативно-правові документи.

Апробація. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – 732 с.

Публікація. Рощинська К. Р. Соціальна відповідальність підприємства як інструмент мотивації персоналу / Рощинська К. Р. // Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. - 123-125 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, роль та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством

Персонал підприємства на даному етапі розвитку економіки в цілому це основний ресурс, який дає змогу значно підвищити ефективність його функціонування. Кожне підприємство має ефективно використовувати та розвивати персонал, що у більшій мірі залежить від мотивації праці, яка в свою чергу дає поштовх розвитку підприємства в цілому. Мотивації займає ключову позицію в активізації людського капіталу, що дає поштовх для створення матеріальних передумов для виробництва, але і створює умови їх ефективного використання. Мотивації спонукає підвищувати результативність праці кожного працюючого та збільшувати ефективність усього виробничого процесу. Також, мотивації активізує підвищення кваліфікації кадрів та стабільності роботи усього трудового колективу. Трактуювання поняття мотивації праці, різними науковцями наведено в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика сутності мотивації праці в науковій літературі

Автори	Трактування
Бондар Т.В., Краснонос А.С.	система засобів, методів та інструментів, спрямованих на спонукання працівників до ефективного виконання трудових обов'язків і досягнення стратегічних цілей підприємства.
Галушак М., Кучинський В.	процес стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці через впровадження кращих світових практик мотивації.
Середа О.Г., Швець Н.М.	важливий інструмент забезпечення ефективної праці персоналу, особливо в умовах кризових явищ, який полягає у

	створенні стимулюючого середовища навіть у нестабільних умовах.
Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В.	стратегічний інструмент управління людськими ресурсами, що забезпечує реалізацію потенціалу працівників у складних соціально-економічних умовах.
Прохоровська С.А.	ключовий чинник адаптації підприємства до сучасних викликів, що визначає його конкурентоспроможність і стійкість.
Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О.	цілеспрямований вплив на поведінку працівників, спрямований на підвищення їхньої залученості, продуктивності та лояльності в умовах змін.

Джерело: [1-6]

Мотивація персоналу розглядається науковцями як багатогранний процес впливу на працівників, спрямований на підвищення їхньої ефективності, продуктивності та залученості до досягнення цілей підприємства. Вона охоплює систему матеріальних і нематеріальних стимулів, сприяє розвитку професійних компетенцій, забезпечує психологічну підтримку та створює сприятливе робоче середовище. У сучасних умовах, зокрема під час війни, постпандемічного відновлення та економічної нестабільності, мотивація набуває стратегічного значення як інструмент утримання персоналу, підтримки його стійкості та адаптації до змін. Застосування комплексних підходів, що поєднують міжнародні практики, гнучкі методи управління, індивідуалізацію стимулів і соціальну підтримку, забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів.

У контексті управління персоналом, система мотивації на підприємстві має кілька ключових характеристик [7]:

- сприяє формуванню і досягненню соціально значущих цілей, одночасно підтримуючи баланс між економічною результативністю компанії та її соціальною відповідальністю.

- виконує роль комунікаційного мосту між керівництвом, власниками та працівниками, забезпечуючи взаєморозуміння і підтримку між

окремими групами в межах організації.

Досліджуючи мотивацію як важливий компонент сучасного менеджменту, слід наголосити на необхідності створення умов, які дозволяють співробітникам вільно генерувати нові ідеї, експериментувати з удосконаленням процесів чи розробкою нових продуктів. Надання можливості ініціювати навіть незначні зміни сприяє появі почуття причетності до розвитку організації. У разі успішного результату людина отримує як матеріальне, так і моральне заохочення – у вигляді визнання чи внутрішнього задоволення від досягнень. Якщо ж спроба виявилася невдалою, керівництво може перетворити її на навчальний досвід.

Принципи системи мотивації персоналу підприємства зображено на рисунку 1.1

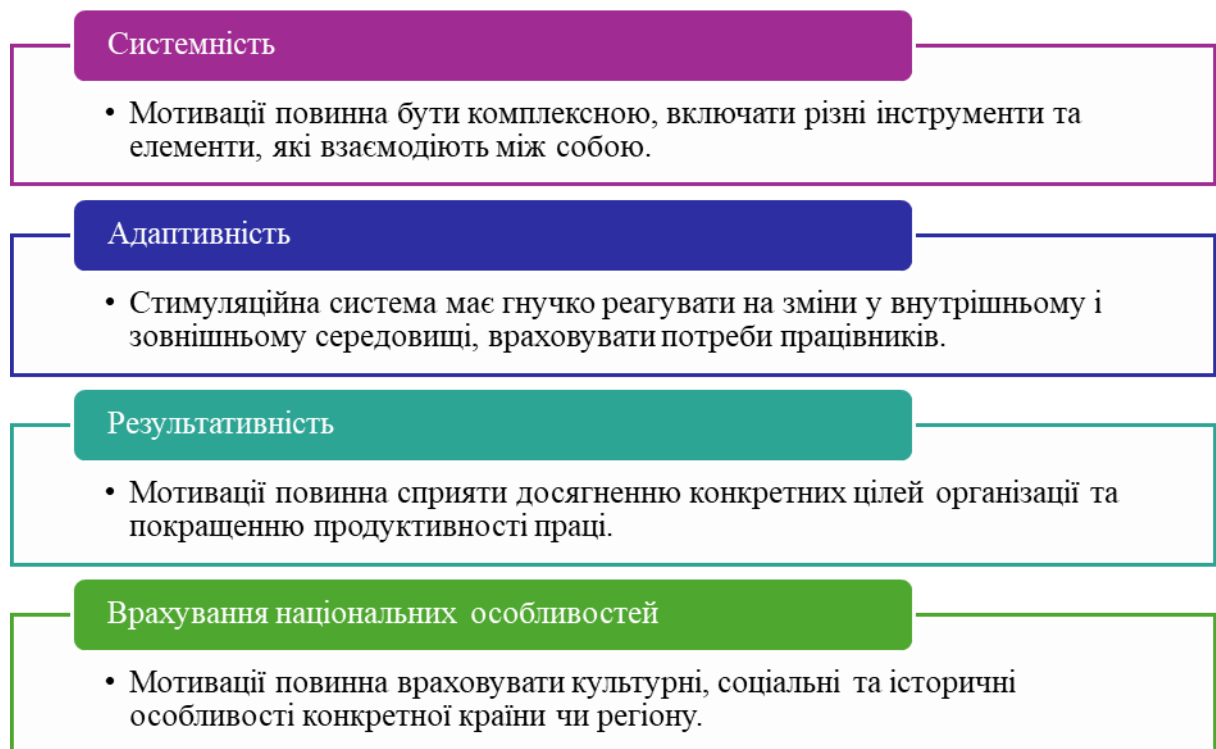


Рис. 1.1. Принципи системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Аналізуючи рисунок 1.1. слід відзначити, що ефективна система мотивації персоналу підприємства повинна будуватися на принципах системності, адаптивності, результативності та врахування національних

особливостей. Системність забезпечує узгоджене поєднання різних інструментів мотивації, що дозволяє створити цілісний механізм стимулювання працівників. Адаптивність передбачає гнучкість мотиваційної системи та її здатність реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, а також враховувати індивідуальні потреби персоналу. Результативність орієнтує мотивацію на досягнення конкретних цілей підприємства та підвищення продуктивності праці. Водночас врахування національних особливостей сприяє формуванню мотиваційної політики, яка відповідає культурним, соціальним і історичним умовам діяльності підприємства, що загалом підвищує ефективність управління персоналом.

Стимуляційна система персоналу є ключовим елементом у структурі управління трудовими ресурсами, оскільки вона дозволяє впливати на ефективність як окремих працівників, так і організації в цілому. Вона має бути тісно пов'язана зі стратегічними та оперативними цілями підприємства. Завдяки правильно побудованій мотиваційній системі керівництво отримує інструменти для формування бажаної моделі поведінки співробітників, підвищення їхньої продуктивності, залученості до робочого процесу та рівня лояльності до компанії.

Головна мета системи мотивації персоналу полягає в заохоченні активності співробітників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності. Коли працівник мотивований, він значно якісніше виконує свої обов'язки та завдання.

Система мотивації ставить перед собою ряд завдань, основні з яких є: залучення і утримання працівників, формування позитивної трудової дисципліни, підвищення продуктивності праці, розвиток професійних компетенцій, забезпечення відповідності індивідуальних і організаційних цілей, підвищення лояльності і залученості працівників та сприяння розвитку корпоративної культури [8].

Отже, система мотивації персоналу підприємства виконує комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації та розвиток її кадрового потенціалу.

Під мотивацією праці звичайно розуміють вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісних значимих умов, що спонукають його діяти певним чином. Тим самим створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншого боку, забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто відбувається своєрідний обмін діяльністю [9].

В таблиці 1.2. наведено основні форми мотивації праці.

Таблиця 1.2

Характеристика основних форм мотивації праці

Форма мотивації	Характеристика	Очікуваний результат
Матеріальна мотивація (пряма)	заробітна плата (оклади, тарифні ставки);	Підвищення зацікавленості у продуктивності та якості праці; зростання рівня доходу працівників; посилення мотивації досягати кращих результатів.
	відрядна оплата праці;	
	премії за результати діяльності;	
	надбавки та доплати (за стаж, кваліфікацію, умови праці);	
	бонуси та індивідуальні винагороди.	
Матеріальна мотивація (непряма)	соціальні пакети (медичне страхування, пенсійні програми);	Зміцнення лояльності працівників до організації; зниження плинності кадрів; підвищення соціальної захищеності
	безкоштовне харчування, транспорт, житло;	
	корпоративні пільги (знижки, путівки,).	
Моральна (нематеріальна) мотивація	публічне визнання заслуг (почесні грамоти, подяки, дошка пошани);	Формування почуття значущості працівника; підвищення рівня самоповаги
	корпоративні нагороди;	
	позитивна оцінка керівництва.	
Соціально-психологічна мотивація	сприятливий мікроклімат у колективі;	Зростання задоволеності умовами праці; підвищення мотивації через належність до команди; зменшення стресу та вигорання.
	корпоративна культура, командоутворення;	
	залучення до прийняття рішень;	
	гнучкий графік роботи, work-life balance.	

Творча (інноваційна) мотивація	створення умов для професійного розвитку;	Активізація творчого потенціалу; розвиток компетенцій; підвищення інноваційності та конкурентоспроможності організації.
	підтримка ініціатив та інновацій;	
	участь у проєктах, конкурсах, тренінгах;	
	можливості кар'єрного зростання.	
	чіткий розподіл обов'язків і відповідальності;	
Організаційно-адміністративна мотивація	справедливі та прозорі правила внутрішнього розпорядку;	Посилення трудової дисципліни; формування відчуття стабільності та справедливості; зростання мотивації до якісного виконання завдань.
	система службового просування;	
	ротація кадрів.	

Джерело: [8]

Отже, традиційні форми мотивації праці забезпечують певний рівень мотивації, сприяють підвищенню продуктивності, формуванню відповідальності та лояльності до організації. Однак їхня ефективність значною мірою залежить від умов застосування та здатності роботодавця враховувати індивідуальні потреби працівників.

Водночас у сучасних умовах швидких економічних та технологічних змін, посиленіх кризовими явищами та високим рівнем невизначеності, традиційні методи стимулювання вже не завжди забезпечують належний рівень зацікавленості персоналу та його довгострокової лояльності. Вони сприймаються працівниками як обов'язковий мінімум, а не як стимул до підвищення продуктивності чи прояву ініціативи.

Тому дедалі більшого значення набувають інноваційні форми мотивації праці, які поєднують матеріальні та нематеріальні засоби впливу, орієнтовані на розвиток творчого потенціалу, залучення до управління, використання гнучких моделей організації праці та сучасних цифрових інструментів мотивації [11]. До інноваційних форм мотивації праці відносять: цифровізацію та гейміфікацію мотиваційних процесів; гнучкі моделі організації праці; програми психологічного благополуччя.

1.2. Сучасні підходи та інструменти мотивації персоналу в контексті сталого розвитку підприємства

Мотивація як інструменту менеджменту є основною складовою загального процесу управління персоналом. У загальному, управління персоналом – це комплексна система, що включає у себе різні напрями, форми та види організаційної взаємодії з працівниками певної компанії. Суть управління персоналом полягає у тому, аби забезпечити особливе ставлення до працівників, як до цінних ресурсів підприємства, тому його мета полягає у максимальному створенні, розвитку та використанні персоналу і його потенціалу [12].

Також управління персоналом є складним процесом та провідним компонентом управління підприємством як особливою системою. Складність цього процесу зумовлена особливостями об'єкту, оскільки працівники вимагають особливих підходів до управління. Ефективне управління персоналом дає можливість підвищити рівень мотивації працівників, підвищити продуктивність праці, забезпечити регулювання та усунути недоліки, які виникають під час виробничих відносин, також створюється сприятлива атмосфера у трудовому колективі та формується корпоративна культура. Крім того, передбачається проведення навчання працівників, під час чого формуються їх нові навички та вміння, постійно підвищується їх кваліфікація та розвивається творчий потенціал. Окрім цього, ефективне управління персоналом дає можливість збільшити прибуток підприємства та покращити його імідж, позицію на сучасному ринку [13].

Крім того, існує низка методів та технологій мотивації персоналу, завдяки яким існує можливість якомога більш ефективно вплинути на рівень мотивації працівників та сприяти кращому досягненню поставленої мети їхньої діяльності. Методи мотивації персоналу включають фінансові стимули та нефінансові чинники. Ефективна система мотивації передбачає їх

комплексне застосування з урахуванням індивідуальних потреб і цінностей працівників.

Способи мотивування співробітників підприємства є різноманітними та залежать від рівня розвитку системи мотивації в організації, загальної системи управління, а також особливостей діяльності підприємства [12-13]. Сучасні методи мотивації наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика сучасних методів мотивації

Категорія методів	Приклади методів	Опис методів
1. Матеріальні методи	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки	Фінансові заохочення, що безпосередньо впливають на доходи працівника.
2. Соціальні методи	Визнання, публічне похвалення, колективні заходи	Заохочення через підвищення статусу, покращення відносин у колективі.
3. Морально-психологічні методи	Підтримка, довіра, можливість самореалізації	Створення сприятливого психологічного клімату, розвиток почуття значущості.
4. Організаційні методи	Ротація посад, підвищення, делегування повноважень	Зміна умов праці і завдань для підтримки інтересу і розвитку працівника.
5. Соціально-психологічні методи	Тімбілдинг, тренінги, коучинг	Заходи для формування командного духу і розвитку особистісних якостей.

Джерело: побудовано автором на основі [12-13]

У процесі формування системи мотивації персоналу організації доцільно виділити такі етапи [12]:

- постановка цілей та завдань організації в даній сфері, визначення показників, що показують результат діяльності персоналу;
- розробка тарифної сітки;
- встановлення інструментів, які повинні будуть використовуватися в системі мотивації персоналу організації;
- проведення оцінки ефективності персоналу;
- визначення взаємозв'язку між підсумком діяльності і стимулюванням.

Нематеріальна мотивація включає багато видів – це подяка керівника, кар’єрне зростання, навчання з допомогою фірми, імідж компанії, спортивні та культурні заходи [14].

Подяка керівництва може проявлятися у вигляді усної або письмової відзнаки працівника, кар’єрне зростання у підвищенні на посаді, а навчання коштом компанії сприяє професійному розвитку персоналу. Робота у компанії з високою репутацією підсилює впевненість працівників, а спортивні й культурні події допомагають їм відновити енергію. Ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні та нематеріальні чинники [15].

Крім того, для підтримання результативності мотиваційної системи впроваджуються ключові показники ефективності діяльності, що допомагають досягати цілей і забезпечують такі можливості [16]:

- керування загальною результативністю підприємства та контроль виконання стратегічних цілей.
- оцінювання ефективності роботи компанії й окремих працівників як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.
- підвищення мотивації персоналу до досягнення цілей підприємства.
- формування лояльності співробітників і вдосконалення системи оплати праці.
- зростання задоволеності клієнтів і якості наданих послуг чи продукції.
- поєднання системи мотивації з КПП дозволяє ефективно контролювати діяльність співробітників та аналізувати результати [17].

Стимулювання праці є традиційним елементом соціального управління, який впливає на поведінку окремих людей і колективів. Воно буде результативним лише за умови, що управлінці здатні забезпечити відповідний рівень оплати за виконану роботу. Розроблення ефективної системи мотивації персоналу та вибір оптимальних методів матеріального і нематеріального

стимулювання залежать від внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед них – економічна ситуація в країні та світі, специфіка галузі, фінансовий стан підприємства, умови праці, а також особливості працівників як рівень освіти, досвід, вік, стать, посада, особисті якості та потреби [18].

Отже, методи мотивації персоналу є ключовим інструментом підвищення ефективності роботи працівників і конкурентоспроможності підприємства в цілому. Вони охоплюють як матеріальні стимули, що безпосередньо впливають на рівень доходів, так і нематеріальні чинники, спрямовані на задоволення психологічних, соціальних і професійних потреб співробітників. Комплексне застосування різних методів мотивації, адаптованих до індивідуальних особливостей персоналу, сприяє формуванню позитивного робочого клімату, підвищенню зацікавленості у результатах праці та досягненню стратегічних цілей підприємства. Ефективність системи мотивації залежить від чіткого визначення цілей, об'єктивної оцінки діяльності працівників, поєднання стимулювання з KPI та урахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на трудову поведінку персоналу [19, 20].

Окрім цього, компанії створюють різноманітні корпоративні чати, а також використовують різні мобільні додатки, зокрема – корпоративні програми. На думку дослідників, їх використання позитивно впливає на мотивацію співробітників. До подібного досвіду звертаються провідні компанії світу, що свідчить про результативність використання даних технологій за сучасних умов [21-22].

Важливим напрямом сучасної мотивації персоналу є створення умов для розвитку творчого потенціалу працівників та підтримки інноваційної діяльності. Надання працівникам можливості брати участь у вдосконаленні процесів, пропонувати нові ідеї та самостійно приймати рішення сприяє підвищенню їхньої зацікавленості у результатах праці. Підтримка інноваційної

активності формує довіру між керівництвом і персоналом, стимулює професійний розвиток та підвищує рівень внутрішньої мотивації [23].

Відзначення досягнень працівників - це хороший спосіб донести до співробітників, що їхня лояльність і внесок важливі для компанії. Вдячність найкраще проявляти через розмови, жетони та нагороди за заслуги. Важливо нагороджувати працівників не лише на знак подяки, але й для того, аби поставити працівників у приклад іншим. Також це буде нагадуватиме їм про те, як далеко вони просунулися, і про гарне майбутнє, яке чекає на них попереду [25].

Впровадження оздоровчих програм сприяє підтримці фізичного та психологічного здоров'я працівників, зниженню рівня професійного вигорання та підвищенню працездатності персоналу. Такі заходи позитивно впливають на мотивацію працівників і загальну ефективність діяльності підприємства [25, 26].

Крім того, необхідно заохочувати працівників розвивати їхні навички. Важливо надавати їм інструменти для досягнення своїх цілей, що допоможе спрямувати їх на шлях прогресу. Варто допомогти працівникам визначити їхні особисті цілі та як їх можна узгодити із загальними цілями компанії. Також слід заохочувати їх виявляти навички, необхідні для досягнення їхніх цілей, і те, що конкретно вони повинні робити, щоб зробити кроки назустріч своїм прагненням. Надаючи працівникам зворотний зв'язок та поради, існує можливість допомогти їм оцінити свої сильні та слабкі сторони, побачити свої здібності та потенціал, а також відкрити можливості для навчання навичкам, необхідним для досягнення поставлених цілей [25, 26].

У сучасних умовах ефективна система мотивації персоналу повинна враховувати не лише матеріальні стимули, а й соціально-психологічні аспекти управління працівниками [25]. Основні сучасні аспекти мотивації персоналу наведено в таблиці 1.4 .

Характеристика сучасних аспектів системи мотивації персоналу
компанії

Аспект мотивації	Характеристика
Добробут працівників	Передбачає формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку фізичного та психічного здоров'я працівників, запобігання професійному вигоранню та забезпечення балансу між роботою і особистим життям. Включає впровадження оздоровчих програм, психологічної підтримки та створення сприятливих умов праці, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності персоналу.
Співчуття у керівництві	Полягає у формуванні милосердного стилю лідерства, який базується на самосвідомості керівника, здатності розуміти потреби працівників та надавати їм необхідну підтримку. Такий підхід сприяє створенню довірливих відносин у колективі, підвищує рівень мотивації та забезпечує ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом.
Різноманітність, інклюзія та рівність	Передбачає створення інклюзивного робочого середовища, у якому враховуються індивідуальні особливості працівників незалежно від їх соціальних, культурних чи демографічних характеристик. Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, стимулює творчість, відкритість до нових ідей та підвищує рівень залученості персоналу.

Джерело: побудовано автором на основі [25-26]

Отже, врахування цих елементів сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, підвищенню рівня залученості персоналу та розвитку позитивної корпоративної культури, що в цілому забезпечує зростання ефективності діяльності підприємства.

Сталий розвиток підприємства сприяє формуванню довірливих взаємовідносин між працівниками та керівництвом, що є важливою основою ефективної корпоративної культури. Реалізація принципів соціальної відповідальності, забезпечення справедливих умов праці, підтримка професійного розвитку персоналу та дотримання етичних норм управління підвищують рівень лояльності працівників до підприємства. За таких умов персонал більш позитивно сприймає організаційні зміни, виявляє ініціативність, готовність брати на себе відповідальність і активно долучається до досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, орієнтація на

сталий розвиток сприяє зміцненню командної взаємодії, підвищенню мотивації працівників та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [27-28]. Вплив сталого розвитку на мотивацію працівників підприємства наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика впливу сталого розвитку на мотивацію працівників підприємства

Аспект сталого розвитку	Характеристика впливу
Умови праці	Створення безпечного та комфортного робочого середовища знижує рівень фізичного й психологічного напруження, формує відчуття турботи з боку роботодавця, що підвищує задоволеність працею та стимулює працівників до більш продуктивної діяльності.
Соціальний захист	Наявність соціальних гарантій (страхування, матеріальна допомога, підтримка у складних ситуаціях) формує відчуття стабільності та впевненості у майбутньому, що зменшує тривожність і сприяє зосередженню працівників на виконанні професійних обов'язків.
Професійний розвиток	Можливості навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання стимулюють прагнення до самореалізації, підвищують зацікавленість у результатах праці та формують довгострокову мотивацію до розвитку разом із підприємством.
Корпоративна культура	Дотримання принципів взаємоповаги, справедливості та відкритості створює сприятливий психологічний клімат, підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію та командну взаємодію.
Участь у соціальних ініціативах	Залучення до благодійних, волонтерських та екологічних проєктів формує відчуття соціальної значущості праці, підсилює емоційне задоволення від роботи та мотивує працівників проявляти ініціативність і відповідальність.
Імідж роботодавця	Усвідомлення належності до соціально відповідальної компанії викликає почуття гордості та підсилює емоційну прив'язаність до організації, що сприяє формуванню стійкої внутрішньої мотивації та бажанню залишатися частиною колективу.

Джерело: побудовано автором на основі [27-28]

Отже, сталий розвиток підприємства є потужним інструментом мотивації персоналу, особливо в частині нематеріальних стимулів. Також він сприяє розвитку людського капіталу, підвищує ефективність діяльності організації та забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність. Інтеграція її принципів сталого розвитку у систему управління персоналом створює синергійний ефект, який дозволяє підприємству досягати стійкого розвитку та

успішно адаптуватися до сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що мотивація персоналу є одним із ключових елементів системи управління підприємством. Визначено, що ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні, організаційні та інноваційні форми стимулювання. Її результативність залежить від системності, адаптивності, справедливості та здатності враховувати індивідуальні потреби персоналу.

Визначено, що сучасні підходи до мотивації персоналу дедалі більше орієнтуються на комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання КП, розвиток корпоративної культури, підтримку добробуту працівників, професійне навчання, інклюзію та залучення персоналу до прийняття рішень.

Особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління персоналом, оскільки вона сприяє формуванню безпечних умов праці, соціального захисту, можливостей розвитку та відчуття причетності працівників до соціально відповідальної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПТК «ШАБО»

2.1. Тенденції розвитку виноробної галузі в Україні

У сучасних умовах глобальних економічних і соціальних змін спостерігається трансформація традиційних моделей споживання, зокрема й у сфері алкогольних напоїв. Звичні підходи до споживання винної продукції поступово змінюються під впливом нових економічних та соціальних факторів. Світовий ринок вина, який історично поділяється за видами та кольорами напоїв, демонструє здатність адаптуватися до кризових явищ та зберігати відносну стабільність [46].

Варто зазначити, що подібно до ринку продуктів харчування, споживачі все частіше виявляють інтерес до нових видів вин та винної продукції, попит на які значно зріс у період пандемії. Незважаючи на складні умови функціонування в останні роки, винний ринок продовжує розвиватися та швидко реагує на зміни у вподобаннях споживачів.

В Україні виноробна галузь традиційно зосереджена переважно у південних регіонах, зокрема в Одеській, Херсонській та Миколаївській областях, а також у Закарпатській області. Однак починаючи з 2022 року галузь зазнає значного впливу через воєнні дії, втрату частини територій, економічні труднощі, дефіцит сировини та ускладнення логістичних процесів. Унаслідок цього спостерігається перерозподіл виробничих потужностей, скорочення площ виноградників та зменшення кількості виноробних підприємств.

На рисунку 2.1 наведено показники, що характеризують обсяги переробки винограду та виробництва виноматеріалів, рівень споживання вина,

а також обсяги експорту й імпорту винної продукції в Україні за період 2022-2024 років.

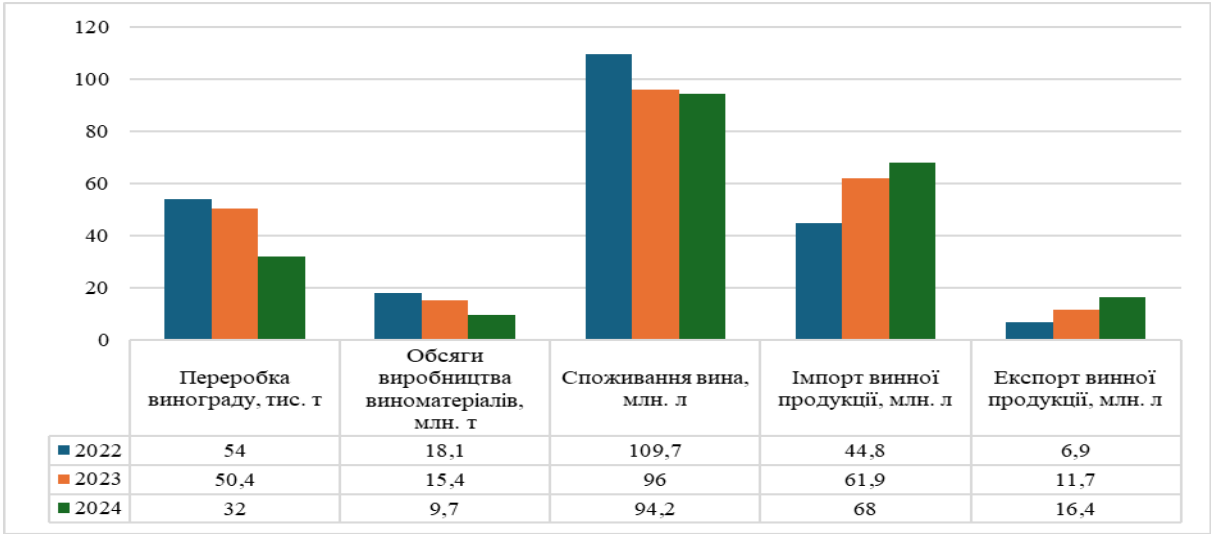


Рис. 2.1. Показники виробництва та обігу винної продукції за 2022-2024 рр., (тис.т, млн.т, млн.л)

Джерело: [29]

Отже, як видно з рисунку 2.1, протягом 2022-2024 рр. у виноробній галузі України спостерігаються суттєві зміни основних показників. Зокрема, обсяги переробки винограду у 2024 р. становили 32,0 тис. т, що на 22 тис. т менше порівняно з 2022 р. та на 18,4 тис. т менше, ніж у 2023 р. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо виробництва виноматеріалів: у 2024 р. їх обсяг склав 9,7 млн т, що на 8,4 млн т менше, ніж у 2022 р., та на 5,7 млн т менше, ніж у 2023 р.

Водночас рівень споживання вина також зменшився: якщо у 2022 р. він становив 109,7 млн л, то у 2024 р. знизився до 94,2 млн л, тобто на 16 млн л менше. На відміну від виробничих показників, обсяги імпорту винної продукції мають тенденцію до зростання - з 44,8 млн л у 2022 р. до 68,0 млн л у 2024 р., що на 23,2 млн л більше. Також помітно збільшився експорт винної продукції: з 6,9 млн л у 2022 р. до 16,4 млн л у 2024 р., тобто на 9,5 млн л. Отже, аналіз наведених даних свідчить про скорочення внутрішнього виробництва та

споживання вина в Україні, водночас спостерігається зростання обсягів імпорту та експорту винної продукції [47].

Український ринок вина представлений як великими промисловими виробниками, що мають значні виробничі потужності та великі площі виноградників, так і меншими сімейними виноробнями, які спеціалізуються на виробництві преміальної та крафтової продукції. У таблиці 2.1 наведено характеристику ключових виробників винної продукції в Україні.

Таблиця 2.1

Основні виробники винної продукції в Україні

Виробник (ТМ), локація	Річний обсяг виробництва	Виробничі потужності	Основні характеристики діяльності
COTNAR (Закарпаття, Берегове, Мужієво)	близько 30 млн пляшок	власні виноградники - близько 180 га; виробничі приміщення - 5766,7 м ²	підприємство повного виробничого циклу (виращування та переробка винограду); для забезпечення необхідних обсягів частково імпортує виноград
Akkerman Distillery (AKKERMANN) Одеська обл., Білгород- Дністровський	близько 24 млн пляшок	інноваційна виробнича лінія - 6000 пляшок/год; складські потужності до 2,5 млн л	потужна промислова база; виробництво власних брендів, контрактний розлив, активні експортні поставки; значна частина продукції реалізується через оптові та експортні канали
KOBLEVO (ТМ KOBLEVO) Одеська обл., Коблево	близько 20 млн пляшок	власні виноградники - понад 2000 га; значні виробничі та складські потужності	один із найбільших виробників виноматеріалів в Україні; значна роль у дистрибуції; висока присутність у масовому сегменті ринку
SHABO (Family Winery SHABO) Одеська обл., Шабо	близько 15 млн пляшок	виноградники понад 1200 га	великий національний виробник; експорт у більш ніж 20 країн; власний логістичний центр; широкий асортимент продукції; активна співпраця з ритейлом
Chateau Chizay (Закарпаття, Берегове)	близько 1,6 млн пляшок	виноградники - 272 га; два виноробні заводи та винні сховища	сильний бренд у середньому та преміальному сегменті; активний розвиток енотуризму; реалізація через мережі, ресторани та експорт
Kolonist (Family Winery Kolonist) Одеська обл., Бессарабія	близько 280 тис. пляшок	виноградники понад 60 га	сімейна виноробня преміального сегменту; дегустаційні зали та прямі продажі; орієнтація на високу якість та обмежені партії продукції

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Отже, як видно з таблиці 2.1, український ринок винної продукції представлений підприємствами різного масштабу та спеціалізації. Найбільші виробничі обсяги мають такі компанії, як COTNAR (близько 30 млн пляшок на рік), Akkerman Distillery (24 млн пляшок) та KOBLEVO (приблизно 20 млн пляшок), що свідчить про їхню значну роль у формуванні пропозиції на внутрішньому ринку. Водночас підприємства SHABO та Chateau Chizay активно працюють у середньому та преміальному сегментах і розвивають експортні напрямки діяльності. Окрему нішу займають сімейні виноробні, зокрема Kolonist, які орієнтуються на виробництво якісної крафтової продукції та розвиток прямої взаємодії зі споживачами. Таким чином, структура виноробної галузі України поєднує великі промислові підприємства та менші спеціалізовані виробництва, що забезпечує різноманітність продукції та сприяє розвитку конкурентного середовища на ринку [48].

Важливим елементом функціонування винного ринку є оптово-дистриб'юторський рівень. Саме на цьому етапі відбувається забезпечення логістики винної продукції, її імпорту, зберігання, транспортування та подальший розподіл між різними каналами продажу. Оптові дистриб'ютори виконують роль посередників між виробниками та кінцевими споживачами, формуючи асортиментну пропозицію для роздрібних мереж, спеціалізованих магазинів і закладів ресторанного господарства.

До провідних операторів цього сегмента українського ринку вина належать такі компанії, як Bayadera Group, Wine Bureau (GoodWine), OKWINE Distribution, Importer Group та ProWine Distribution [49]. Їх діяльність значною мірою визначає структуру пропозиції винної продукції на ринку, рівень конкуренції між брендами, а також цінову політику в різних сегментах. У таблиці 2.2 наведено характеристику провідних оптово-дистриб'юторських компаній ринку вина України.

Провідні оптово-дистриб'юторські компанії ринку вина України

Компанія (основна діяльність)	Портфель продукції (асортимент)	Канали дистрибуції та охоплення ринку
Bayadera Group - холдинг, що поєднує функції виробника та дистриб'ютора алкогольної продукції	широкий портфель власних брендів (KOBLEVO, Marengo, Kozatska Rada та ін.), а також імпортні бренди (Moët Hennessy, Diageo)	національна система дистрибуції: понад 30 регіональних філій; постачання більш ніж у 35 тис. торгових точок; експорт продукції до понад 40 країн; наявність власних виробничих потужностей
Wine Bureau - імпортер і дистриб'ютор вин та міцних алкогольних напоїв	понад 4000 найменувань вина та більш ніж 1000 позицій міцного алкоголю з приблизно 40 країн світу	постачання до готельно-ресторанних закладів, роздрібних мереж; власні магазини GoodWine; співпраця з регіональними дистриб'юторами
OKWINE - імпортер та дистриб'ютор винної продукції	широкий асортимент імпортних вин та алкогольних напоїв	мережа спеціалізованих виномаркетів (понад 140 магазинів у 32 містах України); онлайн-магазин; дистрибуція у заклади ресторанного господарства та торгові мережі

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Отже, як видно з таблиці 2.2, оптово-дистриб'юторський сегмент відіграє важливу роль у функціонуванні ринку вина України. Провідні компанії цього рівня мають значні логістичні можливості та широкий асортимент продукції, що дозволяє забезпечувати стабільне постачання вина до різних каналів збуту. Зокрема, Bayadera Group володіє розгалуженою мережею дистрибуції та постачає продукцію у понад 35 тис. торгових точок, здійснюючи також експорт у більш ніж 40 країн світу. Wine Bureau формує один із найбільших портфелів винної продукції в Україні, що налічує понад 4000 видів вина, і активно працює з ресторанним та роздрібним сегментом.

Оптово-дистриб'юторський сегмент українського ринку вина характеризується певною структурною різноманітністю, що проявляється у відмінностях моделей організації діяльності компаній. Спираючись на підходи, представлені у зарубіжних наукових дослідженнях [30-32], можна виокремити кілька основних моделей дистрибуції вина, які з урахуванням специфіки українського ринку можна адаптувати таким чином.

Інтегрована промислова модель (Bayadera Group) ґрунтується на принципах вертикальної інтеграції [30], що передбачає об'єднання різних етапів виробничо-збутового процесу в межах однієї компанії. У такому випадку підприємство контролює весь ланцюг створення вартості - від вирощування винограду або виробництва продукції до її реалізації кінцевому споживачу. Використання цієї моделі дає змогу забезпечити стабільність постачання, підтримувати належний рівень якості продукції та реалізовувати єдину маркетингову стратегію бренду [50].

Цільова імпортна модель (Wine Bureau) відповідає структурі міжнародних імпортно-орієнтованих каналів дистрибуції [31]. Її сутність полягає у формуванні асортименту за рахунок імпорту винної продукції з різних країн та її подальшої реалізації на внутрішньому ринку. При цьому компанія зосереджується на певних сегментах споживачів, зокрема на готельно-ресторанному бізнесі, спеціалізованому преміальному ритейлі та онлайн-продажах.

Модель дистрибуції та роздрібно́ї торгівлі (OKWINE) є важливим інструментом для малих і середніх виноробних підприємств України, які не мають власної розвиненої системи збуту [32]. В її основі лежить використання партнерських мереж дистрибуції, що забезпечують просування продукції через різні канали продажу, зокрема роздрібні магазини, готельно-ресторанні заклади та онлайн-платформи. Такий підхід дозволяє виробникам формувати оптимальний асортимент продукції відповідно до попиту ринку, стимулює інвестиції у розвиток логістики, складської інфраструктури та систем контролю якості. Крім того, дана модель сприяє поширенню сучасних європейських маркетингових практик, що підвищує конкурентоспроможність українських виробників вина як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Наступним етапом функціонування винного ринку є роздрібно-споживчий рівень, на якому відбувається безпосередня реалізація продукції кінцевому споживачеві. Основними каналами продажу вина є [51]:

- національні торговельні мережі (гіпермаркети та супермаркети), які виступають основними каналами збуту для масового сегмента споживачів. До таких мереж належать, зокрема, Сільпо, Metro, Novus та АТБ, які значною мірою визначають умови співпраці з постачальниками, правила розміщення продукції на полицях та цінову політику;
- спеціалізовані винні магазини (GoodWine, Le Silpo, WineTime, OKWINE), які орієнтуються на ширший асортимент вин, високий рівень сервісу та експертні консультації. Такі магазини часто співпрацюють з імпортерами або безпосередньо з локальними виробниками;
- готельно-ресторанні заклади, які є важливим каналом реалізації для преміального сегмента винної продукції, оскільки саме через цей канал формується імідж бренду та культура споживання вина [52];
- онлайн-платформи (e-commerce, D2C, маркетплейси), зокрема Winetime.ua, Winehub.ua, AlcoSale, Rozetka Wine Store. Вони дають змогу швидко розширювати масштаби продажів, однак водночас висувують додаткові вимоги до організації логістики, зокрема дотримання температурного режиму під час транспортування та перевірки віку покупців.

Водночас функціонування каналів дистрибуції вина в Україні у 2022-2024 роках супроводжується низкою системних і ситуаційних викликів. Їх виникнення зумовлене як впливом макроекономічних факторів, так і внутрішніми структурними особливостями ринку. Тому доцільно детальніше розглянути основні фактори, що безпосередньо впливають на ефективність збутових систем, стабільність логістичних ланцюгів та конкурентні позиції вітчизняних виробників вина [33].

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України, що розпочалася у 2022 р., суттєво вплинула на функціонування логістичних ланцюгів винної продукції. Зокрема, блокування портів Чорного моря, у тому числі портів Одеси та Чорноморська, які раніше забезпечували приблизно 40-45 % зовнішніх поставок та частину імпорту виноматеріалів, спричинило

необхідність зміни транспортних маршрутів. Значна частина перевезень була переорієнтована через західні кордони України - зокрема через Молдову, Румунію та Польщу [53].

Такі зміни призвели до зростання логістичних витрат у середньому на 25-35%, що, своєю чергою, негативно вплинуло на конкурентоспроможність імпортованих вин середнього цінового сегмента. Додатковою проблемою залишається нестабільність внутрішньої логістики, особливо у південних і східних регіонах країни. Частина складів та розподільчих центрів зазнала пошкоджень, що змусило дистриб'юторські компанії переносити логістичні потужності до центральних областей України (зокрема Вінницької, Черкаської та Київської). У результаті цього терміни доставки збільшилися в середньому на 2-4 дні, а кінцева ціна продукції зросла приблизно на 8-12% [34].

Ще однією важливою тенденцією останніх років стало активне зростання онлайн-каналу продажів алкогольних напоїв, що було спричинено як пандемією COVID-19, так і умовами воєнного стану. За даними досліджень, частка онлайн-продажів вина в Україні збільшилася з 4,8% у 2020 р. до 12,6% у 2024 р.. Водночас розвиток електронної комерції у цьому сегменті супроводжується певними труднощами. Зокрема, проблемними залишаються питання ліцензування онлайн-продажу алкоголю, перевірки віку покупців та контролю доставки продукції. Такі обмеження ускладнюють подальше масштабування електронних каналів збуту і потребують удосконалення нормативно-правового регулювання [54].

Паралельно спостерігається скорочення продажів через готельно-ресторанний сектор, який до 2022 року забезпечував приблизно 20-25% реалізації вітчизняного вина. Закриття частини закладів, зниження купівельної спроможності населення та скорочення туристичних потоків, особливо у південних регіонах країни, призвели до зменшення обсягів реалізації у цьому сегменті приблизно на 15%. Український ринок вина характеризується високим рівнем конкуренції між вітчизняними виробниками (зокрема SHABO,

KOBLEVO, Château Chizay) та імпортованою продукцією з таких країн, як Італія, Іспанія, Франція та Грузія [55].

За даними ринкових досліджень, у 2023 р. близько 56% вина на українському ринку становила імпортована продукція. Її значна частка пояснюється не лише широким асортиментом, але й певними податковими та митними умовами, що сприяють діяльності імпортерів. Також на ринку спостерігається регіональний дисбаланс споживання. У центральних і західних регіонах частка імпортної продукції може перевищувати 60% асортименту, тоді як у південних областях, де зосереджено основні виноробні господарства, імпорт займає приблизно 35% ринку. У таких умовах дистриб'ютори змушені адаптувати свої стратегії до регіональних особливостей попиту, поєднуючи підтримку вітчизняних виробників із задоволенням попиту на імпортну продукцію [35].

Важливим фактором, що впливає на діяльність учасників ринку, залишаються регуляторні обмеження. Виробники та дистриб'ютори винної продукції стикаються зі складною процедурою ліцензування, високим рівнем акцизного оподаткування та жорсткими вимогами до маркування продукції. Станом на 01.05.2025 акцизна ставка становить 12,23 грн за літр для ігристих вин (міцність до 15%) та 8,42 грн за літр для тихих вин (міцність до 22%). Крім того, відсутність чітких правил щодо онлайн-продажу алкогольної продукції обмежує повноцінне використання електронної комерції.

Подальше підвищення акцизів, яке планується у 2026 р., може призвести до зниження маржинальності дистриб'юторських компаній приблизно на 10-15%, що особливо негативно вплине на малі та середні підприємства галузі. В умовах інфляції (близько 5-8% на рік) та зростання вартості кредитних ресурсів підприємства винного ринку стикаються з труднощами у фінансуванні оборотного капіталу. У зв'язку з цим частина дистриб'юторів змушена зменшувати обсяги складських запасів або працювати за принципом

мінімального складського зберігання (“з коліс”), що знижує гнучкість логістичних процесів [56].

Додатковою проблемою є затримки платежів з боку роздрібних торговельних мереж, де термін дебіторської заборгованості може досягати 90 днів, що створює фінансові розриви, які особливо відчутні для малих виробників та регіональних дистриб’юторів [36]. Отже, сучасна система дистрибуції вина в Україні перебуває на етапі глибокої структурної трансформації. З одного боку, військові дії, економічна нестабільність та скорочення виробничих потужностей створюють значні труднощі для функціонування галузі. З іншого боку, зміна споживчих моделей, розвиток електронної комерції та поступова інтеграція України до європейського економічного простору відкривають нові можливості для розвитку ринку [37].

Проведений аналіз показав, що у виноробному секторі формується нова модель управління каналами дистрибуції, яка поєднує традиційні логістичні підходи з цифровими інструментами продажів [57]. На основі узагальнення зарубіжних теоретичних підходів та результатів аналізу українського ринку було запропоновано адаптовану класифікацію моделей дистрибуції винної продукції, яка враховує специфіку структури ринку, регуляторні обмеження, концентрацію ритейлу та зростання ролі цифрових каналів продажу.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПТК «ШАБО»

Господарська діяльність ТОВ «ПТК ШАБО» має комплексний характер і охоплює декілька взаємопов’язаних напрямів, які забезпечують повний цикл виробництва та реалізації винної продукції. Основою діяльності підприємства є виноградарство та виноробство, що передбачає вирощування винограду, його переробку та подальше виробництво виноградних вин. Завдяки наявності власної сировинної бази та використанню сучасних технологій переробки

підприємство забезпечує стабільну якість продукції та формує конкурентні позиції на ринку. Напрями господарської діяльності підприємства представлено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Основні напрями господарської діяльності ТОВ «ПТК ШАБО»

Напрямок діяльності	Характеристика
Вирощування винограду	Формування власної сировинної бази підприємства на виноградниках теруару Шабо
Виробництво виноградних вин	Основний напрям діяльності підприємства
Виробництво ігристих вин та брендів	Переробка виноматеріалів та створення продукції з високою доданою вартістю
Дистиляція та ректифікація	Виробництво спиртовмісних напоїв та їх змішування
Виробництво плодово-ягідних вин та сидру	Диверсифікація асортименту алкогольної продукції
Виробництво інших ферментованих напоїв	Виробництво недистильованих напоїв із продуктів бродіння

Джерело: розроблено автором на основі [38-39]

Важливим елементом виробничої діяльності компанії є використання унікального природного потенціалу теруару Шабо, що формує особливі характеристики виноградної сировини. Підприємство розвиває власну систему виноградарства, яка базується на комплексному догляді за виноградниками, контролі якості сировини та використанні сучасних агротехнологій. В таблиці 2.4 представлено характеристику виноградників теруару підприємства.

Таблиця 2.4

Характеристика виноградників теруару ТОВ «ПТК ШАБО»

Показник	Значення
Загальна площа виноградників	1200 га
Кількість виноградних лоз	близько 4 000 000
Кількість виноградних ягід за сезон	близько 10 000 000 000
Кількість сортів винограду	понад 20
Походження посадкового матеріалу	Франція, Італія, Грузія
Особливий автохтонний сорт	Тельті-Курук
Площа виноградників сорту Тельті-Курук	понад 40 га
Вік найстаріших лоз	близько 50 років

Джерело: розроблено автором на основі [18-19]

Організаційна структура виноробного підприємства формується з урахуванням специфіки його діяльності, що поєднує виробництво, переробку, логістику та реалізацію продукції. Для ТОВ «ПТК ШАБО» характерна функціональна структура управління, у якій виділяються керівний рівень, виробничі підрозділи, служби контролю якості, збуту та допоміжні підрозділи. Керівництво підприємством здійснює директор, який організовує роботу структурних підрозділів і координує виробничо-господарську діяльність підприємства. Керівником компанії є Шелехов Юрій Миколайович, а підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю у виноробній галузі з основним видом діяльності - виробництво виноградних вин.

Організаційна структура ТОВ «ПТК ШАБО» наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Організаційна структура ТОВ «ПТК ШАБО»

Рівень управління	Підрозділ	Основні функції
Вищий рівень управління	Директор (керівник підприємства)	Загальне управління діяльністю підприємства, стратегічне планування та контроль за роботою всіх структурних підрозділів
Адміністративно-управлінський рівень	Фінансово-економічний відділ	Планування фінансових результатів, бухгалтерський облік, аналіз витрат і доходів
	Юридичний відділ	Правове забезпечення діяльності підприємства, контроль за виконанням договорів
	Відділ персоналу	Управління трудовими ресурсами, підбір і навчання персоналу
Виробничий рівень	Виноградницький підрозділ	Вирощування винограду, догляд за виноградниками
	Виробничий комплекс виноробства	Переробка винограду, виробництво вин, ігристих вин та виноматеріалів
	Комплекс виробництва міцних напоїв	Виробництво бренді, коньяків та інших виноградних спиртів
	Відділ розливу та пакування	Бутилювання продукції та її підготовка до реалізації
Служби забезпечення	Лабораторія технічного контролю	Контроль якості сировини та готової продукції
	Логістичний відділ	Транспортування продукції, складське зберігання

Комерційний рівень	Відділ маркетингу та збуту	Просування продукції, формування асортименту, робота з клієнтами
	Відділ експорту	Організація поставок продукції на міжнародні ринки

Джерело: розроблено автором на основі [38-39]

Продукція компанії ПТК «ШАБО» представлена широким асортиментом вин, ігристих вин та брендів, що реалізуються як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. На сьогодні продукція підприємства представлена у всіх регіонах України, а також експортується до більш ніж 20 країн світу. Значним підтвердженням високої якості продукції є участь компанії у провідних міжнародних виставках і конкурсах виноробної галузі, зокрема ProWein Düsseldorf, Vinexpo Bordeaux, Concours Mondial de Bruxelles, Mundus Vini та New York International Wine Competition. За роки діяльності продукція підприємства була відзначена понад 500 міжнародними нагородами, що свідчить про визнання українського вина на світовому ринку. Таким чином, ТОВ «ПТК ШАБО» є сучасним виноробним підприємством, яке займає провідні позиції на українському рівні, розвинену виробничу та збутову інфраструктуру, діяльність якого охоплює всі основні етапи створення винної продукції - від вирощування винограду до реалізації готових напоїв на внутрішньому та міжнародному ринках.

Основні техніко-економічні показники ПТК «ШАБО» за 2024-2025 роки представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Стан основних техніко-економічних показників ТОВ «ПТК ШАБО»

Показники	2024 рік	2025 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг (без ПДВ), тис. грн	941 518	1 213 774	272 256	28,92
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників складу, осіб	408	390	-18	-4,41

3. Фонд оплати праці, тис. грн всього персоналу в т. ч. працівників основної діяльності	83 883	124 666	40 783	48,62
4. Основні фонди, тис. грн	146 384	219 525	73 141	49,97
5. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	741 838	824 903	83 065	11,20
6. Собівартість виробленої продукції, тис. грн	589 235	674 274	85 039	14,43
7. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	67 532	71 389	3 857	5,71
8. Чистий прибуток, тис. грн	4 079	5 225	1 146	28,10
9. Витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн	0,63	0,56	-0,07	-11,11

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз наведених у таблиці даних свідчить про те, що у досліджуваний період діяльність ТОВ «ПТК ШАБО» характеризується певними змінами у структурі виробничо-господарської діяльності. Зокрема, у 2025 р. обсяг реалізованої продукції становив 1213774 тис. грн, що на 272256 тис. грн або на 28,92% більше порівняно з 2024 роком. Водночас середньооблікова чисельність працівників у 2025 р. зменшилася до 390 осіб, що на 4,41 менше порівняно з 2024 роком. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, фонд оплати праці у 2025 р. зріс до 124666 тис. грн, що на 40783 тис. грн або на 48,62% більше порівняно з 2024 роком. Середньорічна вартість оборотних активів у 2025 р. становила 824903 тис. грн, що на 83065 тис. грн або на 11,2% більше порівняно з 2024 роком.

Повна собівартість виробленої продукції у 2025 р. становила 674274 тис. грн, що на 85039 тис. грн або на 14,43% більше порівняно з 2024 роком. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2025 р. становив 71389 тис. грн, що на 3857 тис. грн або на 5,71% більше порівняно з 2024 роком. Чистий прибуток підприємства у 2025 р. становив 5225 тис. грн, що на 1146 тис. грн або на 28,10% більше порівняно з 2024 роком. Важливим показником ефективності виробничої діяльності є витрати на 1 грн продукції. У 2025 р. цей показник становив 0,56 грн або на 11,11% менше порівняно з 2024 роком, що свідчить

про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що у 2025 р. діяльність ТОВ «ПТК ШАБО» характеризується зростанням обсягів реалізації продукції.

У таблиці 2.7 наведено динаміку і структуру доходів ТОВ «ПТК ШАБО».

Таблиця 2.7

Динаміка і структура доходів ТОВ «ПТК ШАБО» у 2024-2025 роках

Показники	2024 рік		2025 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн	Структура, %	Сума тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Пунктів
Операційна діяльність						
Чистий дохід (виручка)	941 518	92,61	1 213 774	93,38	272 256	0,77
Інші операційні доходи	75 164	7,39	86 008	6,62	10 844	-0,77
Всього доходи від	1 016 682	100	1 299 782	100	283 100	0
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Інші фінансові доходи	910	100	486	98,58	-424	-1,42
Інші доходи	0	0	7	1,42	7	1,42
Всього	910	100	493	100	-417	0
Разом доходи від звичайної діяльності	1 017 592	100	1 300 275	100	282 683	0
Разом по підприємству	1 017 592	100	1 300 275	100	282 683	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці простежується позитивна динаміка доходів підприємства порівняно з 2024 роком. Загальний обсяг доходів зріс на 282 683 тис. грн, що може свідчити про розширення реалізації продукції та підвищення ефективності господарської діяльності. Найвагомішу частку у структурі доходів займає чистий дохід від реалізації, який у 2025 році становить 93,38%. Крім того, спостерігається помірне збільшення інших операційних доходів. Попри наявні втрати у фінансовій діяльності, підприємство демонструє здатність пристосовуватися до ринкових змін, а його фінансовий стан можна охарактеризувати як відносно стабільний.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПТК ШАБО» передбачає дослідження операційних витрат, оскільки їхній обсяг, динаміка та внутрішня структура безпосередньо впливають на рівень прибутковості,

рентабельності та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку виноробної продукції. Динаміку і структуру витрат ТОВ «ПТК ШАБО» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка і структура витрат ТОВ «ПТК ШАБО» за 2024-2025 роки

Показники	2024 рік		2025 рік		Відхилення	
	Сума тис. грн	Структура, %	Сума тис. грн	Структура, %	Сума, тис. грн	Пунктів
Операційна діяльність						
Собівартість реалізованої продукції	589235	62,08	674274	54,89	85039	-7,19
Адміністративні витрати	56703	5,98	88925	7,24	32222	1,26
Витрати на збут	270438	28,49	439149	35,75	168711	7,26
Всього основні операційні витрати	916376	96,55	1202348	97,88	285972	1,33
Інші операційні витрати	32774	3,45	26045	2,12	-6729	-1,33
Всього витрат операційної діяльності	949150	100	1228393	100	279243	0
Інвестиційна та фінансова діяльність						
Фінансові витрати	54024	86,55	62123	94,73	8099	8,18
Інші витрати	8399	13,45	3459	5,27	-4940	-8,18
Всього	62423	6,17	65582	5,07	3159	-1,10
Разом від звичайної діяльності	1011573	100	1293975	100	282402	0
Разом по підприємству	1011573	100	1293 975	100	282402	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Відповідно до наведених у таблиці даних, у 2025 році загальний обсяг витрат ТОВ «ПТК ШАБО» збільшився порівняно з 2024 роком на 282402 тис. грн. Найбільший приріст спостерігається у витратах на збут, які зросли на 168711 тис. грн, що може свідчити про активізацію маркетингової діяльності та розширення ринків збуту. Водночас собівартість реалізованої продукції підвищилася на 85039 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано зі зростанням обсягів виробництва або підвищенням вартості ресурсів. Адміністративні витрати також збільшилися на 32222 тис. грн, що може вказувати на розширення управлінських функцій підприємства. Разом із тим операційні витрати

зменшилися на 6729 тис. грн, тоді як фінансові витрати, навпаки, зросли на 8099 тис. грн.

Співвідношення динаміки балансу обсягів реалізації продукції та величиною прибутку ТОВ «ПТК ШАБО» представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягів реалізації продукції та величиною прибутку ТОВ «ПТК ШАБО»

Показники	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Темпи зростання, %
1. Валюта балансу	888 222	1 044 428	117,59
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації	941 518	1 213 774	128,92
3. Прибуток від реалізації	352 283	539 500	153,14
4. Чистий прибуток	4 079	5 225	128,10

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПТК ШАБО» у 2025 році. Темпи зростання чистого доходу (128,92%) та прибутку від реалізації (153,14%) перевищують темпи зростання валюти балансу (117,59%), що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Зростання чистого прибутку на 28,10% також підтверджує покращення фінансових результатів.

В таблиці 2.10 наведено аналіз балансу ТОВ «ПТК ШАБО».

Таблиця 2.10

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «ПТК ШАБО»

Стаття балансу	Горизонтальний аналіз				Вертикальний аналіз		
	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсолютне відхи- лення	Відно- сне ві- дхи- лення	Структу- ра % 2024 рік	Структу- ра % 2025 рік	Відхи- лення
АКТИВ							
I. Необоротні активи	146 384	219 525	73 141	49,97	16,48	21,02	4,54

в т. ч.: основні засоби	80 053	67 536	-12 517	-15,64	9,01	6,47	-2,54
II. Оборотні активи	741 838	824 903	83 065	11,20	83,52	78,98	-4,54
в т. ч.: запаси	315 161	312 506	-2 655	-0,84	35,48	29,92	-5,56
Дебіторська заборгованість	366 119	445 433	79 314	21,66	41,22	42,65	1,43
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 854	2 304	450	24,27	0,21	0,22	0,01
Витрати майбутніх періодів	854	1 108	254	29,74	0,10	0,11	0,01
Інші оборотні активи	1 003	4 449	3 446	343,57	0,11	0,43	0,31
БАЛАНС	888 222	1 044 428	156 206	17,59	100	100	0,00
ПАСИВ							
I. Власний капітал	232 447	211 785	-20 662	-8,89	26,17	20,28	-5,89
в т. ч.: нерозподілений прибуток	209 601	186 753	-22 848	-10,90	23,60	17,88	-5,72
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	126 563	94 295	-32 268	-25,50	14,25	9,03	-5,22
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	529 212	738 348	209 136	39,52	59,58	70,69	11,11
БАЛАНС	888 222	1 044 428	156 206	17,59	100	100	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, у 2025 р. порівняно з 2024 роком у структурі балансу ТОВ «ПТК ШАБО» відбулися суттєві зміни. Загальна вартість активів підприємства (валюта балансу) зросла з 888222 тис. грн до 1044428 тис. грн, тобто на 156206 тис. грн або на 17,59%, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. У структурі активів спостерігається зростання необоротних активів до 219525 тис. грн, що на 73141 тис. грн або на 49,97% більше порівняно з 2024 роком. Їх частка у загальній структурі активів також збільшилась з 16,48% до 21,02%. Водночас вартість основних засобів зменшилась на 12517 тис. грн, що може свідчити про знос або вибуття частини основних фондів.

Оборотні активи у 2025 р. зросли до 824903 тис. грн, тобто на 83065 тис. грн або на 11,20%, однак їх частка у структурі активів зменшилась з 83,52% до 78,98%. У їх складі найбільш суттєве зростання спостерігається за дебіторською заборгованістю, яка збільшилась на 79314 тис. грн або на 21,66%. Це може свідчити про розширення обсягів реалізації з відстрочкою платежу.

Аналіз структури пасивів показує, що у 2025 р. зменшився власний капітал підприємства до 211785 тис. грн, або на 8,89%. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо нерозподіленого прибутку, що зменшився на 22848 тис. грн. Довгострокові зобов'язання також зменшились на 32268 тис. грн або на 25,50%, що свідчить про скорочення довгострокового фінансування. Натомість поточні зобов'язання зросли до 738348 тис. грн, тобто на 209136 тис. грн або на 39,52%, що свідчить про зростання залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування.

Таким чином, проведений аналіз показує, що у 2025 р. підприємство наростило обсяг активів, однак при цьому спостерігається зменшення частки власного капіталу та зростання поточних зобов'язань, що може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства та потребує вдосконалення політики управління джерелами фінансування. В таблиці 2.11 наведено аналіз формування майна підприємства.

Таблиця 2.11

Аналіз джерел формування майна ТОВ «ПТК ШАБО»

Показники	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
1. Власний капітал, тис. грн	232 447	211 785	-20 662	-8,89
в % до всіх джерел	26,17	20,28	-5,89	X
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	126 563	94 295	-32 268	-25,50
в % до всіх джерел	14,25	9,03	-5,22	X
3. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	529 212	738 348	209 136	39,52
в % до всіх джерел	59,58	70,69	11,11	X

3.1. Короткострокові зобов'язання, тис. грн	211 938	281 582	69 644	32,86
в % до позичених коштів	40,05	38,14	-1,91	X
3.2. Інші поточні зобов'язання, тис. грн	17 926	21 882	3 956	22,07
в % до позичених коштів	3,39	2,96	-0,43	X
3.3. Доходи майбутніх періодів, тис. грн	0	0	0	0
в % до позичених коштів	0	0	0	0
БАЛАНС	888 222	1 044 428	156 206	17,59

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, як видно з таблиці 2.11, у 2025 р. порівняно з 2024 роком у структурі джерел формування майна ТОВ «ПТК ШАБО» відбулися суттєві зміни. Загальна вартість капіталу підприємства зросла на 156206 тис. грн або на 17,59%, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас спостерігається негативна тенденція щодо зменшення власного капіталу, який у 2025 р. становив 211785 тис. грн, що на 20662 тис. грн або на 8,89% менше порівняно з 2024 роком. Його частка у структурі джерел фінансування також скоротилась з 26,17% до 20,28%, що свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо довгострокових зобов'язань, які зменшились на 32268 тис. грн або на 25,5%, що може свідчити про зменшення обсягів довгострокового кредитування або погашення раніше залучених позикових коштів. Натомість суттєво зросли поточні зобов'язання, які у 2025 р. становили 738348 тис. грн, що на 209136 тис. грн або на 39,52% більше порівняно з 2024 роком. Їх частка у загальній структурі джерел фінансування збільшилась з 59,58% до 70,69%, що свідчить про значне зростання залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування.

У структурі поточних зобов'язань спостерігається зростання як короткострокових зобов'язань (на 69 644 тис. грн або на 32,86%), так і інших поточних зобов'язань на 22,07%. Це підтверджує тенденцію до збільшення

обсягів короткострокових позикових ресурсів у фінансуванні діяльності підприємства. Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що у 2025 р. підприємство активно нарощує обсяги залучених коштів, зокрема короткострокових зобов'язань, при одночасному зменшенні частки власного капіталу та довгострокових джерел фінансування.

Аналіз ділової активності ТОВ «ПТК ШАБО» представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз ділової активності ТОВ «ПТК ШАБО»

Показники	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	941 518	1 213 774	272 256
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	589 235	674 274	85 039
3. Середня вартість активів, тис. грн	888 222	1 044 428	156 206
4. Середня вартість оборотних активів, тис. грн	741 838	824 903	83 065
5. Середня вартість запасів, тис. грн	315 161	312 506	-2 655
6. Середня величина кредиторської заборгованості, тис. грн	529 212	738 348	209 136
7. Середня величина власного капіталу, тис. грн	232 447	211 785	-20 662

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, як видно з таблиці 2.12, у 2025 р. порівняно з 2024 роком ділова активність ТОВ «ПТК ШАБО» характеризується зростанням обсягів господарської діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 272256 тис. грн і становив 1213774 тис. грн, що свідчить про розширення ринків збуту та підвищення обсягів продажів продукції підприємства. Разом із тим спостерігається зростання повної собівартості реалізованої продукції на 85039 тис. грн, що зумовлено збільшенням масштабів виробництва.

Середня вартість активів підприємства у 2025 р. збільшилась на 156206 тис. грн, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Зростання середньої вартості оборотних активів на 83065 тис. грн підтверджує активізацію операційної діяльності та збільшення обсягів обігових ресурсів. Водночас середня вартість запасів дещо зменшилась на 2655 тис. грн, що може

свідчити про підвищення ефективності управління запасами та прискорення їх оборотності.

Таким чином, проведений аналіз показує, що у 2025 р. підприємство нарощує обсяги діяльності та активізує використання ресурсів, однак при цьому зростає залежність від позикових коштів, що потребує більш ефективного управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства.

2.3. Аналіз діючого мотиваційного механізму та його відповідність принципам сталого розвитку

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи управління персоналом, важливим елементом якої є система мотивації працівників. Саме вона забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних та оперативних цілей підприємства, підвищенні продуктивності праці, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для підприємств виноробної галузі питання мотивації персоналу має особливе значення, оскільки процес виробництва винної продукції потребує високого рівня професійної кваліфікації, відповідальності та дотримання технологічних стандартів.

ТОВ «ПТК ШАБО» є одним із провідних підприємств виноробної галузі України. У зв'язку з цим на підприємстві функціонує значна кількість працівників різних професійних категорій, серед яких виробничий персонал, спеціалісти технологічних служб, працівники лабораторій, адміністративно-управлінський персонал, а також працівники сфери збуту та логістики.

Для мотивації працівників в ТОВ «ПТК ШАБО» використовується як матеріальна так і нематеріальна мотивація персоналу. Як мотивуючий фактор забезпечення соціальних потреб працівникам підприємства надаються закріплені у колективному договорі соціальні гарантії: 100% забезпечення

безкоштовними гарячими обідами, доставка автотранспортом підприємства, матеріальних допомог, додаткових оплачуваних відпусток за сімейними обставинами та виплата вихідних допомог.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу є важливим етапом управління трудовими ресурсами підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень зацікавленості працівників у результатах праці, продуктивність використання трудового потенціалу та відповідність рівня оплати праці економічним результатам діяльності підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів та рівень оплати праці персоналу ТОВ «ПТК ШАБО» представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Основні показники використання трудових ресурсів та рівень оплати праці ТОВ «ПТК ШАБО» у 2023-2025 рр.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення %
	2024	2025		
Середньооблікова чисельність штатних працівників складу, осіб	408	390	-18	-4,41
Фонд оплати праці, тис. грн всього персоналу в т. ч. працівників основної діяльності	83883	124666	40783	48,62
Середньорічна заробітна плата на одного працівника, тис. грн	205,6	319,66	114,06	55,48

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Так, у 2025 р. порівняно з 2024 роком у використанні трудових ресурсів ТОВ «ПТК ШАБО» відбулися суттєві зміни. Середньооблікова чисельність працівників скоротилась з 408 до 390 осіб, тобто на 18 осіб або на 4,41%, що може свідчити про оптимізацію чисельності персоналу або підвищення рівня автоматизації виробничих процесів. Водночас фонд оплати праці значно зріс і у 2025 р. становив 124 666 тис. грн, що на 40 783 тис. грн або на 48,62% більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про суттєве підвищення витрат на оплату праці, що може бути пов'язано як зі зростанням рівня заробітної плати, так і з удосконаленням системи матеріального стимулювання працівників.

Середньорічна заробітна плата одного працівника також зросла з 205,6 тис. грн до 319,66 тис. грн, тобто на 114,06 тис. грн або на 55,48%, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення рівня матеріального забезпечення персоналу.

Динаміка середньої заробітної плати співробітників ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2025 рр. наведена на рисунку 2.4.

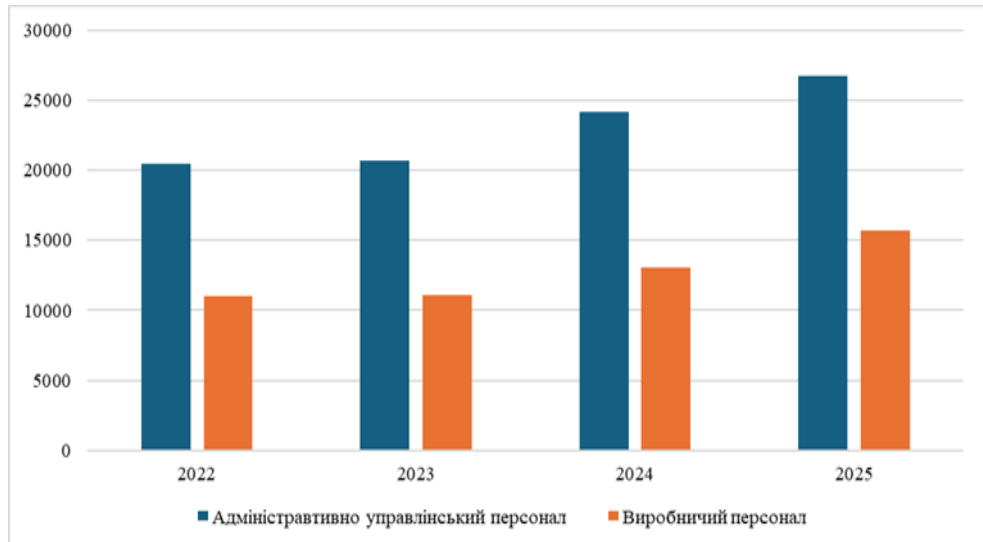


Рис. 2.2. Динаміка середньої заробітної плати ТОВ «ПТК ШАБО» за 2022-2025 рр., грн

Джерело: зроблено автором за даними підприємства

Таким чином, проведений аналіз показує, що на підприємстві спостерігається скорочення чисельності персоналу при одночасному значному зростанні фонду оплати праці та середньої заробітної плати. Це може свідчити про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а також про орієнтацію підприємства на стимулювання продуктивності праці через зростання рівня оплати праці.

Також, одним із важливих показників оцінки ефективності мотивації персоналу є продуктивність праці. Вона характеризує обсяг виробленої або реалізованої продукції, який припадає на одного працівника підприємства. Позитивна динаміка цього показника безпосередньо свідчить про якість діючої системи стимулювання.

Таблиця 2.14

Вплив трудових факторів на динаміку виробництва на підприємстві
ТОВ «ПТК ШАБО»

Показники	Роки		Відхилення		
	2024	2025	Всього	в т.ч. за рахунок	
				чисельності	продуктивності праці
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	941518	1213774	272256	-41537,52	313794
Середньооблікова чисельність штатних працівників складу, осіб	408	390	-18	-41537,52	х
Продуктивність праці на одного зайнятого в основній діяльності, тис. грн	2307,64	3112,24	804,6	х	313794

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.14 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році в порівнянні з 2024 роком зріс на 272256 тис. грн, в тому числі за рахунок факторів: чисельності персоналу та продуктивності праці. Середньооблікова чисельність працівників у 2025 р. скоротилася з 408 до 390 осіб, тобто на 18 осіб. Зменшення чисельності персоналу негативно вплинуло на обсяг чистого доходу, за рахунок цього чинника дохід міг зменшитися на 41 537,52 тис. грн. Водночас продуктивність праці одного працівника зросла з 2 307,64 тис. грн до 3 112,24 тис. грн, тобто на 804,6 тис. грн або на 34,87%. Саме зростання продуктивності праці стало основним фактором збільшення чистого доходу підприємства та забезпечило приріст у розмірі 313 794 тис. грн. Отже, що підвищення ефективності використання трудових ресурсів і зростання продуктивності праці компенсували скорочення чисельності персоналу та забезпечили збільшення обсягів реалізації продукції підприємства.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграють також нематеріальні стимули. На підприємстві застосовуються різні форми морального заохочення працівників, зокрема визнання професійних досягнень, можливість кар’єрного зростання, участь у професійних тренінгах та підвищенні кваліфікації. Особливої уваги на підприємстві приділяють формуванню корпоративної

культури, яка базується на дотриманні традицій виноробства, високих стандартів якості продукції та відповідального ставлення до результатів праці. Слід також відзначити, що специфіка діяльності підприємства, пов'язана з виробництвом винної продукції, обумовлює необхідність високого рівня професійної підготовки працівників. Саме тому підприємство активно співпрацює з міжнародними експертами у сфері виноробства та впроваджує сучасні технології виробництва.

Система мотивації працівників ТОВ «ПТК ШАБО» є комплексною та спрямована на підвищення залученості, задоволеності роботою та професійного розвитку персоналу. Вона поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, що дозволяє враховувати різні потреби співробітників.

Матеріальна мотивація базується на конкурентній заробітній платі, преміях за досягнення KPI та оплаті понаднормових годин, що забезпечує додатковий дохід і стимулює результативність. Нематеріальна складова включає визнання досягнень, нагороди та залучення працівників до управлінських рішень, що формує довіру й лояльність до компанії.

Професійна мотивація реалізується через фінансування навчання, сертифікацій, участь у тренінгах і конференціях, що підвищує компетенції персоналу. Соціальна мотивація передбачає гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, комфортні умови праці та медичне страхування. Інноваційна мотивація втілюється у проведенні корпоративних заходів і підтримці власних ідей працівників, що сприяє командоутворенню, креативності та розвитку культури інновацій. Усе це разом забезпечує формування згуртованого, професійного й орієнтованого на розвиток колективу.

У сучасних умовах система мотивації персоналу повинна відповідати принципам сталого розвитку, які передбачають досягнення економічної ефективності підприємства, забезпечення соціального добробуту працівників та дотримання екологічної відповідальності. Саме тому важливо оцінити,

наскільки діючий мотиваційний механізм ТОВ «ПТК ШАБО» відповідає соціальним, економічним та екологічним аспектам сталого розвитку підприємства.

Аналіз відповідності системи мотивації ТОВ «ПТК ШАБО» принципам сталого розвитку наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Відповідність системи мотивації ТОВ «ПТК ШАБО» принципам
сталого розвитку

Принципи сталого розвитку	Реалізація в системі мотивації ТОВ «ПТК ШАБО»	Результат
Соціальний	гідна оплата праці, соціальні гарантії, безпечні умови праці, навчання персоналу	зростання лояльності та продуктивності працівників
Економічний	преміювання, КРІ, стимулювання результативності праці	зростання продуктивності праці та прибутку
Екологічний	формування екологічної культури, ресурсозбереження, підтримка екологічних ініціатив	підвищення екологічної відповідальності персоналу
Соціальна відповідальність	підтримка працівників, корпоративна культура, розвиток персоналу	формування позитивного іміджу роботодавця
Інноваційний	навчання, розвиток компетенцій, підтримка ініціатив працівників	формування позитивного іміджу роботодавця

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Проведений аналіз свідчить, що система мотивації персоналу ТОВ «ПТК ШАБО» загалом відповідає принципам сталого розвитку. Найбільш повно реалізується соціальний аспект, що проявляється у конкурентному рівні оплати праці, соціальних гарантіях, безпечних умовах праці та підтримці професійного розвитку персоналу через навчання і підвищення кваліфікації. Це сприяє зростанню задоволеності працівників, формуванню стабільного колективу та зміцненню корпоративної культури.

Економічний аспект реалізується через систему матеріального стимулювання. Зростання продуктивності праці, фонду оплати праці та чистого прибутку свідчить про ефективність мотиваційних інструментів і підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Екологічний аспект мотивації реалізується меншою мірою, але підприємство поступово впроваджує принципи екологічної відповідальності через ресурсозбереження, дотримання екологічних стандартів. Водночас цей напрям потребує подальшого розвитку шляхом активнішого залучення персоналу до екологічних ініціатив та запровадження відповідних стимулів.

Проведений аналіз виявив проблеми у системі мотивації щодо її відповідності принципам сталого розвитку. Зокрема, на підприємстві бракує соціального прогнозування, оцінки задоволеності персоналу та чітких екологічних стимулів для працівників. SWOT- аналіз системи мотивації ТОВ «ПТК ШАБО» наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

SWOT- аналіз системи мотивації ТОВ «ПТК ШАБО»

OT SW	Можливості (O)	Загрози (T)
	- Розвиток цифрових HR-технологій. - Поширення ESG-підходів у корпоративному управлінні. - Розвиток корпоративного навчання. - Використання ERP-систем для автоматизації HR. - Зростання уваги до сталого розвитку підприємств.	- Дефіцит кваліфікованих кадрів. - Посилення конкуренції на ринку праці. - Професійне вигорання працівників. - Економічна нестабільність та інфляція. - Опір персоналу цифровізації управлінських процесів.
Сильні сторони (S)	SO	ST
- Конкурентний рівень оплати праці. - Наявність соціальних гарантій. - Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації. - Розвинена корпоративна культура. - Підтримка професійного розвитку персоналу - Використання KPI та преміювання.	- Впровадження комплексної програми мотивації персоналу на основі існуючої системи стимулювання. - Автоматизація процесів оцінювання результатів праці та преміювання через ERP-систему. - Розширення програм навчання та розвитку персоналу відповідно до принципів сталого розвитку. - Посилення ESG-орієнтованої корпоративної	- Посилення утримання кваліфікованих працівників через розвиток соціального пакета та кар'єрного зростання. - Зниження ризику професійного вигорання шляхом удосконалення внутрішніх комунікацій та підтримки персоналу. - Використання системи матеріального й нематеріального стимулювання для підвищення лояльності

	культури та залученості працівників.	працівників. - Підвищення адаптивності персоналу до змін через професійне навчання та розвиток цифрових компетенцій.
Слабкі сторони (W)	WO	WT
- Недостатня автоматизація HR-процесів. - Відсутність системи оцінки задоволеності персоналу. - Недостатній розвиток екологічної мотивації. - Недостатня залученість працівників до управлінських рішень. - Зростання навантаження через скорочення персоналу.	- Впровадження ERP-системи UGLA для автоматизації управління мотиваційними процесами та оцінювання результатів праці. - Створення системи моніторингу задоволеності та залученості персоналу. - Розвиток екологічної мотивації через підтримку ESG-ініціатив та екологічної корпоративної культури. - Розширення участі працівників у вдосконаленні діяльності підприємства та внутрішніх комунікаціях.	- Оптимізація навантаження працівників та удосконалення організації праці для зниження ризику плинності кадрів. - Формування програм адаптації персоналу до цифровізації HR-процесів. - Удосконалення системи мотивації для зниження ризику втрати кваліфікованих працівників. - Запровадження програм психологічної підтримки та профілактики професійного вигорання.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, проведений SWOT-аналіз показав, що система мотивації персоналу ТОВ «ПТК ШАБО» має достатньо сильних сторін, зокрема поєднання матеріального та нематеріального стимулювання, підтримку професійного розвитку працівників і наявність соціальних гарантій. Водночас виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем автоматизації мотиваційних процесів, потребою вдосконалення внутрішніх комунікацій та посилення екологічної складової мотивації.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що виноробна галузь України у 2022–2024 рр. функціонувала в умовах суттєвих викликів, спричинених воєнними діями,

логістичними обмеженнями, скороченням виробничих потужностей і зміною споживчих уподобань. Аналіз показав зменшення обсягів переробки винограду, виробництва виноматеріалів і внутрішнього споживання вина, водночас спостерігається зростання імпорту, експорту та ролі онлайн-продажів. Визначено, що ТОВ «ПТК ШАБО» є одним із провідних підприємств виноробної галузі України. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив зростання обсягів реалізації, доходів, чистого прибутку та продуктивності праці. Встановлено, що система мотивації персоналу ТОВ «ПТК ШАБО» має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема заробітну плату, преміювання, соціальні гарантії, навчання, професійний розвиток, корпоративні заходи та підтримку працівників. Проведений аналіз свідчить, що система мотивації персоналу ТОВ «ПТК ШАБО» загалом відповідає принципам сталого розвитку та забезпечує поєднання економічних, соціальних і частково екологічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Розробка мотиваційних заходів з урахуванням принципів сталого розвитку

Для забезпечення подальшого розвитку ТОВ «ПТК ШАБО» важливо не лише підтримувати наявну систему мотивації персоналу, а й поступово адаптувати її до сучасних умов господарювання, принципів сталого розвитку та потреб працівників. Проведений аналіз показав, що підприємство вже використовує окремі матеріальні й нематеріальні стимули, однак для підвищення їх ефективності доцільно об'єднати ці інструменти в єдину керовану систему. Саме тому пропонується впровадження комплексної програми мотивації персоналу, яка дозволить систематизувати процеси преміювання, професійного розвитку, навчання, внутрішньої комунікації та залучення працівників до вдосконалення діяльності підприємства [42]. Такий підхід сприятиме більш прозорому оцінюванню результатів праці, підвищенню ініціативності персоналу та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, розвиток і досягнення спільних цілей. Напрямки вдосконалення мотивації праці персоналу ТОВ «ПТК ШАБО» наведено на рисунку 3.1.

Запропонована система удосконалення мотивації персоналу передбачає реалізацію кількох взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких спрямований на підвищення ефективності роботи працівників, їх залученості та задоволеності працею. Водночас важливим елементом є впровадження ERP-системи UGLA,

яка забезпечить автоматизацію управління мотиваційними процесами, фіксацію результатів діяльності працівників і прозоре нарахування бонусів.

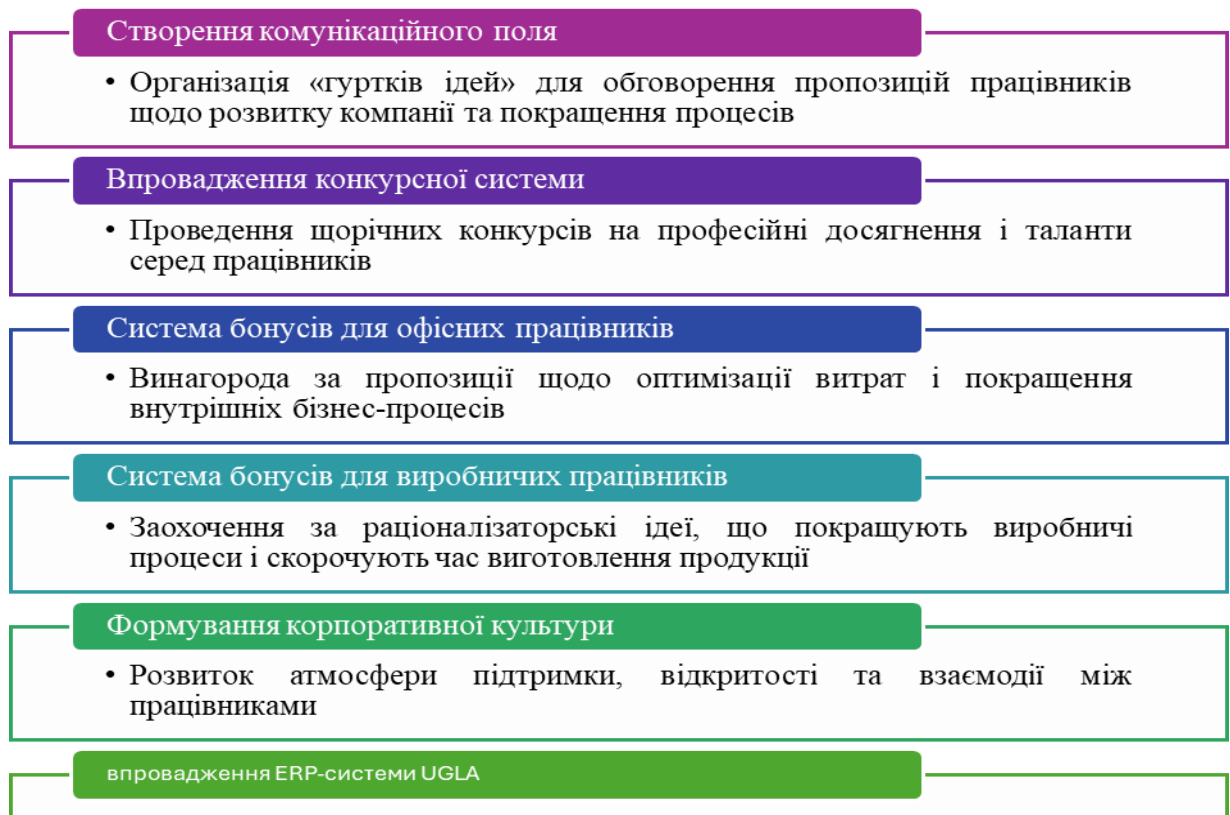


Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення мотивації праці персоналу ТОВ «ПТК ШАБО»

Джерело: розроблено автором

Перший напрям пов'язаний із формуванням ефективного комунікаційного середовища в компанії. Йдеться про створення умов для відкритого обміну ідеями між працівниками, зокрема через запровадження «скриньки ідей» та організацію внутрішніх обговорень і ініціативних груп. Власне це дозволить залучити персонал до процесу прийняття рішень, підвищити рівень довіри до керівництва та сприяти розвитку інноваційного потенціалу підприємства. У межах ERP-системи такі ініціативи можуть фіксуватися, оцінюватися та аналізуватися, що забезпечить прозорість їх розгляду.

Другий напрям передбачає впровадження системи конкурсів і заохочень, які спрямовані як на професійні досягнення, так і на розвиток особистісних якостей працівників. До прикладу можуть бути конкурси на кращу ідею, найефективнішого працівника або найкращий проєкт. Такі заходи сприятимуть формуванню здорової конкуренції, підвищенню мотивації та зміцненню корпоративної культури. ERP-система дозволить об'єктивно фіксувати результати конкурсів і автоматично формувати рейтинги працівників.

Третій напрям стосується вдосконалення системи матеріального стимулювання, зокрема через впровадження гнучкої бонусної системи, яка залежить від рівня виконання планових показників. Працівники отримуватимуть додаткову винагороду залежно від особистих результатів, що стимулюватиме їх до підвищення продуктивності праці. ERP-система UGLA у цьому випадку відіграватиме ключову роль, оскільки дозволить автоматизувати розрахунок бонусів, враховувати KPI, відслідковувати виконання планів та мінімізувати ризик суб'єктивності при нарахуванні винагород [42].

Четвертий напрям пов'язаний із розвитком корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі. Передбачається створення середовища, у якому працівники відчуватимуть підтримку, можливість розвитку та значущість своєї праці, що включає організацію спільних заходів, навчання, програм розвитку та підтримку внутрішніх комунікацій. ERP-система може використовуватись для обліку участі працівників у таких заходах, оцінки їх активності та формування персоналізованих програм розвитку.

Основна ідея полягає у формуванні прозорого та гнучкого механізму преміювання, який безпосередньо пов'язує рівень винагороди з виконанням і перевиконанням планових показників з продажу техніки, запасних частин і сервісних послуг. Для цього передбачається створення бонусного фонду, з якого здійснюється преміювання менеджерів залежно від досягнутих результатів.

Управління персоналом у ТОВ «ПТК ШАБО» повинно зосереджуватися на зміцненні дружніх стосунків між співробітниками та створенні сприятливої психологічної атмосфери в колективі. Особливий акцент варто зробити на усвідомленні працівниками значущості їхньої праці в контексті національного розвитку, адже виплата заробітної плати супроводжується сплатою податків, які спрямовуються на фінансування відбудови країни [44].

Доцільним є створення постійної програми навчання за рахунок компанії, що охоплюватиме курси підвищення кваліфікації, практикоорієнтовані тренінги, командоутворчі заходи та розвиток комунікаційних навичок. Регулярне навчання дозволить адаптувати персонал до умов відновлення економіки [45].

Окремим важливим напрямом є впровадження ERP-системи UGLA як інструменту управління всією мотиваційною системою. Вона дозволить централізовано зберігати дані про результати діяльності працівників, контролювати виконання KPI, автоматично розраховувати бонуси та формувати аналітичні звіти для керівництва. Завдяки цьому підприємство зможе оперативно реагувати на зміни, коригувати мотиваційну політику та підвищувати її ефективність. Крім того, використання ERP-системи забезпечить прозорість усіх процесів, підвищить довіру працівників до системи винагород і сприятиме більш ефективному управлінню персоналом у довгостроковій перспективі.

Етапи впровадження ERP-системи UGLA у процеси управління системою мотивації персоналу в умовах сталого розвитку можна розглядати як послідовний і взаємопов'язаний процес. На початковому етапі здійснюється аналіз потреб підприємства у сфері управління персоналом, визначаються стратегічні цілі вдосконалення мотиваційного механізму та проводиться аудит існуючих підходів до матеріального й нематеріального стимулювання працівників. Власне це дозволить сформулювати чіткі вимоги до функціональних можливостей системи та забезпечити відповідність принципам сталого

розвитку, зокрема соціальної відповідальності, ефективного використання ресурсів і підвищення рівня задоволеності персоналу.

Наступним етапом є налаштування ERP-системи UGLA відповідно до специфіки мотиваційної політики підприємства: конфігуруються модулі управління персоналом, системи оцінювання результативності праці (KPI), формуються алгоритми нарахування матеріальних стимулів, премій та інших заохочень, а також визначаються ролі користувачів і рівні доступу до інформації. Важливим складником цього етапу є адаптація структури даних для відображення показників сталого розвитку, таких як ефективність використання трудових ресурсів, рівень залученості персоналу та соціальні показники діяльності.

Подальшим кроком виступає інтеграція ERP-системи з іншими інформаційними системами підприємства, що забезпечує узгодженість даних між кадровими, фінансовими та управлінськими підрозділами. Це дозволяє формувати комплексну інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо мотивації персоналу та підвищення ефективності його діяльності. Після інтеграції здійснюється тестування функціональних можливостей системи, виявлення можливих недоліків та проведення навчання персоналу роботі з новими інструментами управління мотивацією.

Завершальним етапом є впровадження ERP-системи UGLA в експлуатацію та подальший моніторинг її ефективності, що передбачає оцінювання результативності мотиваційних програм, аналіз рівня задоволеності персоналу, коригування параметрів системи та вдосконалення мотиваційних механізмів відповідно до стратегічних цілей сталого розвитку підприємства.

На рисунку 3.2. наведено ціну ERP-системи UGLA, яку теж доцільно врахувати при її впровадженні та розрахунку ефективності.

Узагальнення результатів оцінки вартості ERP-системи UGLA свідчить про обґрунтованість та конкурентоспроможність її цінової політики.

Максимальний тариф у розмірі 1 267,50 грн за одного користувача забезпечує підприємство комплексним функціоналом для автоматизації базових бізнес - процесів (фінанси, виробництво, логістика, аналітика, CRM) та оптимізації загальної діяльності організації.

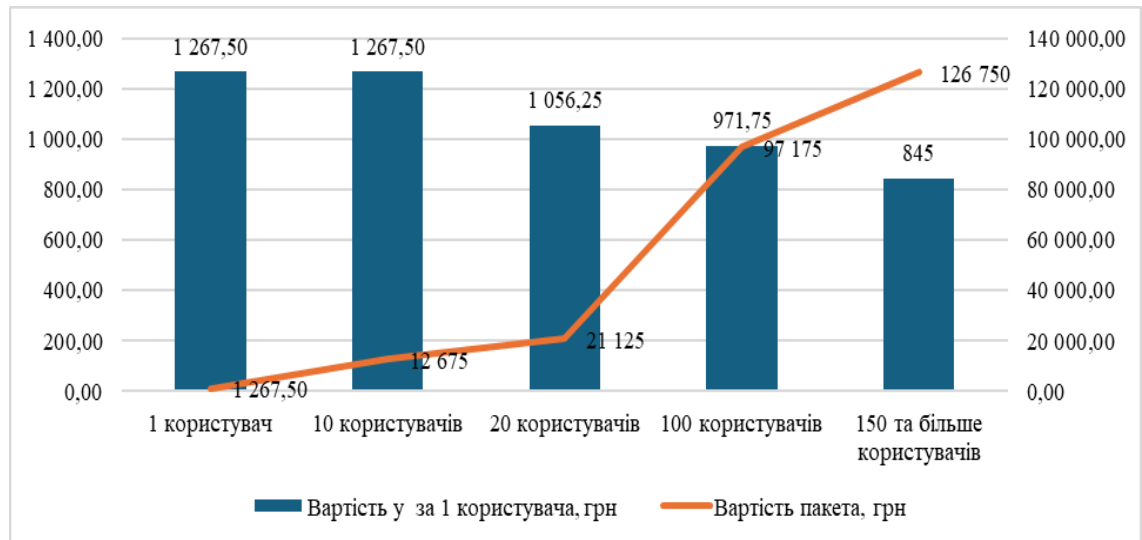


Рис. 3.2. Ціна ERP-системи UGLA, грн

Джерело: сформовано автором за даними [40]

Загалом, реалізація цього проєкту має забезпечити покращення мотивації працівників через створення сприятливого середовища для комунікації та ініціатив, формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та взаємопідтримку, а також впровадження дієвих матеріальних стимулів. Власне це дозволить підвищити продуктивність і якість роботи персоналу, зміцнити внутрішні процеси та покращити фінансові результати ТОВ «ПТК ШАБО». Таким чином, проєкт стане важливим кроком на шляху до сталого розвитку компанії та її успішного позиціонування на ринку.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

1. Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів.

Основну частину витрат становитиме впровадження ERP-системи UGLA,

яка забезпечить автоматизацію процесів управління мотивацією працівників, контроль виконання KPI, прозоре нарахування бонусів та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. При розрахунку витрат на придбання ERP-системи UGLA враховано, що доступ до системи буде надано 100 ключовим співробітникам (адміністративний персонал, менеджери з продажів, керівники підрозділів, HR-служба), що за максимального тарифу 1267,50 грн/міс на одного користувача у річному вимірі становить 126,75 тис. грн.

Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження ERP-системи UGLA

№ з/п	Заходи	Сума витрат, тис. грн
1	Придбання ERP-системи	126,75
2	Налаштування та інтеграція системи	82
3	Навчання персоналу	35
4	Тестування та запуск системи	20
Загальна сума витрат		263,75

Джерело: сформовано автором

2. Прогнозування очікуваних економічних результатів.

Прогноз сформовано на основі узагальнених результатів впровадження ERP-систем на підприємствах споріднених галузей, а також експертних оцінок керівників структурних підрозділів. В таблиці 3.2 представлено напрями та джерела зростання економічних результатів.

Таблиця 3.2

Напрями та джерела зростання (прогноз у %)

Напрями змін	Джерело зростання	Прогнозоване зростання, %
Продуктивність праці, тис. грн/працівника/рік	Оптимізація завантаження персоналу, KPI	+10 - 25
Плинність кадрів, %	Підвищення рівня мотивації та можливостей кар'єрного росту	-15 - 35
Залученість персоналу, %	Покращення внутрішніх комунікацій та участі працівників у прийнятті рішень	+10 - 20

Витрати на управління персоналом	Автоматизація HR-процесів (розрахунок бонусів, облік, звітність)	-10 – 20
Час обробки HR-процесів	Цифровізація та централізація HR-даних в ERP-системі	-15 – 40

Джерело: сформовано автором

3. Відповідно до наданих експертних оцінок керівників підрозділів та фахівців HR-служби підприємства, а також враховуючи аналітичні звіти розробників ERP-системи UGLA щодо середньостатистичного ефекту від автоматизації HR-процесів, прогнозуються позитивні зміни відповідних показників діяльності підприємства. Прогноз щодо зміни показників діяльності підприємства ПТК «ШАБО» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз щодо зміни показників діяльності підприємства

Показник	До впро- вадження	Після впро- вадження	Абсолютне зростання	Відносне зрос- тання (%)
Продуктивність праці, тис. грн/працівника/рік	3112,24	3734,69	+622,45	+20,0
Плинність кадрів, %	20	14	-6	-30,0
Залученість персоналу, %	65	78	+13	+20
Витрати на управління персоналом, тис. грн	100	85	-15	-15
Час обробки HR-проце- сів	5	3	-2	-40

Джерело: розраховано автором

Розрахунок відповідних складових річного економічного ефекту.

4.1. Розрахунок зменшення витрат на підбір і адаптацію нових кадрів від зниження плинності робочої сили.

$$E_c = \Sigma Y * (1 - K_{\text{плин.пл}} / K_{\text{плин.ф}}), \quad (3.1)$$

де: ΣY - середньорічна шкода, яка завдається підприємству плинністю робочої сили, грн.;

$K_{\text{плин.пл}}$ – очікуваний коефіцієнт плинності робочої сили після впровадження комплексу заходів, %;

$K_{\text{плин.факт.}}$ – фактичний коефіцієнт плинності робочої сили, %.

Вихідні дані для розрахунку економії витрат завдяки зниженню плинності кадрів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для розрахунку економії витрат завдяки зниженню плинності кадрів

Втрати від недоотримання продукції працівниками, які звільняються	тис.грн	280
Збиток, нанесений недоотриманням продукції у працівників, знову прийнятих на роботу	тис.грн	300
Витрати пов'язані з навчанням знову прийнятих працівників	тис.грн	150
Витрати, пов'язані з організаційною роботою з прийому та звільнення працівників за власним бажанням	тис.грн	100
Сумарні втрати підприємства від плинності персоналу	тис.грн	830
Коефіцієнт плинності робочої сили плановий (після впровадження)	%	14
Коефіцієнт плинності робочої сили фактичний (до впровадження)	%	20

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

$$\text{Економія витрат} = 830 \times (1 - 0,14/0,2) = 249 \text{ тис. грн.}$$

4.2. Розрахунок резерву зростання прибутку

$$\Delta\Pi = PV \times \Pi / V, \quad (3.2)$$

де: PV - потенційно можливе збільшення обсягу реалізованої продукції, грн.;

Π - фактичний прибуток від реалізації продукції;

V - фактичний об'єм реалізованої продукції.

$$PV = PV_1 \times r, \quad (3.3)$$

де: PV₁ - потенційно можливе збільшення обсягу виробленої продукції через підвищення продуктивності праці, грн.;

r – коефіцієнт кореляції (сили зв'язку) між рівнем задоволеності клієнтів та обсягом продажів, r= 0,3.

$$PV_1 = \text{Чисельність персоналу} \times \text{Продуктивність праці одного}$$

$$\text{працівника, грн} \times k, \quad (3.4)$$

k – коефіцієнт зростання продуктивності праці, k= 0,2 .

Продуктивність праці одного працівника за даним підприємства склала 3112,24 тис. грн

$$PV_1 = 390 \times 3112,24 \times 0,2 = 242754,72 \text{ тис. грн.}$$

$$PV = 242754,72 \times 0,3 = 72826,42 \text{ тис. грн.}$$

За даними підприємства ПТК «ШАБО» у 2025 році прибуток від реалізації продукції становить 5225 тис. грн, об'єм реалізованої продукції - 1213774 тис. грн.

$$\Delta\Pi = 72826,42 \times 5225/1213774 = 313,49 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок загального річного економічного ефекту проводимо за формулою:

$$E_p = \Delta C + \Delta\Pi - B_p, \quad (3.5)$$

де: ΔC – зміна операційних (поточних) витрат;

$\Delta\Pi$ – резерв зростання прибутку;

B_p – витрати на реалізацію заходів.

$$E_p = 249 + 313,49 - 263,75 = 298,74 \text{ тис. грн.}$$

Для повної оцінки доцільності капіталовкладень у впровадження ERP-системи UGLA розрахуємо коефіцієнт економічної ефективності та термін окупності.

Коефіцієнт економічної ефективності визначаємо за формулою:

$$K_e = E_p / B_p, \quad (3.6)$$

$$K_e = 298,74 / 263,75 = 1,13.$$

Оскільки коефіцієнт економічної ефективності перевищує 1, запропоновані заходи є економічно доцільними та ефективними для впровадження.

Термін окупності запропонованих заходів розраховуємо за формулою:

$$T_{ок} = B_p / E_p, \quad (3.7)$$

$$T_{ок} = 263,75 / 298,74 = 0,88 \text{ року.}$$

Отже, отриманий позитивний економічний ефект свідчить про доцільність впровадження ERP-системи UGLA у діяльність ТОВ «ПТК

ШАБО». Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити ефективність мотивації персоналу, але й знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, покращити продуктивність праці та забезпечити більш ефективне управління трудовими ресурсами.

Окрім прямого впливу на продуктивність робітників, автоматизація процесів за допомогою ERP UGLA дозволить скоротити трудовитрати HR-відділу ТОВ «ПТК ШАБО» на рутинні операції (збір статистики, розрахунок бонусів вручну, ведення кадрового обліку).

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено напрями вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ «ПТК ШАБО» на засадах сталого розвитку. Встановлено, що для підвищення ефективності системи мотивації доцільним є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у межах єдиної цифрової системи управління персоналом.

Запропоновано впровадження ERP-системи UGLA, яка забезпечить автоматизацію процесів управління мотивацією працівників, контроль виконання KPI, прозоре нарахування бонусів, розвиток внутрішніх комунікацій та підвищення рівня залученості персоналу.

За результатами розрахунків встановлено, що впровадження ERP-системи UGLA забезпечить позитивний річний економічний ефект у розмірі 298,74 тис. грн за рахунок зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, та зростання продуктивності праці. Отримані результати підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є одним із ключових елементів системи управління підприємством. Ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні, організаційні та інноваційні форми стимулювання. Її результативність залежить від системності, адаптивності, справедливості та здатності враховувати індивідуальні потреби персоналу.

Сучасні підходи до мотивації персоналу дедалі більше орієнтуються на комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання КПІ, розвиток корпоративної культури, підтримку добробуту працівників, професійне навчання, інклюзію та залучення персоналу до прийняття рішень.

Особливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління персоналом, оскільки вона сприяє формуванню безпечних умов праці, соціального захисту, можливостей розвитку та відчуття причетності працівників до соціально відповідальної діяльності підприємства.

Виноробна галузь України у 2022–2024 рр. функціонувала в умовах суттєвих викликів, спричинених воєнними діями, логістичними обмеженнями, скороченням виробничих потужностей і зміною споживчих уподобань. ТОВ «ПТК ШАБО» є одним із провідних підприємств виноробної галузі України. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив зростання обсягів реалізації, доходів, чистого прибутку та продуктивності праці. Встановлено, що система мотивації персоналу ТОВ «ПТК ШАБО» має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули та відповідає принципам сталого розвитку.

Запропоновано впровадження ERP-системи UGLA, яка забезпечить автоматизацію процесів управління мотивацією працівників, контроль

виконання KPI, прозоре нарахування бонусів, розвиток внутрішніх комунікацій та підвищення рівня залученості персоналу.

За результатами розрахунків запропонований комплекс заходів забезпечить позитивний річний економічний ефект за рахунок зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, та зростання продуктивності праці. Отримані результати підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. (2023) Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, вип. 57, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення 29.10.2025)
2. Галушчак М., Кучинський В. (2022) Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. *«Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т. : ФОП Паляниця В.А. С. 6–7. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39783/2/ICBuTS_2022_Halushchak_M-International_experience_6-7.pdf (дата звернення 29.10.2025)
3. Середа О.Г, Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. №11. –С. 229-232. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53> (дата звернення 29.10.2025)
4. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення 29.10.2025)
5. Прохоровська С.А. Мотивації персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка 2023. № 2 (02). С. 46–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10 (дата звернення 29.10.2025)
6. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4 (дата звернення 29.10.2025)

7. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н. В. Микитенко, Ю. В. Білявська. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. – 428 с. – (Серія «Менеджмент»).
8. Миколайчук І. П. Соціальний менеджмент : навч. посіб. / І. П. Миколайчук. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. – 280 с. – (Серія «Менеджмент»).
9. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Г. В. Блакита, Г. В. Ситник, Т. Л. Зубко та ін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 304 с.
10. Юргутіс І.А. Основи менеджменту : навч. посібн. Київ : Освіта, 2020. 254 с.
11. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : моногр. Полтава, 2020. С. 518–534.
12. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №35
13. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 126-224
14. Азьмук Н. А. Зайнятість і заохочення праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок / Н. А. Азьмук // Проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 376–383.
15. Артеменко А. К. Заохочення та заохочення праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2021. – № 1. – С. 152–163.
16. Бериславська Анна Володимирівна ; Херсон. нац. техн. ун-т. – Херсон, 2013. – 20 с. : табл. 6. Васильєва О. О. Заохочення трудової діяльності

в умовах сталого розвитку аграрної сфери / О. О. Васильєва // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 48(1). – С. 73–81.

17. Горовий Д. А. Заохочення та заохочення як основні засоби управління персоналом в Україні / Д. А. Горовий, Є. М. Строков // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2020. Вип. 3. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_3_11. (дата звернення 22.03.2026)

18. Завадяк Р. І. Заохочення в умовах підприємницької діяльності / Р. І. Завадяк, Я. С. Завадяк, Л. М. Гудзовата // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2021. – Вип. 2. – С. 114–120.

19. Мантур-Чубата О. С., Рудь В. Ю. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. №6 (11). С. 150-152

20. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // *Вісник Класичного приватного університету*. 2019. Вип. 3(14). С. 166. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf (дата звернення 24.03.2026)

21. 4 Ways to Use Technology In the Workplace to Motivate Employees. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/4-ways-to-use-technology-in-the-workplace-to-motivate/242961> (дата звернення 24.03.2026)

22. New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-020-00204-7> (дата звернення 24.03.2026)

23. How to Motivate Employees: 9 Helpful Tips. URL: <https://www.betterworks.com/magazine/how-to-motivate-employees/> (дата звернення 24.03.2026)

24. 10 effective ways to motivate employees in the workplace. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/10-effective-ways-motivate-employees-workplace-wellsteps> (дата звернення 25.03.2026)
25. Six Strategies To Maintain Employee Motivation. URL: <https://www.forbes.com/sites/rebeccaskilbeck/2019/02/12/six-strategies-to-maintain-employee-motivation/> (дата звернення 25.03.2026)
26. Громко Л. С. Чинники, що визначають мотивацію персоналу промислових підприємств в умовах глобалізації економіки. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/19.pdf (дата звернення 25.03.2026)
27. Олійник Т. Г., Крамарук М. В., Зозуля О. В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120–126 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.120> (дата звернення 26.03.2026)
28. Крупа, В. (2025). Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8> (дата звернення 26.03.2026)
29. Приймук О. Сучасні тенденції дистрибуції винної продукції в Україні в контексті глобального ринку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-58> (дата звернення: 05.04.2026).
30. Беженар І. Маркетингові стратегії для розвитку українського виноробства. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 16–39. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-16-39> (дата звернення: 05.04.2026).
31. Новікова А. Є. Сучасний стан і тенденції розвитку виноробної галузі в Україні. *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 41–45. DOI: 10.20998/2519-4461.2020.1.41.

32. Baiano A. An overview on sustainability in the wine production chain. *Beverages*. 2021. Vol. 7(1). P. 15. DOI: <https://doi.org/10.3390/beverages7010015> (дата звернення: 05.04.2026).
33. Del Rey R., Loose S. State of the international wine market in 2022: New market trends for wines require new strategies. *Wine Economics and Policy*. 2023. Vol. 12(1). P. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.36253/wep-14758> (дата звернення: 05.04.2026).
34. Hirche M., Loose S., Lockshin L., Nenycz-Thiel M. Distribution velocity in wine retailing. *Wine Economics and Policy*. 2023. Vol. 12(2). P. 31–41. DOI: <https://doi.org/10.36253/wep-14190> (дата звернення: 05.04.2026).
35. Аналіз ринку вина в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-vina-v-ukrayini> (дата звернення: 05.04.2026).
36. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2026).
37. Wines of Ukraine на ProWein 2024: досягнення, розвиток, нові перспективи. URL: <https://drinks.ua/news/wines-of-ukraine-na-prowein-2024-dosjagnennja-rozvitok-novi-perspektivi/> (дата звернення: 05.04.2026).
38. Офіційний сайт компанії SHABO. URL: <https://shabo.ua/virobnicztvo> (дата звернення: 06.04.2026).
39. YouControl. Досьє компанії ТОВ «ПТК ШАБО». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32751876/ (дата звернення: 06.04.2026).
40. UGLA ERP, URL: <https://miisoft.com.ua/product/ugla/> (дата звернення: 28.04.2026).
41. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві: стаття. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 403–406. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968>

42. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві: стаття. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 64–68. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379>
43. Продіус, О. І., Лобінцева, В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*, 2020. № (4 (50), 57-65. URL: <https://economics.net.ua/en/files/archive/2020/No4/57.pdf>
44. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства: стаття. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 113–118. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966>
45. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах: стаття. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 70(3). С. 140–147. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35826>
46. How Ukraine Wine Is Having an Unexpected Renaissance.” The Buyer, 2023. URL: <https://www.the-buyer.net/insight/ukraine-wine-surviving-wartime-keay>
47. Paradox of Import and Export of Ukraine Wine – Wine Travel Awards Wines of Ukraine. Drinks.ua, 2023. URL: <https://drinks.ua/news/paradox-of-import-and-export-of-ukraine-wine-travel-awards-wines-of-ukraine-en>
48. Marchuk V., Gutsalenko L. “Accounting and Control in the System of Marketing and Logistics Support for Ukrainian Wineries.” 2025. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/22543/AFC_2025_1_Marchuk.pdf
49. Зовнішня торгівля товарами України. Державна служба статистики України, 2023. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
50. Зовнішня торгівля виноробною продукцією України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, 2024. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4416/4153/24390>

51. Rob J. Hyndman, George Athanasopoulos. *Forecasting: Principles and Practice*. 2021. URL: <https://otexts.com/fpp3>
52. Rossetti S. et al. "Machine Learning Applications in Wine Demand Forecasting." *Agronomy*, 2023, Vol. 13(1), Article 224. URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/13/1/224>
53. Santini C., Cavicchi A. "Supply Chain Management in the Wine Sector." *Wine Economics and Policy*, 2022, Vol. 11(2), pp. 65–76.
54. State of the World Vine and Wine Sector in 2024. International Organisation of Vine and Wine, 2025. URL: <https://www.oiv.int/press/oiv-releases-updated-methodological-recommendations-accounting-ghg-support-sustainable>
55. Bezhenar I. "Wine Production in Ukraine: Challenges and Opportunities Today." *Ekonomika APK*, 2024. URL: <https://eapk.com.ua/en/journals/tom-31-5-2024/vinorobstvo-v-ukrayini-vikliki-mozhlivosti-sogodennya>
56. *Ukraine Wine Industry Outlook 2024–2028*. 2024. URL: <https://www.reportlinker.com/market-report/Wine/319/Wine>
57. *Ukraine Market for Wine and Grape Must 2025 (оцінка ринку)*. 2025. URL: <https://www.indexbox.io/store/ukraine-wine-market-report-analysis-and-forecast-to-2020/>

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
імя Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДЬ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА ЗАГРОЗИ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА <i>Сівак О.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.</i>	86
МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ <i>Стась М.Е., здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Дідух С.М.</i>	90
ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ <i>Тяч А.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.</i>	94
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Турчанінова А.К., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрун О.Л.</i>	97
КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ <i>Фазли Г.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІ ЕУБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Дідух С.М.</i>	100
НАПРЯМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ <i>Фролов М.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Фрун О.Л.</i>	103
ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ КРАЇНИ <i>Бударацька А.Є., здоб. СВО «Бакалавр», ОП «Економіка підприємства» ІЕМ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Єфімова І.М.</i> <i>Національний університет «Одеська політехніка»</i>	105
ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ПЛІННОСТІ КАДРІВ <i>Севастьянов В.В., аспірант</i>	108

Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ <i>Бакіна Є.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – Ph.D., доц. Асауленко Н.В.</i>	112
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛІВ ТА РЕСТОРАНІВ <i>Глиньська С.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – Ph.D., доц. Асауленко Н.В.</i>	115

РОЗВИТОК SOFT SKILLS КЕРІВНИКА, ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ <i>Коваль Д.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD, доц. Асауленик Н.В.</i>	118
МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ <i>Ковтун А.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD, доц. Асауленик Н.В.</i>	121
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ <i>Рощинська К.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD, доц. Асауленик Н.В.</i>	123
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Стасевич В.М., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – PhD, доц. Асауленик Н.В.</i>	126
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ <i>Новик-Криччук Ю.Р., здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дроздова В.А., к.т.н., доц. Пазмашова Г.І.</i>	129
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА <i>Вадіська В.І., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	132
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Гришине К.В., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	136
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА <i>Марченко В.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	139
ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Нелюбіна М.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	142
АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ <i>Ніколаєва А.М., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Дяченко Ю.В.</i>	145

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Рошнінська К.Р., здоб. СВО «Бакалавр» ННПЕУІБ
Науковий керівник – Ph.D., доц. Асауленко Н.В.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Соціальна відповідальність підприємства сьогодні впевнено посідає важливе місце у міжнародній практиці та розглядається як одна з ключових засад довгострокового розвитку компаній. Нині вона сприймається не як тимчасова тенденція чи добровільна ініціатива, а як необхідна передумова стабільного функціонування підприємства та гармонійного розвитку суспільства [1]. Сучасний бізнес уже не зосереджується виключно на прибутковості, а дедалі більше бере участь у розв'язанні актуальних суспільних питань, фінансує освітні, медичні, наукові та інфраструктурні проекти, підтримує соціально незахищені групи населення, долучається до екологічних програм і сприяє підвищенню якості життя у тих громадах, де здійснює свою діяльність. Водночас така активність не лише приносить користь суспільству, а й позитивно впливає на імідж компанії, посилюючи рівень довіри до неї з боку клієнтів, партнерів і державних інституцій. На рис. 1. наведено рейтинг найбільш соціально відповідальних компаній.

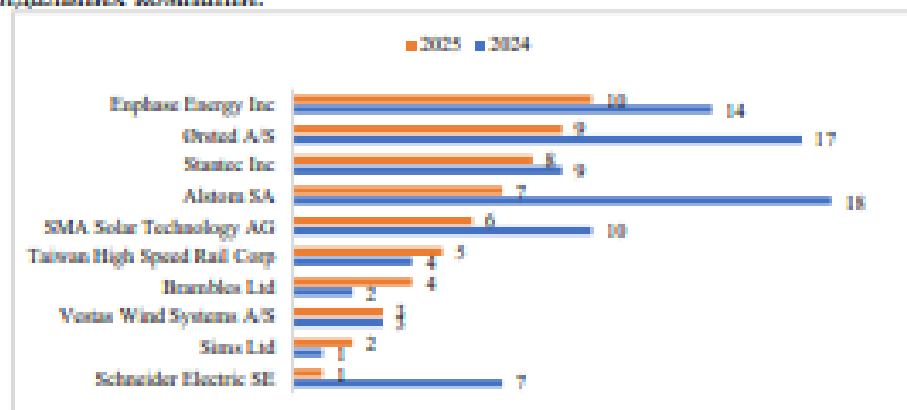


Рис. 1. Рейтинг найбільш соціально відповідальних компаній за період 2024-2025 рр. [2]

Отже, провідні компанії світу продовжують активно впроваджувати принципи соціальної відповідальності, поєднуючи економічну ефективність із внеском у сталий розвиток, гендерну рівність та екологічні ініціативи.

Попри традиційне домінування матеріальних стимулів, сучасні дослідження доводять, що саме нематеріальна мотивація здатна значно посилити трудову активність працівників. У цьому контексті соціальна відповідальність стає важливим елементом мотиваційного механізму, оскільки вона орієнтована передусім на задоволення соціальних і психологічних потреб персоналу. У межах внутрішнього середовища підприємства соціально відповідальна політика проявляється через формування партнерських відносин між керівництвом і працівниками, відкриту комунікацію та дотримання взаємних зобов'язань.

Таблиця 1. Характеристика впливу впровадження соціальної відповідальності в підприємстві на мотивацію працівників [3,4]

Аспект соціальної відповідальності	Характеристика впливу
Умови праці	Створення безпечного та комфортного робочого середовища знижує рівень фізичного й психологічного напруження, формує відчуття турботи з боку роботодавця, що підвищує задоволеність працею та стимулює працівників до більш продуктивної діяльності.
Соціальний захист	Наявність соціальних гарантій (страхування, матеріальна допомога, підтримка у складних ситуаціях) формує відчуття стабільності та впевненості у майбутньому, що зменшує тривожність і сприяє зосередженню працівників на виконанні професійних обов'язків.
Професійний розвиток	Можливості навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання стимулюють прагнення до самореалізації, підвищують зацікавленість у результатах праці та формують довгострокову мотивацію до розвитку разом із підприємством.
Корпоративна культура	Дотримання принципів взаємоповаги, справедливості та відкритості створює сприятливий психологічний клімат, підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію та командну взаємодію.
Участь у соціальних ініціативах	Залучення до благодійних, волонтерських та екологічних проєктів формує відчуття соціальної значущості праці, підсилює емоційне задоволення від роботи та мотивує працівників проявляти ініціативність і відповідальність.
Імідж роботодавця	Усвідомлення належності до соціально відповідальної компанії викликає почуття гордості та підсилює емоційну прив'язаність до організації, що сприяє формуванню стійкої внутрішньої мотивації та бажанню залишатися частиною колективу.

Важливим аспектом є забезпечення безпечних і комфортних умов праці, сучасного технічного оснащення робочих місць, а також справедливого та прозорого оцінювання результатів діяльності персоналу.

Узагальнюючи табл. 1, можна зробити висновок, що впровадження соціальної відповідальності на підприємстві має комплексний і багатовимірний вплив на мотивацію персоналу. Насамперед воно сприяє формуванню внутрішньої, стійкої мотивації, яка ґрунтується не лише на матеріальній винагороді, а й на задоволенні соціальних, психологічних і професійних потреб працівників. Забезпечення належних умов праці та соціального захисту формує відчуття стабільності й безпеки, що дозволяє працівникам зосередитися на результатах діяльності.

Водночас розвиток корпоративної культури, підтримка професійного зростання та залучення до соціальних ініціатив підсилюють відчуття значущості праці, сприяють самореалізації та формують емоційний зв'язок працівників із підприємством. Важливу роль відіграє і позитивний імідж роботодавця, який викликає гордість за належність до організації та стимулює бажання працювати ефективніше. Соціальна відповідальність підприємства виступає потужним інструментом нематеріальної мотивації, що забезпечує підвищення залученості

персоналу, зміцнення лояльності та формування довгострокової зацікавленості працівників у досягненні цілей організації.

Важливим наслідком впровадження соціальної відповідальності є формування внутрішньої мотивації працівників. Вони починають асоціювати себе з компанією, що дотримується етичних принципів і робить внесок у розвиток суспільства, що стимулює їх працювати не лише заради матеріальної винагороди, а й задля досягнення соціально значущих результатів. Крім того, соціально відповідальна політика підвищує привабливість роботодавця на ринку праці, полегшує залучення талановитих спеціалістів і сприяє їх утриманню. Вона також активізує соціальну та громадську діяльність працівників, сприяє розвитку командної роботи та ініціативності [5].

Загалом, соціальна відповідальність формує атмосферу довіри між персоналом і керівництвом, що є основою ефективної корпоративної культури. Працівники більш охоче сприймають зміни, беруть на себе відповідальність і працюють на досягнення спільних цілей. Отже, соціальна відповідальність підприємства є потужним інструментом мотивації персоналу, особливо в частині нематеріальних стимулів. Вона сприяє розвитку людського капіталу, підвищує ефективність діяльності організації та забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність. Інтеграція її принципів у систему управління персоналом створює синергійний ефект, який дозволяє підприємству досягати стійкого розвитку та успішно адаптуватися до сучасних викликів.

Література:

1. Лазоренко О., Колишко Р. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. К.: Видавництво «Енергія», 2018. 96с.
2. 2025 Global 100 list: World's most sustainable companies are still betting on a greener world (2025) URL: <https://www.corporateknights.com/issues/2025-01-global-100-issue/100-most-sustainable-companies-still-betting-greener-world/> (дата звернення 18.03.2026)
3. Олійник Т. Г., Крамарук М. В., Зозуля О. В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120–126 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.120> (дата звернення 18.03.2026)
4. Крупа, В. (2025). Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8>(дата звернення 18.03.2026)
5. Ткаченко, В. В. (2025). Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності . *Актуальні питання економічних наук*, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234> (дата звернення 18.03.2026)