

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Л. М. Побоченко
«_____» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Мотивація праці в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності»

Виконавець: Погребна Анастасія Романівна,
група МБ-403

(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Ляшов Дмитро Олександрович

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

(підпис нормоконтролера)

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу

спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Побоченко Л.М.

«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Погребної Анастасії Романівни

1. Тема роботи «Мотивація праці в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності» затверджена наказом ректора від «29» березня 2023 р. №423/ст.
2. Термін виконання роботи: з 22 травня 2023 року по 25 червня 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність зовнішньоекономічного ТОВ «Кока-Кола-Україна Лімітед», законодавчі та нормативно-правові акти.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретико-методологічні засади мотивації в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, стан мотивації персоналу в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, окреслення пріоритетних напрямків розвитку мотивації праці в системі менеджменту зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола-Україна Лімітед».
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 9 таблиць, 14 рисунків та 1 додаток.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 25 слайдів.

6. Календарний план-графік

| № пор. | Завдання | Термін виконання | Відмітка про виконання |
|--------|--|----------------------------|------------------------|
| 1. | Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи | 08.03.2023 | Виконано |
| 2. | Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи | 27.03.2023 | Виконано |
| 3. | Теоретико-методологічні засади мотивації в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності | 01.05.2023 – 10.05.2023 | Виконано |
| 4. | Стан мотивації персоналу в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності | 11.05.2023 – 21.05.2023 | Виконано |
| 5. | Окреслення пріоритетних напрямів розвитку мотивації праці в системі менеджменту зовнішньоекономічного підприємства Кока-Кола | 22.05.2023 – 28.05.2023 | Виконано |
| 6. | Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки | 29.05.2023 – 04.06.2023 | Виконано |
| 7. | Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат | 05.06.2023 | Виконано |
| 8. | Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту) | 09.06.2023 | Виконано |
| 9. | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 12.06.2023 | Виконано |
| 10. | Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту) | 12.06.2023 | Виконано |

8. Дата видачі завдання: «27» березня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис керівника)

Ляшов Д.О.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис випускника)

Погребна А.Р.

(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Мотивація праці в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності»: 70 сторінок, 14 рис., 9 табл., 55 літературних джерела, 1 додаток.

Перелік ключових слів (словосполучень): МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, ЗАРОБІТНА ПЛАТНЯ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, ПОТРЕБА.

Об'єкт дослідження: зовнішньоекономічної підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Предмет дослідження: мотивація праці в системі менеджменту зовнішньоторговельної діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи: теоретичні та методологічні засади мотивації праці в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, встановлення альтернативних напрямів вдосконалення.

Методи дослідження: При написанні роботи було використано наступні методи: теоретичного узагальнення, індукції, дедукції, синтезу, порівняння, узагальнення, аналогії.

Отримані результати та їх новизна: дослідження виявило важливість механізму мотивації в системі менеджменту зовнішньоекономічної підприємства. Новизною є розробка рекомендації по вдосконаленню чинного мотиваційного механізму зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Значущість виконаної роботи та висновки: реалізація авторських розробок наведених у роботі дасть змогу оптимізувати функціональну складову механізму мотивації праці працівників зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використаними при написанні наукових статей та монографії по мотивації персоналу зовнішньоекономічних підприємств.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1 | |
| ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... | 9 |
| 1.1. Поняття та роль мотивації в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності | 9 |
| 1.2. Характеристика теорій мотивації | 17 |
| 1.3. Особливості функціонування зовнішньоекономічних підприємств..... | 23 |
| РОЗДІЛ 2 | |
| СТАН МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 28 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства | 28 |
| 2.2. Оцінка методологічної основи механізму мотивації зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»..... | 36 |
| 2.3. Характеристика переваг та недоліків чинної системи мотивації персоналу зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз УкраїнаЛімітед»..... | 43 |
| РОЗДІЛ 3 | |
| ОКРЕСЛЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА КОКА-КОЛА | 48 |
| 3.1. Дослідження зарубіжного досвіду побудови мотивації в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності | 48 |
| 3.2. Напрямки розвитку системи мотивації праці досліджуваного підприємства | 54 |
| ВИСНОВКИ..... | 60 |
| СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 65 |
| ДОДАТКИ | 70 |

ВСТУП

Актуальність теми. Розбудова ринкової економіки країни й усі пов'язані з цим трансформаційні процеси мають здійснюватися в інтересах людини для підвищення якості її життя. Не зменшуючи значення інших соціально-економічних явищ, що входять до складу соціально-трудових відносин, найбільш проблематичними у регулюванні є ті, які пов'язані з організацією та ефективністю механізму мотивації працівників.

Дослідженню питань мотивації праці в системі зовнішньоекономічної діяльності присвячено праці наступних науковців: Д.С. Бутенко, В.Б. Васюта, Л.І. Бульбаха, Н.Л. Гавкалова, Н. Гораль, В. Гордополов, К.М. Дідур, О.В. Пінчук, Г.М. Дургачева, Т.В. Батанова, Ю.Г. Козак, А.М. Колот, С.В. Мочерний та інші.

Сучасний вітчизняний механізм мотивації працівників зовнішньоекономічних підприємств має функціонувати на макро- і мікроекономічному рівнях, враховуючи державні завдання подальшої активізації соціальної політики. В Україні існує необхідність у радикальних змінах в організації й стимулюванні ефективності праці зовнішньоекономічних підприємств, оптимізації механізму перевірки результативності праці працюючих та їх кар'єрне і соціальне зростання, що є обов'язковою передумовою сталого соціально-економічного розвитку, як працівника та підприємства. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження теоретичних і прикладних аспектів організації системи мотивації підприємств ЗЕД.

Питання мотивації праці в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності досліджуватиметься на прикладі зовнішньоторговельного підприємства Кока-Кола, як однієї з системних компаній зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Метою роботи є дослідження - теоретичних та методологічних засад мотивації праці в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, встановлення альтернативних напрямів вдосконалення.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі **завдання дослідження**:

- визначення поняття та роль мотивації в системі менеджменту зовнішньоторговельної діяльності;
- характеристика теорій мотивації;
- встановлення основних особливостей функціонування зовнішньоторговельних підприємств;
- вивчення загальної характеристики досліджуваного підприємства;
- оцінка методологічної основи механізму мотивації зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»;
- характеристика переваг та недоліків чинної системи мотивації персоналу підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»;
- вивчення зарубіжного досвіду побудови мотивації в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності;
- встановлення основних напрямків розвитку системи мотивації праці досліджуваного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Предметом дослідження є мотивація праці в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження. При написанні роботи було використано наступні методи: теоретичного узагальнення, індукції, дедукції, синтезу, порівняння, узагальнення, аналогії.

Інформаційною базою дослідження є: підручники, посібники, статті наукових періодичних видань, монографії, фінансова та статистична звітність зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено в наукових публікаціях:

Погребна А.Р. Класичні та сучасні теорії мотивації // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11 травня 2023 р.). Київ, 2023. – С. 193-195.

Погребна А.Р. Міжнародний ринок праці: сучасний стан // Сучасні міжнародні відносини: Актуальні проблеми теорії і практики: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2023.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 9 таблиць, 13 рисунків та 1 додаток. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 55 найменувань на п'яти сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та роль мотивації в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Основним завданням управлінського апарату зовнішньоекономічного підприємства є питання максимальної оптимізації продуктивності праці, під якою розуміється вплив на працівників за допомогою певних мотивів та стимулів.

Проблемі мотивації працівників до праці присвячено багато уваги. Ще 2 тис. років до нашої ери Хаммурапі на нормативно-законодавчому рівні закріпив для певних працівників рівень заробітної плати. Дещо пізніше Навуходоносор II визначив та довів доцільність стимулювання людської праці через матеріальну винагороду у вигляді заробітної плати.

Також, в історико-економічній літературі відзначаються тези відносно того, що за 400 р. до н.е. перським царем Киром було обґрунтовано доцільність вивчення причин мотивації працюючого населення [14].

Більш ґрунтовне осмислення проблематики мотивації персоналу ознаменоване із зародженням капіталізму.

Станом на 1776 р. А. Сміт наголошував, що основним мотивом діяльності людини є економічний інтерес, тобто нормальне бажання кожної людини поліпшити власне положення.

Практиком-реформатором в області мотивації персоналу в літературі вважається Роберт Оуен. В рамках формування системи мотивації персоналу вченим розроблялися основні положення поліпшення умов праці, справедлива оцінка роботи персоналу, житлове забезпечення працівників.

Багато вчених дійшли висновку, що потреба є основою мотивації працівників.

В потребі вбачається основа активних дій будь-якої особистості. Потреба є тією рушійною силою, яка стимулює людину діяти в певному напрямку [17].

Під потребою розуміють:

- характерні сили активізації активності працівника у практичні взаємодії з навколишнім середовищем;

- об'єктивну нестачу в чомусь суттєво необхідному для життєдіяльності людини чи соціальної групи;

- стан працівника, за котрого він відчує нестачу в певному об'єкті, необхідному для його існування, який є безпосереднім джерелом його активних дій;

- підсвідомі психологічні установки особистості відносно належного забезпечення власної соціальної та біологічної цілісності [27].

Психологічний підрівень потреби визначається наявністю дискомфорту.

Характерною рисою потреби є те, що в процесі її задоволення відбувається розвиток самої особистості та повноцінна активізація людської діяльності на розумовому та фізичному рівнях.

Потребі притаманний як пасивний, так й доволі високий активний характер, оскільки потреби дають змогу людині на комфортне існування та стимулюють її на активність спрямовану на усунення дефіциту та подальшої стабілізації комфорту.

Об'єктивність потреби визначається через:

1. об'єкт нестачі;

2. практичну наявність ситуації, яка або сприяє, або не сприяє задоволенню певної потреби;

3. наявність об'єктивних засобів задоволення потреби [36].

Суб'єктивність потреби визначається через:

а) конкретну нестачу чогось, гостру необхідність;

б) рівень нестачі, який сприяє послабленню чи посиленню імпульсу до певної дії;

в) суб'єктивні засоби задоволення певної потреби.

Мотивацію слід розглядати як інвестицію в людський капітал, для яких характерні:

- віддача, яка визначається терміном вкладу: чим раніше розробити та запровадити мотиваційний механізм, тим триваліше вони даватимуть віддачу (мається на увазі зменшення стресостійкості, підвищення працездатності та стану здоров'я працівника);

- повільніше зношування людського капіталу у порівнянні з матеріальними ресурсами. (Варто окремо зазначити, що людський капітал також підлягає моральному та фізичному зносу, а його збагачення відбувається за рахунок професійного досвіду);

- кумулятивний ефект від тривалого здійснення інвестицій, оскільки додаткові вкладення в освіту, кваліфікацію та стан здоров'я працівника підлягають накопиченню на протязі усього його життя [30].

На основі вище зазначеного, варто виділити три складові людського капіталу в розрізі інвестиції:

- охорона здоров'я;
- освіта;
- моральний розвиток людини.

Саме освіта є ключовим елементом людського капіталу. В практиці багатьох сучасних зовнішньоторговельних підприємств відзначається формування навчальних підрозділів, які фактично є інструментом розвитку та запровадження інноваційної ініціативності персоналу. Разом з тим, обмеженість фінансових ресурсів в умовах сьогодення вказує на доцільність інвестиційних освітніх вкладень в розвиток працівників у відповідності до реальної потреби. Необхідно навчати, перш за все персонал, діяльність якого безпосередньо впливає на рівень результативності [43].

Наступна складова – охорона здоров'я. З точки зору підприємства даний елемент може бути реалізовано через: організацію безкоштовних медичних оглядів, організацію спортивного дозвілля, тощо.

Організація духовного збагачення працівників має відбуватися за рахунок організації внутрішніх тренінгів за суб'єктом господарювання (із залученням

відповідних фахівців), матеріальній стимуляції до вивчення розвивальної літератури, відвідування культурно-мистецьких заходів.

Головним визначальним чинником потреби є її предметність, тут мається на увазі та обставина, що потреби, зазвичай є «приземленими» чи «прив'язаними» до певних явищ та об'єктів. Окрім того, предметність потреби обумовлена суспільно-особистісним характером, мається на увазі та обставина, що потреби завжди орієнтовані на суспільство.

Розглянемо взаємозв'язок потреби та мотивації через рисунок 1.1.:

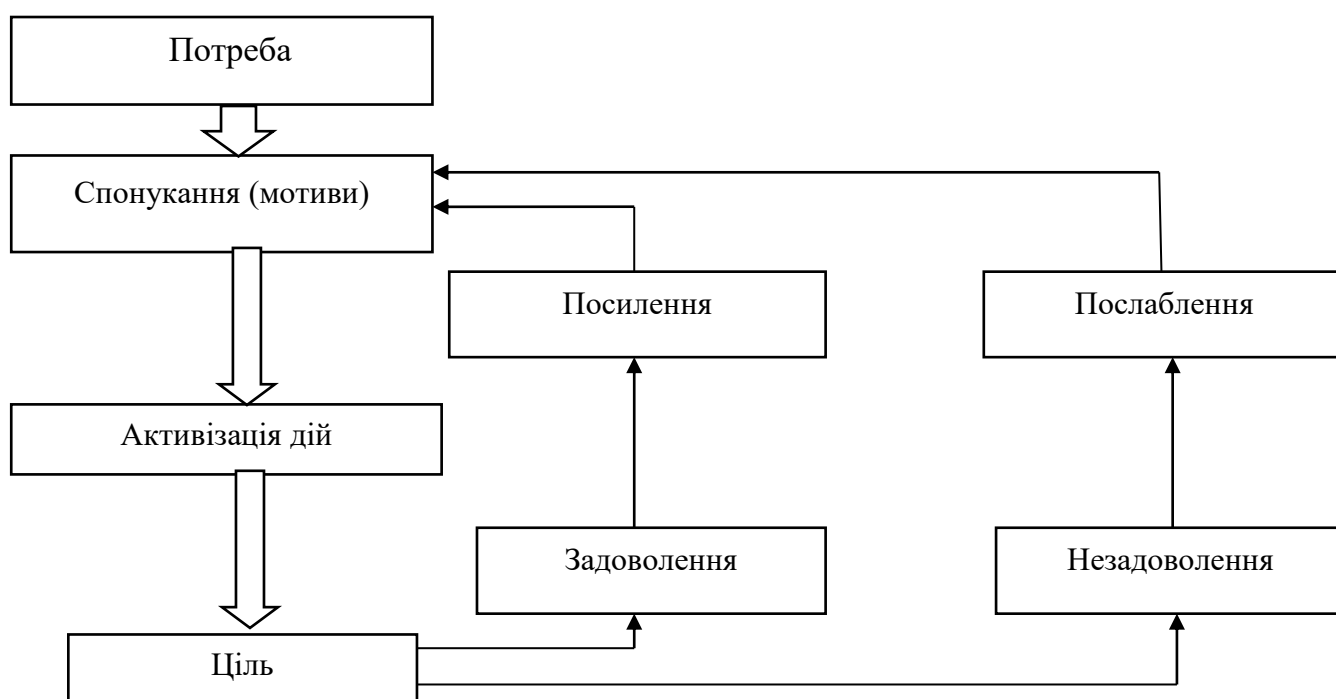


Рис. 1.1. Мотивація та потреба: контекстний взаємозв'язок.

Примітка. Побудовано автором на основі Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>.

Людина відчуває потребу у чомусь, в той момент, коли психологічно чи фізіологічно відчуває нестачу чогось. Потреби не підлягають спостереженню чи вимірюванню, про їх наявність можна судити лише за поведінкою людини.

Під спонуванням (мотивом) розуміється відчуття нестачі чогось, що для людини є певну спрямованість. Спонування є поведінковим проявом потреби та концентрується на повноцінному досягненні поставленої мети.

В контексті зазначеного, розглянемо як на практиці відбувається перехід спонукання в мотивацію (рис. 1.2.):

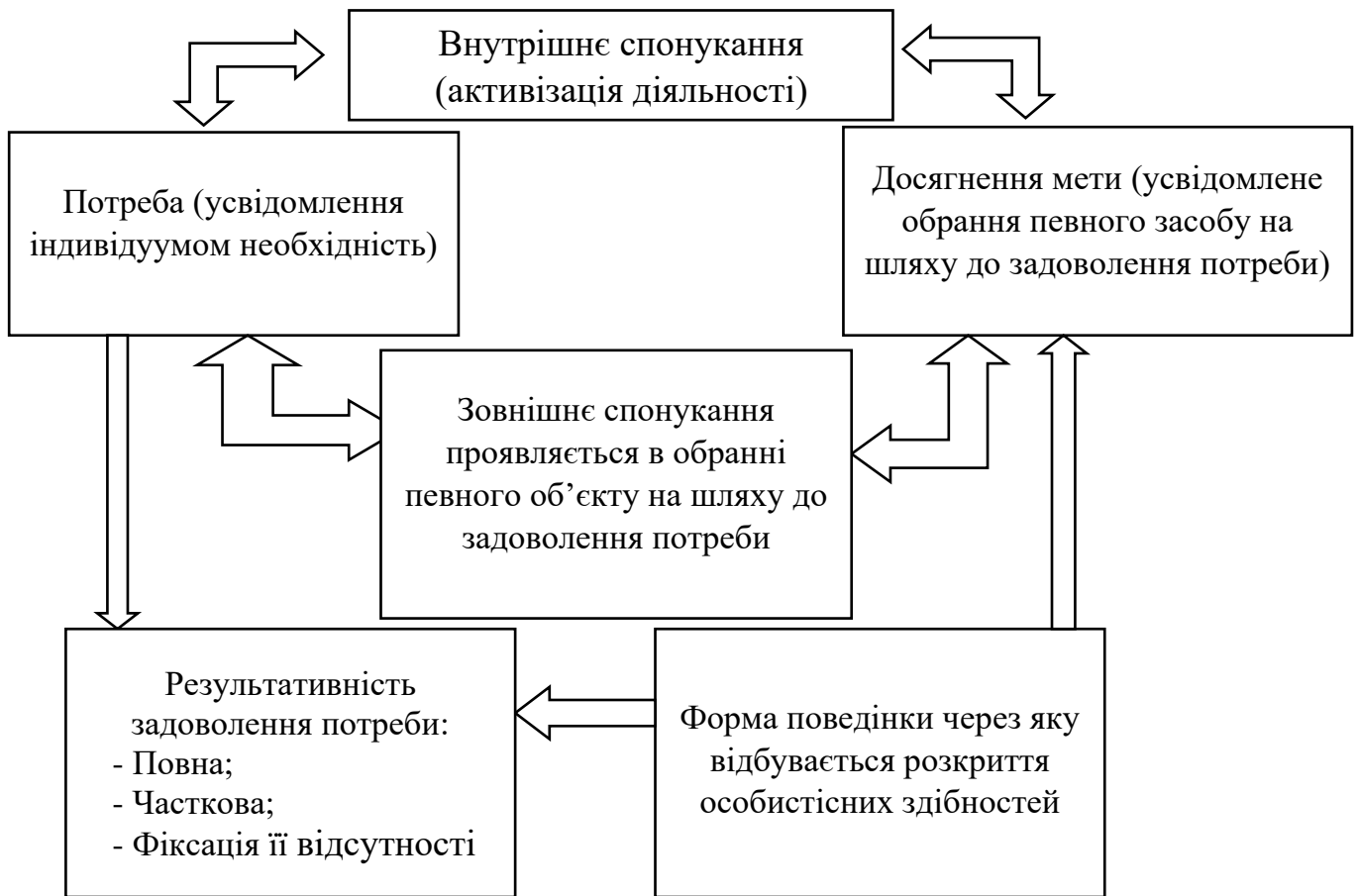


Рис. 1.2. Перехід спонука в мотивацію.

Примітка. Побудовано автором за даними Гавкалова Н. Л. Мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних перетворень. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава: ПУЕТ, 2015. № 1. С. 137-143.

Розглянемо визначення поняття «мотивація» в трактуваннях відомих вчених (див. Табл. 1.1).

Переважає більшість авторів дотримується думки, що в основу терміну «мотивація» закладено:

- спонукальну дію;
- систему;
- процес;
- «локомотив»;
- комплекс чинників.

Трактування сутності поняття «мотивація»

| № з/п | Автор | Трактування поняття «мотивація» |
|-------|------------------------------------|--|
| 1. | Економічна енциклопедія, [33] | Мотивація – цілеспрямована та усвідомлена спонукальна дія людини по відношенню до праці через стабільний вплив на інтереси, потреби та цілі |
| 2. | Покропивний С.Ф., [39] | Під мотивацією вчений розуміє систему, яка характеризує сукупність взаємозалежних заходів, які здійснюють стимуляцію індивідуально взятого працівника чи трудового колективу відносно досягнення спільних та індивідуальних цілей суб'єкта господарської діяльності. |
| 3. | Савченко Г.О., Збрицька Т.П., [43] | Автори під мотивацією вбачають процес, який відбувається в самому індивідумі та здійснює спрямування його поведінки у певному руслі, спонукає працівника на активність у кожній конкретній ситуації на основі певного способу. |
| 4. | Колот А.М., [24] | Під мотивацією автор вбачає «локомотив» трудової діяльності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до діяльності, визначаючи форму діяльності та цілеспрямованість, безпосередню орієнтацію на власні цілі та цілі суб'єкта господарювання. |
| 5. | Петреченко Д., [37] | «Мотивація – це комплекс чинників фізичної чи психологічної природи, на основі яких відбувається організація поведінкової діяльності людини, спрямованої на досягнення певної мети, регулювання поведінки, підтримання її перебігу». |

Примітка. Складено автором за дослідженнями відомих вчених.

Спробуємо дати власне визначення досліджуваного поняття. Отже, на нашу думку, під мотивацією варто розуміти активізацію цілеспрямованої розумової та фізичної діяльності працівника націленої на ефективне досягнення певного передбаченого результату через вплив матеріальної чи моральної складової на його внутрішні потреби.

Із вищезазначеного випливає, що основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що, в свою чергу, дає змогу управлінському апарату підприємства підвищити результативність господарської діяльності та оптимізувати механізм управління.

Більш детальноше мету запровадження мотивації розглянемо за допомогою рисунку 1.2. [9, С. 342].



Рис. 1.3. Мета впровадження та розвитку мотивації.

Примітка. Складено автором за даними Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27-Reznikova.pdf?sequence=1>.

Мотиваційна система підприємницьких структур в системі управління формується на основі наступних принципів:

- конкурентоспроможності – надання мотивації у грошовій та негрошовій формі має бути конкурентоспроможним відносно інших підприємств-аналогів з якими суб'єкт господарювання веде боротьбу за трудові ресурси;
- цільової направленості – механізм матеріального стимулювання повинен бути орієнтованим на високий результат як кожного працівника та керівника, так і підприємства як цілісної системи;
- трудового зростання – мотивація працівників за допомогою матеріального стимулювання має передбачати отримання грошової винагороди у пропорційній

залежності до управлінського рангу та рівня прибутковості (участі кожного працівника в збільшенні прибутку, виторгу);

- кар'єрного зростання – матеріальне заохочення має спонукати кожного працівника до особистої самоорганізованості та самоосвіти – досягнення вищого професійного рівня, раціоналізаторські та інноваційні пропозиції мають бути враховані на рівні мотивації;

- балансу – при формуванні мотиваційної системи має бути ретельно враховано як моральну, так і матеріальну складову [37, С. 108].

З управлінської точки зору мотивація покликана виконувати ряд наступних функцій:

- соціальну – передбачає задоволення соціальних потреб працівника шляхом формування конкурентних умов праці з достойною мірою винагороди;

- соціально-психологічну – передбачає врахування соціально-психологічного клімату та його нормалізації за кожною господарською ділянкою суб'єкту господарювання як засобу стимулювання працівника до більш продуктивної праці;

- виховну – передбачає формування в кожного працівника самоорганізації, само орієнтації та саморозвитку з ціллю відповідності професійним вимогам, кар'єрного зростання та отримання матеріального блага [38].

В контексті соціально-трудоких відносин варто виокремити наступні задачі процесу мотивації праці:

- формування розуміння сутності та значення мотивації праці у кожного працівника на індивідуальному підрівні;

- впровадження навчання основам внутрішньогосподарського спілкування як фундаменту освітнього процесу управлінського та обслуговуючого персоналу;

- формування комплексу навичок демократичних підходів управлінського персоналу до управління підпорядкованим персоналом із запровадженням інноваційних методів мотивації.

Таким чином, мотивація є рушійною силою управлінського процесу та потужним стимулом продуктивної праці робітників.

1.2. Характеристика теорій мотивації

Усвідомлення доцільності мотивації праці персоналу відзначається науковцями ще за часів до нашої ери при правлінні Вавилону Хаммурапі, котрим було застосовано мінімальний рівень заробітної плати по відношенню до всіх працівників.

Саме так розпочалося формування, обґрунтування та реалізація основних положень теорій мотивації.

Переважає більшість вітчизняних та зарубіжних науковців погоджуються з доцільністю наступного групування теорій мотивації:

1. Історична трансформація людської поведінки в процесі праці.
2. Змістовно наповнені – ті, які ґрунтуються на врахуванні змісту потреб працівника в процесі повсякденної життєдіяльності.
3. Результативні – передбачають мотивацію працівника за підсумками ефективності його виконаної роботи [45].

До першої класифікаційної групи теорій мотивації варто віднести наступні:

- Мотиваційна теорія «Батога та пряника»: передбачає стимуляцію працівника в разі якісного, повноцінного виконання завдань, натомість у протилежному випадку відносно працівника застосовується покарання. В практичній діяльності сучасних суб'єктів господарювання даний метод визнано таким, що не відповідає вимогам сучасності.

- Теорія Х (Дуглас Мак-Грегор) передбачає: врахування біологічних потреб людини; урахуванням ймовірності уникнення пересічною людиною власної роботи; для більшості працівників виконанням робочого завдання відбувається через примус; значна частина працівників надає перевагу, щоб ними керували, нівелюючи необхідність брати на себе відповідальність; значна частина працівників володіючи невисокими амбіціями віддають перевагу перебування в безпечній ситуації; зважаючи на низьку якість роботи, доцільним визнано постійний контроль [6].

- Для теорії «Y» (Дуглас Мак-Грегор) характерно: врахування переважання соціальних потреб та прагнення на результативну працю; застосування психо-

емоційних та фізичних зусиль на роботі є природним; сприймання працівником власної роботи може варіюватися від задоволення до покарання в залежності від винагороди за працю; переважна більшість людей прагне реалізувати власні знання та досвід, беручи на себе відповідальність; велика частина людей характеризується внутрішньою вмотивованістю.

- Теорія «Z» (В. Оучі) ґрунтується на синтезі біологічних та соціальних потреб людини; переважаючою є думка про колективність індивіда – звідси прагнення працювати в колективі, однак кожна людина прагне індивідуальної відповідальності, яка базується на результативності праці; основними факторами розвитку персоналу визнано: стале кар'єрне зростання, самоосвіта, ротація кадрів; управлінський апарат підприємства має турбуватися про кожного працівника гарантуючи йому довгострокову співпрацю; працівник являється основою колективу, яка служить гарантією ефективного функціонування підприємства [38].

Узагальнюючи основні характеристики вище описаних теорій X та Y варто відзначити, що основною їх перевагою являється концентрація на сучасному прагненні працівника до автономності, справедливої відповідальності та позитивних мотивах. Разом з тим, дана теорія має наступні негативні характеристики: надмірний ступінь контролю з боку управлінського апарату, відсутність можливості працівника дізнатися власну розгорнуту оцінку власної результативності безпосередньо від керівництва.

До другої класифікаційної групи відносять мотиваційні теорії, які базуються на задоволенні людських потреб. Основним представником даної групи справедливо вважають А. Маслоу, який узагальнив власну теорію у вигляді ієрархії людських потреб: фізіологічні (спрага, голод, відновлення під час сну), притулок (особиста безпека та належний стан особистого здоров'я), приналежність (дружба, любов, відданість), самооцінка (прагнення до трудових досягнень та колективне визнання), самореалізація (розвиток власного потенціалу, потреба у творчості).

Графічне відображення теорії мотивації А. Маслоу подано на рисунку 1.4.:



Рис. 1.4. Ієрархія потреб в складі мотивації персоналу за А. Маслоу.

Примітка. Побудовано автором на основі джерела 1. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Батанова Т.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку. Монографія. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2012. С. 84.

Потреби першого порядку прийнято називати фізіологічними чи базовими потребами. До даного роду потреб відноситься їжа, житлові умови та наявність родини. Задоволення таких потреб відбувається через належну систему оплати праці та формуванні належних умов праці.

За умов належного задоволення першочергових потреб для працівника стають доступними потреби наступного рівні – потреби належної безпеки. Досягнення даного роду потреб передбачає стале задоволення базових потреб. А безпосереднє задоволення потреб другого рівня передбачається через: систему страхування, правову регламентацію трудової діяльності людини, належну пенсійну систему, приналежністю працівника до профспілки [52].

Подальші рівні потреб працівника підлягають задоволенню в наступній послідовності:

- потреба в належності – полягає в об'єднанні працівника з іншими членами колективу (належність до певного підприємства, спортивної команди чи робочої групи);
- потреба в повазі – дана потреба характеризує рівень самолюбства людини (чітке усвідомлення власних досягнень, визнання іншими працівниками);

- потреба в самореалізації – дана потреба характеризується необхідністю реалізації людиною власних потенційних можливостей [34].

Узагальнюючи, варто сказати, що теорія мотивації А. Маслоу вбачає в основі прагнення людини до праці задоволення власних численних потреб. Таким чином, в основу мотивації кожного працівника управлінським апаратом має бути закладено можливість повноцінного задоволення особистих потреб через досягнення цілей підприємства.

Теорія Девіда Мак-Клелланда є своєрідним продовження досліджень Маслоу, яка ґрунтується на наступних елементах:

1. Потреба в приналежності. Працівники з високим рівнем мотивації володіють бажанням приналежності до соціальних груп, віддаючи перевагу співпраці над конкуренцією. На думку дослідника, такі працівники завжди прагнуть бути кращими за лідерів через вищу пріоритетність цілей організації.

2. Необхідність досягнення. Працівники прагнуть значних досягнень, відчуваючи сильний потяг для досягнення цілей, які у свою чергу, передбачають високий рівень викликів. Дана категорія працівників надають перевагу індивідуальній праці перед колективною, з обов'язковим отриманням зворотного зв'язку відносно виконаного завдання.

3. Потреба у владі. Більш успішними варто вважати суб'єкти господарювання, в яких спостерігається мотивація до влади. Такі підприємства є більш конкурентоздатними.

На думку Мак-клелланда варто виділяти два типи влади: соціалізовану владу і владу. Працівники, для яких характерна соціалізована влада - більше дбають про добробут інших людей (працівників). Натомість, працівники з мотивацією влади прагнуть до неї (влади) виключно із власної вигоди [46].

Послідовником Маслоу є Клейтон Альдерфер, який модернізував теорію свого попередника через власну теорію існування, зв'язку та зростання. Її зміст полягає у виділенні трьох основних груп потреб: потреба в існування (сюди науковець відніс базові людські потреби), потреби зв'язку (необхідність поваги, визнання та належності), потреби зростання (самореалізація та самовираження). В практиці

застосування даної теорії передбачається розуміння менеджера у посиленні певної групи мотиваційних компонентів на певній сукупності [45].

Надаючи власне трактування класичній теорії мотивації Маслоу, Ф. Герцберг усі фактори згрупував у дві групи. До першої науковець відніс гігієнічні фактори - оплата праці, умови праці, особисте життя, ступінь контролю за ефективністю виконання роботи. На думку вченого, відсутність визначених факторів провокує в людини незадоволеність власною роботою. До другої групи факторів науковець відніс кар'єрне зростання, можливість належного виконання відповідальної роботи, можливості для творчого зростання особистості, схвалення управлінським апаратом та колективом досягнутих результатів праці, здобуття успіху, особисте та колективне визнання.

Проведемо більш розлогішу характеристику зазначених факторів за допомогою таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

«Гігієнічні» та «мотиваційні» фактори теорії Ф. Герцберга

| «Дійсні мотиватори» | «Гігієнічні фактори» |
|---|--------------------------------------|
| Визнання результатів праці працівника | Належний рівень заробітної плати |
| Змістовність праці особистості в контексті її розвитку | Належні умови праці |
| Визначні досягнення в роботі | Міжособистісні колективні стосунки |
| Усвідомлений та високий рівень внутрішньої відповідальності | Ступінь контролю з боку керівництва |
| Кар'єрний ріст | Належне ставлення з боку керівництва |
| Творче та ділове зростання працівника | |

Примітка. Складено автором за даними Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. URL: <http://surl.li/gloyw>.

Під впливом гігієнічних факторів відбувається безпосереднє формування середовища, у якому відбувається виконання певної роботи. У випадку їхньої відсутності працівнику стає притаманним виражене відчуття невдоволеності. У випадку повноцінної достатності усіх гігієнічних факторів, вони не здатні

мотивувати працівника. За оптимального варіанту гігієнічні фактори можуть формувати нейтральне ставлення до роботи працівника.

Повна задоволеність роботою працівника спричиняється мотиваційними факторами, в рамках яких сама робота має відповідати наступним вимогам:

1. Бути значущою. Тут мається на увазі власне розуміння працівником важливості виконання певного роду роботи у повній відповідності власній системі цінностей.

2. Передбачати часткову відповідальність посадових осіб. Працівник має самостійно планувати власну роботу, володіти можливістю обрання способу її виконання, бути незалежним від жорсткого контролю з боку керівництва.

3. Наявність зворотного зв'язку. В даному випадку важливим є спосіб та своєчасність отримання інформації працівником про результативність власної роботи та якість його праці [34].

Заключну групу класичних теорій мотивацій становлять процесуальні теорії:

Теорія очікувань В. Врума відкидає вагомість ступеня задоволеності людських потреб, та вбачає раціональну основу в отриманні результатів праці, очікувань, оцінки винагороди за результативність праці. Тобто, в контексті даної теорії виділяється чіткий взаємозв'язок між наступними елементами: затрата сил на належне виконання робочого завдання – результативність прикладених зусиль, результативність - гідна винагорода за виконану працю - повноцінна задоволеність винагородою.

Теорія справедливості С. Адамса фактично є доповненням до вище проаналізованої теорії, оскільки передбачає оцінку працівником контекстного взаємозв'язку між затратами праці та винагородою, а також орієнтацію на аналогічні показники його колег [15].

Узагальненням двох вищенаведених теорій є мотиваційна теорія Л. Портера та Е. Лоулера, в якій виділили три основні фактори:

- витрачені зусилля працівника;
- характер та здібності працівника;
- особистісне усвідомлення працівником власної ролі в процесі праці та винагороди.

До позитивних рис даної теорії варто віднести: задоволеність результативною працею, залежність результату від характеру працівника, його здібностей та зусиль, очевидний взаємозв'язок між зусиллями та винагородою. До негативних рис варто віднести: точне встановлення цінностей являє собою реальну проблему як для управлінського апарату, так і для працівника; оцінка здібностей та рис характеру є суб'єктивною та реально не відображає дійсності.

До сучасних теорій мотивації персоналу науковці відносять:

Теорія Хакмана і Олдхема, яка базується на п'яти основних мотиваційних характеристиках: застосування здібностей та вмінь з метою обрання роду занять, чітка постановка робочого завдання, автономність обрання та незалежність в безпосередньому виконанні завдання, належний зворотній зв'язок [15, С. 180].

Таким чином, класичні та сучасні теорії мотивації переслідують спільну мету: пробудити в працівнику бажання до більшої самовіддачі, раціонального та максимально якісного виконання поставлених перед ним завдань через задоволення його внутрішніх потреб. Сучасному менеджеру при підборі системи мотивації, враховуючи існуючі теорії, варто пам'ятати про наступні узагальнюючі їх елементи (характеристики): наявність в людини сучасних потреб, постійний пошук модернізацію існуючих інструментів, які дадуть змогу реалізувати вказані потреби, шляхи раціональної реалізації визначених інструментів, контроль за раціональністю дій працівника, обов'язкове отримання винагороди за працю, повноцінна реалізація сучасних людських потреб.

1.3. Особливості функціонування зовнішньоекономічних підприємств

З метою розвитку держави та розширення міжнародних зв'язків зростає значення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Сьогодні реформи в Україні спрямовані на формування правової демократичної держави на основі ринкової економічної системи.

Під зовнішньоекономічним підприємством варто розуміти самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює виготовлення продукції або надання послуг

з метою повноцінного задоволення потреб споживачів та отримання позитивного фінансового результату у вигляді зростаючого прибутку.

Основою функціональної складової зовнішньоекономічного підприємства є можливість отримання економічних вигод та переваг від міжнародного поділу праці, а також міжнародних ділових відносин. Така тенденція обумовлена тим, що виробництво певного товару чи надання певного спектру послуг в іншій країні має більше переваг, ніж така діяльність на внутрішньому ринку.

Проведемо оцінку причин, що спонукають вітчизняні суб'єкти господарювання обирати зовнішньоторговельну діяльність (див. Додаток А.1).

З метою застосування режиму сприяння зовнішньоекономічної діяльності вітчизняні підприємства мають відповідати наступним критеріям:

- бути зареєстрованим в Україні резидентами – платниками податків: ПДВ, прибуткового податку та акцизного збору;
- займатися зовнішньоекономічною діяльністю протягом двох років, яка передують моменту здійснення оцінки підприємства;
- мати прибуткову господарську діяльність протягом двох років, які передують моменту здійснення оцінки суб'єкта підприємництва;
- мати повністю погашену заборгованість з податків та зборів на користь бюджетів та державних цільових фондів протягом двох останніх років напередодні оцінки підприємства;
- відсутність застосування санкцій протягом двох років до моменту оцінки підприємства.

Розглянемо коротку класифікаційну характеристику підприємств, які беруть участь у ЗЕД:

1. За видами діяльності:

- виробничі;
- торговельні;
- підприємства по наданню послуг.

2. За формами власності:

- одноосібне – виробничий процес належить одній особі, яка повністю контролює підприємство та відповідає за нього зобов'язаннями;

- спільне – підприємство у вигляді товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерного товариства;

- державне – мають здебільшого галузевий характер, яка мають характер суспільної необхідності (транспорт, промисловість, оборона).

Проведемо оцінку основних методів організації ЗЕД (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Оцінка методів організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств

| Критерій характеристики | Прямий метод | Непрямий метод |
|-------------------------|--|--|
| Випадки застосування | <ul style="list-style-type: none"> - реалізація ТНК великогабаритної та дорого вартісної продукції; - організація експортно-імпортних операцій поміж великими ТНК по постачанню напівфабрикатів, комплектуючих та сировини; - організація постачання товарів через закордонні підрозділи ТНК, які володіють роздрібною мережею; - організація експорту та імпорту промислової сировини на основі довгострокових контрактів; здійснення зовнішньоторговельної діяльності державних підприємств та установ країн, які розвиваються через проведення торгів | <p>Організація діяльності здійснюється через торговельного посередника через укладання договору, що передбачає виконання зобов'язань. Таким чином, до торговельно-посередницьких послуг в ЗЕД звертаються за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> - збуту стандартного професійного устаткування; - реалізації великими фірмами другорядних видів продукції; - за умови просування нових товарів |
| Переваги | <ul style="list-style-type: none"> - дає змогу встановити більш тісні контакти з іноземними споживачами; - організація жорсткого контролю за торговельними операціями; - отримання більшої суми прибутку за рахунок мінімізації витрат; - оптимізація дослідження тенденцій та перспектив ринку; - мінімізація ризику та залежність результатів комерційної діяльності від несумлінної посередницької організації. | <ul style="list-style-type: none"> - економія коштів на організації збутової мережі на території країни-імпортера; - звільнення експортера від діяльності відносно реалізації товару (упаковка, пристосування до вимога переважаючих на внутрішньому ринку, трансферту на користь імпортера); - торговельні посередники володіють вагомими діловими стосунками з банківськими установами, транспортними компаніями та страховиками; |
| Недоліки | <ul style="list-style-type: none"> - притаманність високого ступеня ризику - особливості соціальних та правових умов за різними країнами; - доцільність залучення персоналу високої кваліфікації | <p>Позбавлення експортера прямого контакту з ринком збуту та активності торгового посередника</p> |

Джерело: Гордополов В. Сутність, принципи та критерії вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42580/1/%D0%93%D0%BE%D1%.pdf>.

Функціональна складова зовнішньоекономічної діяльності підприємств включає:

1. Виробничо-господарські:

- обрання експортної стратегії;
- виробництво експортної продукції;
- налагодження виробничих зв'язків із внутрішніми партнерами.

2. Організаційно-економічні:

- обрання форм та методів роботи на зовнішньому ринку;
- процес виходу на зовнішній ринок: зовнішньоторговельна діяльність діяльність; міжнародна інвестиційна діяльність; виробнича кооперація;
- планування зовнішньоторговельних операцій;
- організація реклами.

3. Комерційні:

- зовнішньоторговельні (експортні та імпорتنі);
- допоміжні (трансфертні, страхові, валютні та фінансово-кредитні).

Основними процедурами по здійсненню зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта ЗЕД є:

- відкриття валютного рахунку в банківській установі;
- отримання ліцензій на всі види та форми ЗЕД, за умови, що вони підлягають ліцензуванню;
- здійснити укладання різних видів діяльності із фірмами закордонних країн на право здійснення операцій з отриманням іноземної валюти;
- вивчити правила митних процедур та дотримуватися їх.

При формуванні стратегії зовнішньоекономічної діяльності мають бути врахованими наступні принципи:

- принцип безперервності – передбачає організацію зовнішньоекономічної діяльності на постійній основі;
- принцип точності – передбачає деталізацію етапів та напрямків стратегії;

- відповідність ринковим умовам – можливість швидкої адаптації структури, мети та завдань, а також напрямків діяльності до зміни умов зовнішньоекономічного середовища;

- принцип маневреності – передбачає ефективне комбінування загальних ресурсів з метою рівномірного споживання та розподілу навантаження в процесі організації діяльності;

- балансу цілей та інтересів – формування напрямів модернізації по уникненню кризового стану на підприємстві [18].

Методологічну основу конкурентоспроможності підприємств зовнішньоекономічної діяльності визначено:

- підбір кваліфікованого персоналу;
- диверсифікація діяльності суб'єкта господарювання;
- підвищення якості продукції;
- формування ефективної логістичної системи;
- формування ефективної системи менеджменту;
- запровадження інновацій в підприємницьку діяльність;
- запровадження цифровізації за суб'єктами господарювання;
- зниження собівартості.

Висновки до розділу 1

Таким чином, організація зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання – це складний (як з точки зору методології, так і з точки зору організаційного підходу) процес, який вимагає детального дослідження та ретельного вивчення інформації по суб'єкту господарювання, за контрагентами, ситуації на ринку та прийняття виважених управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

СТАН МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

В Україні «The Coca-Cola Company» була однією з перших міжнародних компаній, яка виявила бажання працювати на місцевому ринку. Інвестиції компанії до нашої країни розпочалися з 1992 року. 1994 рік був ознаменований відкриттям першого заводу у Львові. А згодом запрацював у Броварах у 1998 році.

Структура компанії Кока-Кола в Україні складається із двох юридичних осіб: ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед». При цьому, ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» є дочірньою компанією «The Coca-Cola Company», діяльність якої спрямована на надання консультаційних послуг в сфері аналітики ринку, маркетингової стратегії та якості послуг, в той час як «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» несе відповідальність за виробництво готових безалкогольних напоїв під торговими марками «The Coca-Cola Company», їх розповсюдження на території України [35].

Основу стратегії функціонування зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» становить Стратегія сталого розвитку, яка включає:

- орієнтація на широке коло споживачів (пропозиція низькокалорійних напоїв на кожному ринку; надання прозорої інформації про харчову цінність шляхом розміщення її на етикетці;

- ведення відповідального маркетингу, без реклами, спрямованої на дітей віком до 12 років.

2. Створення сильніших спільнот:

- сприяння розширенню економічних можливостей;

- пожертвування щонайменше 1 % операційних доходів щорічно.

3. Охорона навколишнього середовища:

- повернути у природу той самий обсяг води, який було використано для виробництва напоїв;
- забезпечити переробку та повторне використання 75 % відсотків пляшок та банок;
- скоротити вуглецевий слід;
- забезпечити виробництво основних інгредієнтів на принципах сталості [31].

Підхід до управління персоналом в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відповідає чинним вимогам законодавства і прийнятим на глобальному рівні політикам і принципам Групи компаній Соса-Сола. Стандарти управління персоналом в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» регулюються внутрішньою Політикою щодо дотримання прав людини, Політикою щодо надання рівних можливостей. Принципи етичної і порядної поведінки, захисту персональних даних, забезпечення техніки безпеки, запобігання випадків хабарництва закріплені в Кодексі ділової поведінки. Регулювання трудових відносин здійснюється департаментом персоналу та базується на ряді інших внутрішніх документів, таких як Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Процедура оформлення трудових відносин, Політика про припинення трудових відносин, Процедура щодо переведення та переміщення працівників, Політика робочого часу та відпочинку, Процедура нарахування та виплати заробітної плати, Політика щодо здоров'я й благополуччя.

В «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» діють три профспілкові організації, які представляють інтереси працівників відділу з продажів, працівників заводу та адміністративних відділів. Крім того, з 2010 року в компанії діє Рада трудового колективу на чолі з представником, якого обрали шляхом голосування та який представляє інтереси всіх працівників [35].

Дотримання прав людини є одним із найважливіших обов'язків «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», який розповсюджується як на відносини з працівниками, так і з діловими партнерами, постачальниками та місцевими громадами. Компанія забезпечує рівні права та можливості для всіх працівників,

незалежно від віку, статі, етнічної, расової та національної приналежності тощо Політика щодо дотримання прав людини «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» базується на принципах міжнародного права, закріплених в Всесвітній Декларації з прав людини, Декларації про фундаментальні принципи та права на робочому місці Міжнародної організації праці, Глобальному договору ООН та Керівних принципах бізнесу та прав людини ООН. В Компанії регулярно проводяться перевірки дії зазначеної політики, спрямовані на попередження її порушень. Положення даної Політики розповсюджуються не тільки на співробітників компанії, а й на підрядників. В Керівних принципах для роботи з постачальниками, який є обов'язковим додатком до усіх договорів на з постачальниками «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», містяться положення стосовно дотримання основних аспектів щодо прав людини. Для отримання зворотнього зв'язку від співробітників в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» діє лінія Speak-UP!, якою можна скористатися з приводу будь-яких занепокоєнь щодо порушення прав людини та інших норм поведінки. Звернення працівників є анонімними, що гарантує їм додатковий захист. Всі пропозиції і занепокоєння розглядаються згідно з встановленою Процедурою щодо розгляду скарг. У 2019 році не було виявлено жодних випадків дискримінації [35].

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» на постійній основі взаємодіє з організаціями, що сприяють працевлаштуванню людей з інвалідністю. В рамках Програми відкритих можливостей налагоджено процес комунікації про вакансії для працевлаштування людей з інвалідністю в компанії. В 2019 році було прийнято на роботу 7 людей з інвалідністю. «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» брала участь в спеціалізованих заходах, що сприяють працевлаштуванню людей з інвалідністю, в тому числі на рівні місцевих громад.

В Україні діяльність компанії відповідає глобальним цілям та зобов'язанням зі сталого розвитку, оновленим у 2018 році. Стратегія компанії – задоволення потреб споживачів у різноманітних напоях. У цьому прагненні Система Компаній Кока-Кола активно створює нові смаки напоїв, нові рецепти, розширює асортимент продукції, що випускається, зокрема збільшує кількість напоїв без цукру. У

2018 році на заводі «Кока-Кола Беверіджиз Україна» відбувся запуск нової лінії з виробництва продукції у ПЕТ-пляшках, що значно збільшило виробничі потужності компанії. Усі матеріали, які використовуються під час виробництва, та інгредієнти, що входять до складу продукції компанії, відповідають міжнародним і локальним стандартам якості, що є необхідною умовою для безпеки та якості напоїв.

Проведемо оцінку організаційної структури «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (рис. 2.1.):



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

Джерело: Офіційний сайт підприємства Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед. URL: <https://www.coca-cola.ua/>.

Організаційна структура компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є лінійною організаційною структурою. Формальна структура організації побудована на принципах залучення до управлінського процесу висококваліфікованих кадрів, які володіють вузькою спеціалізацією. Зазначена структура характеризується високим ступенем вертикальної диференціації.

У компанії переважаючою є централізація влади, однак у торговому відділі та відділі маркетингу досліджуваної компанії практикується активна робота в командах та делегування повноважень.

Особливою рисою даної компанії є високий рівень формалізації поміж співробітниками та відділами: усі працівники мають дотримуватися правил, норм та регламенту організаційної культури, приписаних управлінським апаратом компанії.

Організаційна структура компанії являє собою ієрархію, яка складається із чотирьох рівнів:

- вищий рівень управління (генеральний директор);
- середній рівень управління (керівники відділів);
- нижчий рівень управління (керівники відділів, начальники груп, головний бухгалтер);
- рівень виконання (рядові співробітники).

Таким чином, можна сказати, що в організації застосовується принцип скалярної побудови, тобто принцип «вертикального поділу управлінської праці в сфері координації різнорідної спеціалізованої діяльності». Тому головний виконавчий директор володіє великою владою і високим статусом, так як компанії властива висока ступінь вертикальної диференціації.

У свою чергу, високий ступінь горизонтального поділу праці породжує процес департаментизації. Департаментизація «спрямована на диференціацію функцій» між окремими структурними одиницями. Так, перед даною організацією стоять певні завдання і цілі, що вимагають спеціалізованих знань і навичок, у фірмі існують сім підрозділів. Таким чином, можна припустити, що загальна стратегія організації буде розподілена між відділами та ефективно виконана за допомогою висококваліфікованих співробітників.

Із вищевикладеного, слід зазначити, що до основних переваг організаційної структури «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» варто віднести:

- стабільність (найбільш ефективна в стабільному становищі);
- економія управлінських витрат;
- спеціалізація та компетентність;

- швидке вирішення нескладних проблем, які перебувають в компетенції однієї лінійної служби;

- орієнтація на діючі технології та ринок, що сформувався.

У свою чергу, до основних недоліків наведеної організаційної структури компанії варто віднести:

- лінійні підрозділи в процесі можуть відійти від загальної мети підприємства і приділяти більше зусиль виконанню своїх внутрішніх задач, що може призвести до зовнішніх конфліктних ситуацій;

- лінійні підрозділи не несуть безпосередньої відповідальності за результат діяльності всього підприємства;

- стійка організаційна структура погано реагує на зміни.

Ринковий сегмент зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола» включає:

1. Сталий ринок: Швейцарія (11,8 %), Італія (44 %), Греція (15 %), Чехія (12 %). В зазначених країнах побудовано 9 заводів, які виробляють та реалізують продукцію.

2. Нові ринки: Україна (10 %), Болгарія (5 %), Чорногорія (7 %), Боснія та Герцеговина (1,8 %), Молдова, Нігерія (22 %). За даними країнами побудовано 36 заводів.

Таким чином, зовнішньоторговельну підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» віднесено до категорії «Нових ринків» через те, власне представництво в Україні компанія відкрила лише у 1992 році.

Наразі в Україні відкрито цілу низку філій зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», а саме:

- Вінницька філія;
- Дніпропетровська філія;
- Запорізька філія;
- Криворізька філія;
- Львівська філія;
- Рівненська філія.

Асортимент зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» включає:

1. Солодкі газовані напої: (торгові марки Coca-Cola, Fanta, Sprite, Schweppes);
2. Вода: газувана, середньогазувана, негазувана (торгова марка BonAqua);
3. Соки та сокові напої (торгова марка Rich);
4. Енергетичні напої: (торгові марки Burn, Gladiator).

Проведемо оцінку чисельності персоналу зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Оцінка чисельності персоналу, 2020-2022 р.р., чол.

| № з/п | Показники | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | База порівняння 2022 рік до 2020 року, +/- |
|-------|--|----------|----------|----------|--|
| 1 | Середньооблікова чисельність персоналу | 1248 | 948 | 845 | -403 |
| 2 | Чоловіки | 1045 | 750 | 680 | -365 |
| 3 | Жінки | 203 | 198 | 165 | -38 |

Джерело: Офіційний сайт підприємства Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед. URL: <https://www.coca-cola.ua/>.

Із вище поданої таблиці цілком очевидно є тенденція зниження кількості середньооблікового персоналу з 1248 чол. до 845 чол. Така тенденція пояснюється коригуванням виробничих завдань та стратегічних цілей, трансформацією умов праці.

Організація трудових відносин регламентується колективним договором [35].

Проведемо оцінку основних фінансових показників діяльності зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (див. Табл. 2.2).

Оцінка основних фінансових показників діяльності зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», (тис. грн)

| № з/п | Показники | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | База порівняння 2022 рік до 2020 року, +,- |
|-------|--|----------|----------|----------|--|
| 1 | Готова продукція | 121909 | 159445 | 125503 | 3594 |
| 2 | Товари | 120232 | 141163 | 87494 | -32738 |
| 3 | Чистий дохід від реалізації продукції | 7134428 | 9194088 | 8350977 | 1216549 |
| 4 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 4556601 | 6382831 | 5955710 | 1399109 |
| 5 | Валовий прибуток | 2577827 | 2811257 | 2395267 | -182560 |
| 6 | Фінансовий результат до оподаткування | 545358 | 327713 | 74359 | -470999 |
| 7 | Чистий фінансовий результат | 545358 | 252595 | 43497 | -501861 |

Джерело: Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2020 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2020; Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2021 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2021; Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2022 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2022.

Із вище поданої аналітично-розрахункової таблиці, цілком очевидно:

1. Зростання рівня виробництва продукції станом на 2021 рік проти 2020 року на 37 536 тис. грн., проте вже наступного звітного періоду даний показник знизився до 12 5503 тис. грн.

2. Можемо відзначити зниження обсягів товарної продукції 2022 року проти 2020 року, у порівнянні різниця становить (-32 738 тис. грн.);

3. Зростання суми собівартості реалізованої продукції свідчить про зростання витрат підприємства та негативний вплив поступового зростання рівня собівартості на кінцеву фінансову результативність (мається на увазі зменшення прибутковості);

4. Зниження фінансового результату до оподаткування (із 54 5358 тис. грн. до 74 359 тис. грн.) та чистого фінансового результату (із 54 5358 до 43 497 тис. грн.) на кінець досліджуваного періоду свідчить про погіршення попиту та зниженням темпів реалізації. Причинами зазначених тенденції є загальні обмеження на пересування через світову пандемію та активну фазу повномасштабної війни на всій території нашої держави.

Таким чином, досліджуване зовнішньоекономічне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є активним учасником ринкових відносин, має власну історію розвитку, розвинену та популяризовану марку світового бренду. Під впливом ряду чинників (повномасштабна війна, яка знищила цілу низку торговельних точок, порушила логістичну інфраструктуру, знизила рівень попиту через значний відплив споживачів) відбулося погіршення фінансового стану та виробничо-збутової результативності діяльності зовнішньоторговельне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

2.2. Оцінка методологічної основи механізму мотивації зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

В основу методології мотиваційної складової підприємства Кока-Кола закладено орієнтація на розвиток та потреби кожного працівника. В загальному мотиваційний механізм зовнішньоторговельного підприємства Кока-Кола зображено на рисунку 2.2.:

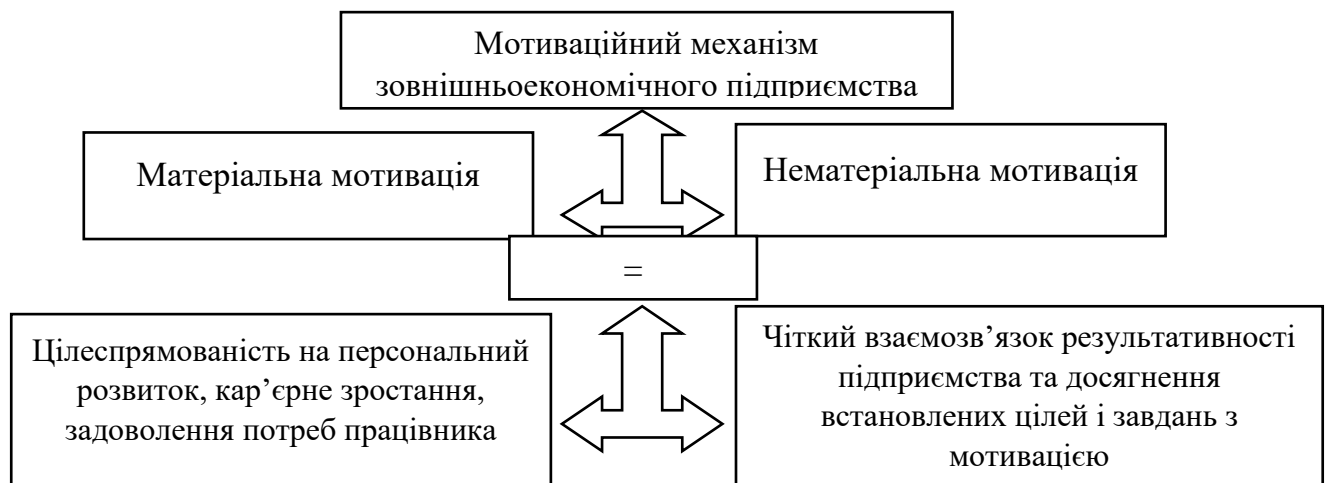


Рис. 2.2. Мотиваційний механізм зовнішньоекономічного підприємства Кока-Кола.

Примітка. Побудовано автором за даними Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2009. С. 59 – 66.

Із вище поданого рисунку, цілком зрозуміло, що основу мотиваційного механізму зовнішньоторговельного підприємства Кока-Кола становлять два елементи: матеріальна мотивація, яка передбачає грошову винагороду за виконану працю, а також цілісний комплекс нематеріального стимулювання працівників. Розглянемо кожну із зазначених складових більш детально.

У Звіті зі сталого розвитку зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відзначено, що основу матеріальної мотивації працівників даного підприємства складає система оплати праці, як один із способів мотивації з метою забезпечення повноцінної та справедливої винагороди. Даним документом також відзначено, що система визначення розмірів заробітної плати та винагород, а також компенсацій підлягає регулярному перегляду та актуалізації управлінським апаратом «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» [35].

Проведемо оцінку динаміки витрат на оплату праці працівників зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (див. Рис. 2.3.).

Із рисунку очевидно, що рівень витрат на оплату праці досліджуваного зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» має стійку тенденцію до зниження. Так, станом на 2020 рік 689 116 тис. грн., вже в наступному звітному періоді - 2021 році цей показник знизився до 578 094 тис. грн, а у 2022 році до 504 281 тис. Середня заробітна плата у 2020 році склала 5 552 грн, у 2021 році 6 098 грн., у 2022 році 5 968 грн. Доля витрати на оплату праці відносно собівартості знизилася із 15,1% до 8,5%.

Отже, основу матеріальної мотивації становить заробітна плата.

Закон України «Про оплату праці» виділяє наступну структуру заробітної плати:

1. Основна заробітна плата – це сума грошової винагороди за виконану роботу сформована у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядних розцінок працівників, а також посадових окладів для службовців.

2. Додаткова заробітна плата – це додаткова грошова винагорода за працю робітників та службовців підприємства за трудові досягнення, ініціативність та

винахідливість, а також за особливі умови праці. До неї належать: доплати, премії, надбавки, компенсаційні виплати, премії за перевиконання поставлених виробничих завдань, підвищення продуктивності праці за окремим розділом чи в цілому по підприємству, підвищення фінансової результативності підприємства, економію сировини та матеріалів.

3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До даного роду виплат належать винагороди за підсумками роботи підприємства за звітний період, премії за спеціальними системами і положеннями по підприємству, компенсаційні та інші виплати.

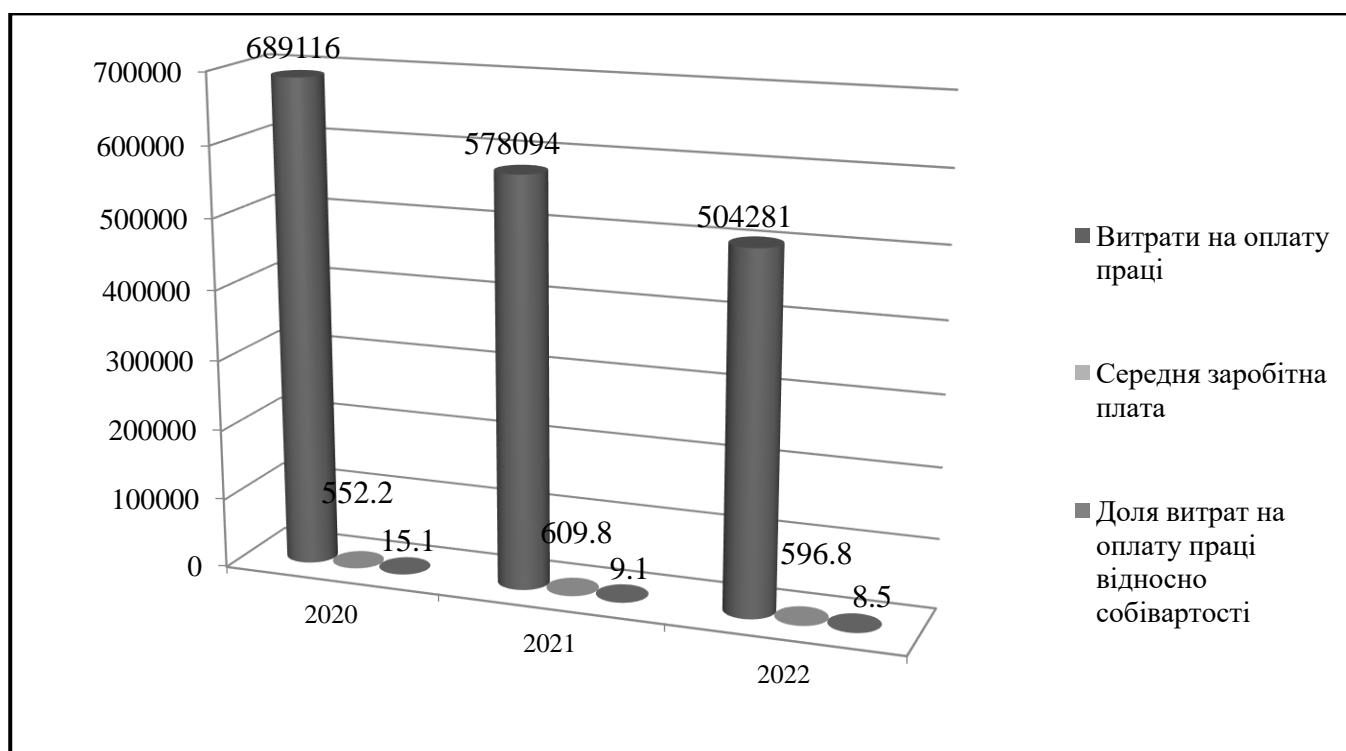


Рис. 2.3. Динаміка витрат на оплату праці працівників зовнішньоекономічного підприємства

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», (тис. грн).

Джерело: Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2020 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2020; Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2021 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2021; Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2022 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2022.

Проведемо оцінку рівня співвідношення та динаміки середньої заробітної платні по досліджуваному з зовнішньоекономічному підприємству «Кока-Кола Беверіджз Україна Лімітед» (рис. 2.4.):

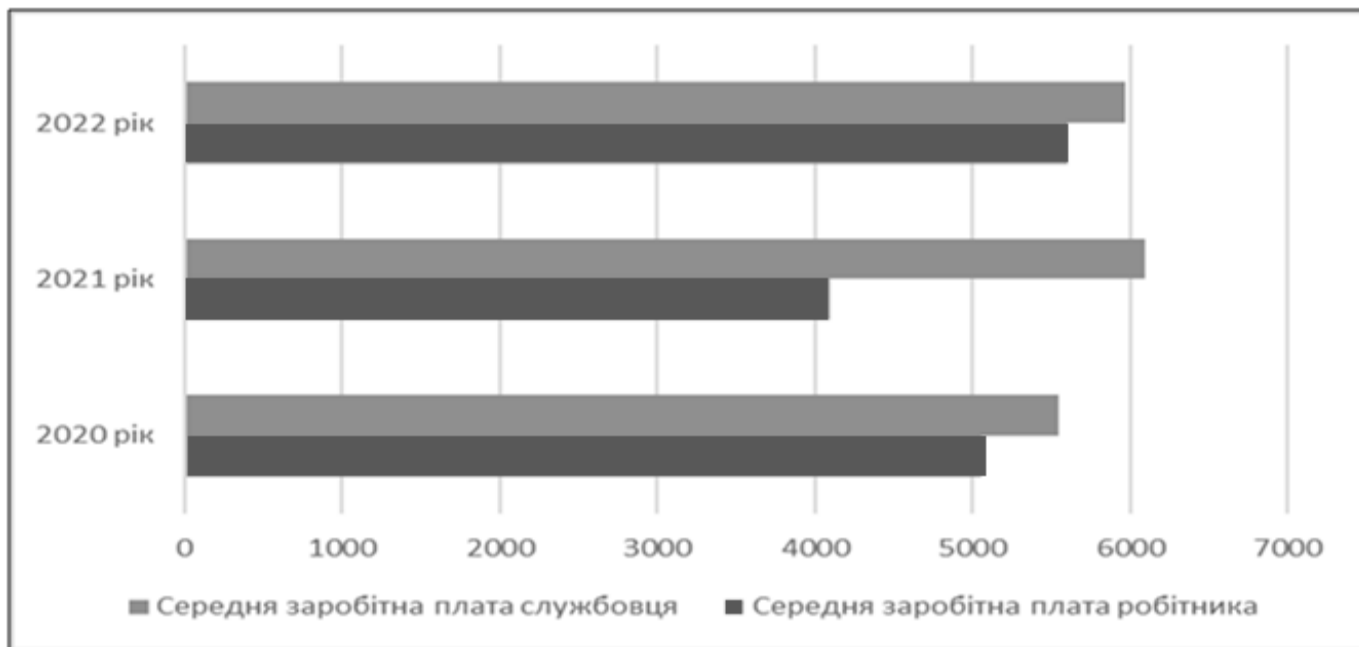


Рисунок 2.4. Співвідношення та динаміки середньої заробітної платні по досліджуваному зовнішньоекономічного підприємству «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», 2020-2022 р.р., (грн.).

Джерело: Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджис Україна Лімітед» за 2020 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2020; Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджис Україна Лімітед» за 2021 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2021; Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверіджис Україна Лімітед» за 2022 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2022.

Із вище поданого рисунку, цілком очевидним є помірне зростання рівня середньої заробітної плати працівників та службовців досліджуваного підприємства, що дає підстави стверджувати про позитивний стан матеріального стимулювання працівників.

У зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» формування заробітної плати працівників відбувається таким чином, щоб

сприяти повноцінному забезпеченню її конкурентоспроможності на ринку праці, відповідати бізнес-потребам та орієнтуватися на ключові результати бізнесу.

У зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» існують чіткі взаємозв'язки між винагородою працівників у вигляді заробітної плати та прирівняних до неї виплат (премій) та бізнес-плануванням на підприємстві. У відповідності до зовнішньоторговельної стратегії підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» компанія зосереджена на максимізації власного прибутку, а тому розробляє нові стратегії для досягнення даної мети. Так, управлінський апарат досліджуваного зовнішньоторговельного підприємства використовує стратегію ціноутворення проникнення, яка дає змогу реалізувати відносно дешеві напої. З метою належної гарантії, компанія отримує максимальну цінність від власних співробітників, таким чином створення цінності відбувається не лише в рамках споживчої цінності, але й на створенні цінності для працівників [28].

Досягнення сформованих цілей дає змогу пов'язати винагороду працівників з корпоративною стратегією. Так, на шляху до досягнення однієї із цілей – підвищення рівня задоволеності клієнтів, підприємство встановлює цільову норму роботи відносно власного персоналу. Виплата винагороди працівникам відбувається за умови, що вони виконують повністю цільову норму, одночасно максимізуючи прибуток та задоволеність клієнтів через виробництво та реалізацію високоякісної продукції вмотивованим персоналом.

Таким чином, матеріальна мотивація зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» передбачає грошову винагороду для працюючих працівників у вигляді основної заробітної плати та премій, підвищення до заробітної плати, авіаквитки, стипендії для дітей працівників.

Проведемо оцінку нематеріальної мотивації працівників зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (див. Рис. 2.5.):

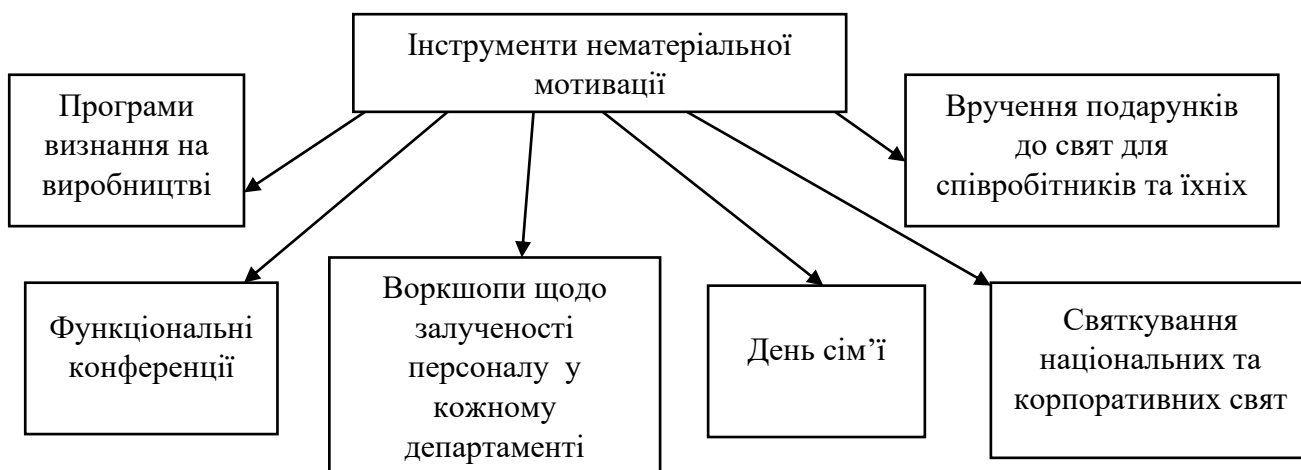


Рис. 2.5. Інструменти нематеріальної мотивації зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Джерело: Офіційний сайт підприємства Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед. URL: <https://www.coca-cola.ua/>.

Розглянемо більш детально зазначені інструменти за допомогою таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Характеристика змістовності інструментів нематеріальної мотивації зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

| № з/п | Назва інструменту | Сутність |
|-------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Програми визнання на виробництві | У відповідності до внутрішньої стратегії підприємства, працівників активно залучають до результативності підприємства шляхом формування багатовекторних безпосередньої участі працівників у виробничому процесі. Зміст даних програм розробляється менеджерами спільно з управлінським апаратом беручи до уваги ринковий попит, поточний стан та проблематику у виробничому процесі через розвиток зацікавленості працівників до активної участі у підвищенні якості продукції та результативності підприємства. |
| 2 | Функціональні конференції | Основна мета таких конференцій полягає в ознайомленні працівників з поточним станом виробництва, сучасними методами його розвитку та вдосконалення, діагностики, обговоренні альтернативних варіантів трансформації виробничих питань, тощо. |
| 3 | Воркшопи щодо залученості працівників в кожному департаменті | Структурна особливість підприємства полягає в наявності різних департаментів. Тому, управлінським апаратом прийнято рішення про формування воркшопів з метою внутрішнього розвитку працівників, підвищення їх професійності, здобуття нових навичок, розширення кадрового потенціалу, і, як можливість – стійкого кар'єрного зростання. |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| 4 | Вручення подарунків до свят для співробітників та їхніх родин | В рамках нематеріальної мотивації передбачено вшанування та відзначення співробітників та членів їхніх сімей подарунками до свята. Досить часто такі подарунки являються символічно-знаковими: іменний годинник, сервізів з символікою підприємства, тощо. |
| 5 | Святкування національних та корпоративних свят | Передбачає організацію святкувань в колі трудового колективу із залученням кейтерингу, аніматорів. Метою такого заходу є колективна єдність, невимушене спілкування, скорочення дистанції між управлінським апаратом та робітничим класом. |
| 6 | День сім'ї | Такий вид нематеріальної мотивації має вагоме місце, оскільки спрямоване на розвиток сімейних цінностей, позавиробничого спілкування, морального єднання працівників. |

Джерело: Офіційний сайт підприємства Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед. URL: <https://www.coca-cola.ua/>.

Доповненням до зазначених інструментів нематеріальної мотивації працівників зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є:

- медичне страхування, а також страхування життя;
- безкоштовне харчування працівників;
- стовідсоткова доплата зарплатні до лікарняних;
- трансферт до та з місця роботи;
- матеріальну допомогу за сімейними обставинами;
- три дні оплачуваної відпустки в особисті особливі дати;
- безоплатна продукція;
- безкоштовна техніка для роботи;
- компенсація оренди житла під час переїзду.

Для співробітників «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» діє система добровільного медичного страхування та страхування життя. «Кока-Кола Беверіджиз Україна» сприяє здоровому способу життя, надаючи можливість займатись у фітнес-кімнатах із тренером, пропонуючи знижки у спортзал, створюючи зони відпочинку. Співробітники «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» мають додаткові оплачувані дні відпустки згідно із законодавством, а

також право на додаткові оплачувані 3 дні (у зв'язку із особливими сімейними обставинами); доступ до їдальні на території компанії; можливість безоплатного перевезення до заводу; отримання матеріальної допомоги за сімейними обставинами. Проводяться функціональні воркшопи, масові корпоративні та соціальні заходи і вручення подарунків до свят для співробітників та їх родин. Працівники мотивуються до високих досягнень через систему визнання і церемонії нагородження.

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» інвестує в навчання і розвиток співробітників та сприяє їх кар'єрному росту. Програми навчання в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» націлені на ознайомлення з цінностями компанії і розвиток професійних знань та навичок співробітників, що сприяють досягненню ними високих результатів роботи. Обов'язковим для нових співробітників є тренінги та інструктажі щодо корпоративних політик та вимог законодавства у сфері охорони праці

Підсумовуючи вищезазначене, слід зазначити: методологічна складова мотиваційного механізму зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» передбачає підвищення матеріальної та нематеріальної мотивації працівників шляхом цілеспрямованості на успішне виконання посадових обов'язків, підвищення результативності підприємства, повноцінного досягнення стратегічних цілей та виробничих завдань.

2.3. Характеристика переваг та недоліків чинної системи мотивації персоналу зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

Враховуючи все вище викладене, варто зазначити, що чинна система мотивації персоналу зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» - це комплекс мір та заходів по мотивації персоналу, орієнтована на досягнення цілей підприємства.

Проведемо оцінку основних факторів мотивації працівників зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Оцінка факторів мотивації працівників зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

| № з/п | Назва мотиваційного фактору | Коротка характеристика |
|-------|---------------------------------|---|
| 1 | Високий рівень заробітної плати | Як працівник, так і службовець потребує стабільної оплати власної праці із стабільним зростанням. Прикладаючи власні зусилля та реалізуючи власний потенціал працівник розраховує на матеріальну винагороду у вигляді додаткових пільг та надбавок. |
| 2 | Належний рівень умов праці | Потреба працівника в безпечному робочому середовищі, мінімізації шкідливих факторів, комфортної зони відпочинку. |
| 3 | Соціальна реалізація | Потреба у внутрішньому саморозвитку за рахунок спілкування з широким колом людей. Потреба у тісних стосунках з членами трудового колективу. |
| 4 | Реалізація власного потенціалу | Потреба у реалізації власних умінь, знань та навичок. Потреба в отриманні додаткових знань, підвищення власної результативності, потреба кар'єрного зростання. |
| 5 | Соціальне та трудове визнання | Потреба в оцінці власної значущості в трудових досягненнях. Потреба в активній участі у виробничому процесі та належному рівні винагороди за ініціативність, креативність. |
| 6 | Влада та впливовість | Потреба у зростанні, участі в управлінському процесі, активній конкурентній боротьбі |
| 7 | Саморозвиток | Потреба у підвищенні власних знань, умінь, навичок |
| 8 | Цікава робота | Потреба у внутрішній мотивації на шляху до досягнення намічених цілей |

Джерело: Вергун А.М., Жук Т.В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7385/1/20170330_Cluster_P200-207.pdf.

Справедливість та задоволеність працівників розглядається в механізмі мотивації зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» як основа середовища ефективної винагороди. Кожен працівник має бути вмотивованим для досягнення бажаної мети та процвітання підприємства. Мотивація працівників зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» складається з винагороди працівників з метою підвищення їх продуктивності та надання відчуття власності над підприємством.

Оснoву належного мотиваційного середовища зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» становить кілька елементів. Вирішальну роль у системі винагород відіграє першочергово процес управління. Через шлях власного історичного розвитку компанія успадкувала міцні управлінські навички.

Корпоративна культура зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» також значно впливає на мотиваційну систему підприємства. Тут мається на увазі охоплення того, як підприємство веде власну господарську діяльність, як відбувається формування стосунків в колективі, як побудовано взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, оцінка ефективності та прозорості бізнес-процесів [54].

Важливу роль в механізмі мотивації персоналу зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відіграє зовнішнє середовище: клієнти та широка громадськість. З метою підвищення рівня ефективності мотиваційного процесу працівників зовнішньоторговельне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» постійно моніторить рівень лояльності клієнтів по відношенню до зовнішнього іміджу компанії. Для перспективного розвитку (на майбутню перспективу) зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» мають бути чітко встановлені цілі для власних співробітників на основі їхньої обізнаності про зовнішній світ, і ті, хто досягне успіху – будуть винагороджені. Зовнішні та внутрішні стимули – це відповідно грошова та нематеріальна мотивація працівників.

У зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» наявний тісний взаємозв'язок між винагородою та бізнес-плануванням по підприємству. Як вже було попередньо зазначено, зовнішньоторговельне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» зосереджене на максимізації прибутку, а тому, як наслідок, завжди розробляє нові стратегії для досягнення цієї мети. Встановлення досяжних цілей дає змогу пов'язати винагороду з корпоративною стратегією. Так, однією із цілей компанії є підвищення рівня задоволеності клієнтів. Зовнішньоторговельне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» встановлює цільову норму роботи для власного персоналу, воно

винагороджує працівників, за умови повноцінного виконання норми, з одночасною максимізацією прибутку та задоволеність клієнтів завдяки виробництву високоякісної продукції вмотивованим персоналом.

Ефективно сформований механізм комунікації має вирішальне значення для досягнення успіху зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». У свою чергу, спілкування має вирішальне значення для поєднання винагороди та бізнес-цілей. У досліджуваному підприємстві як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні процеси є ефективними. Внутрішнє управління дає змогу інформації надходити в обох напрямках, як зверху вниз, так і навпаки. Співробітники поінформовані про те, куди вони можуть повідомити про серйозну проблему.

Зовнішньоторговельне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» запустила програму хмарних технологій, яка дає змогу співробітникам налаштовувати власні винагороди. Обрання одного співробітника може суттєво відрізнитися від іншого. Іноді потреби різних співробітників, наприклад, одні можуть вважати екскурсії та відпустки життєво важливими, тоді як інші можуть віддати перевагу надбавкам та стипендіям для своїх близьких.

Таким чином, сформована система мотивації є продуктивною, оскільки працівники зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» являються внутрішньо вмотивованими чи самостійними, а підприємство отримує максимальну віддачу від їхнього трудового внеску. Вмотивовані співробітники зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» формують кращі, ніж планувалося результати, що є основою того, чому підприємство функціонує на ринку більш краще, ніж конкуренти з точки зору продажів продукції відмінної якості.

Висновки до розділу 2

Отже, зовнішньоекономічне підприємство «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» винагороджує високоефективних та відомих співробітників, а також

допомагає тим, хто працює погано, здобути впевненість. Оскільки впевненість не є природною рисою, вона набувається з часом через систематичний процес навчання. Додаткове навчання – це більш ніж привілеї для неефективного персоналу.

Незважаючи на все вищезазначене, мотиваційний механізм зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» має декілька недоліків:

1. На підприємстві щорічна перевірка ефективності роботи колективу є суто формальною, вона не спрямована на індивідуально взятого працівника;

2. На думку автора, сформовані бізнес цілі зовнішньоторговельного підприємства не повністю роз'ясненні для втілення працівникам, а також не взаємоузгодженні з трудовим завданням (індивідуальними цілями) працівників. В контексті зазначеного відбувається формування нової проблеми: отримуючи винагороду працівники не мають індивідуальних кар'єрних цілей, крім вдосконалення власних навичок для підтримки продуктивності компанії [34].

Проведений аналіз механізму мотивації працівників зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» вказує на застосування певних елементів теорії Маслоу. Разом з тим, компанія має розробити програми, які створюють фізіологічне бажання співробітників задовольняти проблеми існування під виглядом матеріальної стабільності окремих працівників. Працівник повинен мати відчуття безпеки на власній посаді. Компанія має передбачати форуми культурної особистості та включати інноваційні програми по охопленню молодого покоління.

РОЗДІЛ 3

**ОКРЕСЛЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ
ПРАЦІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА КОКА-КОЛА**

3.1. Дослідження зарубіжного досвіду побудови мотивації в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Еталонами орієнтації в плані зарубіжного досвіду мотивації працівників з зовнішньоекономічних підприємств є країни Європи, США та Японії.

Основні елементи мотивації праці працівників зовнішньоекономічних підприємств розвинених країн формуються на наступних принципах:

- самостійність працівників в рамках посадових обов'язків. Мається на увазі свобода вибору дій менеджерів та економістів в рамках виконуваних обов'язків;
- завбачливе вкладання в саморозвиток, технології, курси підвищення кваліфікації;
- часте застосування системи мотивації як інструменту диференціації оплати праці від важливості роботи, складності умов, специфіки (асистент, консультант, менеджер, директор);
- надання переваги погодинній формі оплати праці згідно з контрактною формою трудової діяльності.

Проведемо оцінку чинників впливу на систему мотивації працівників зовнішньоекономічних підприємств Японії (див. Рис. 3.1.).

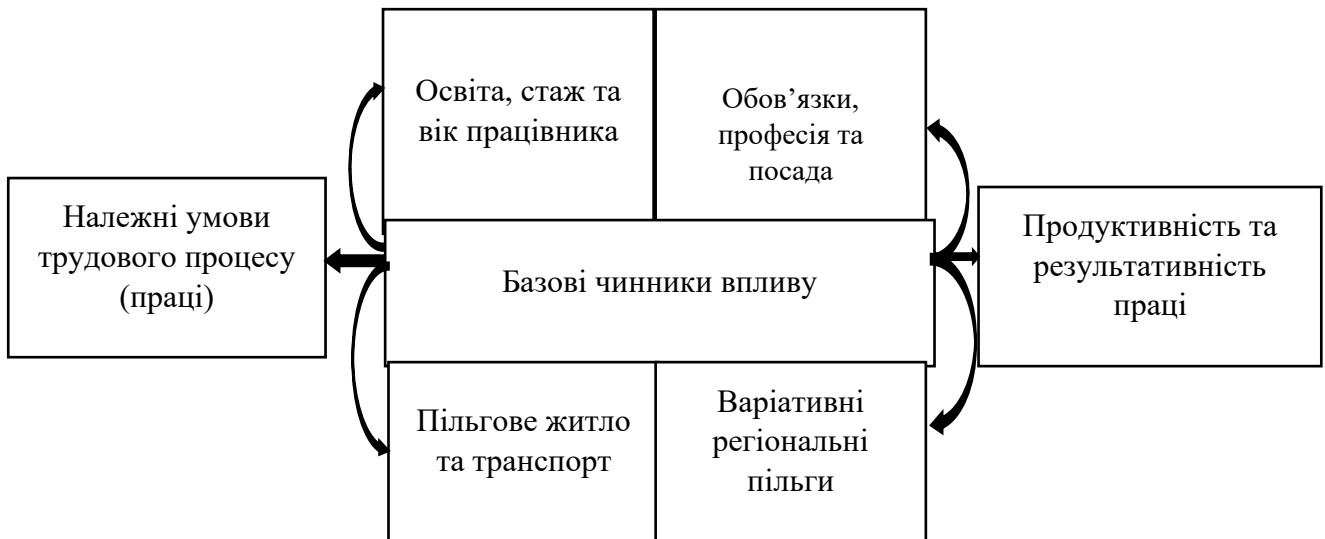


Рисунок 3.1. Оцінка чинників впливу на систему мотивації працівників зовнішньоекономічних підприємств Японії.

Примітка. Васильчак С.В., Дубина М.П., Соловій С.Б., Вівчарук О.М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10 (209). С. 69-75.

З вище поданого рисунку цілком очевидно, що формування мотиваційного механізму японських зовнішньоторговельних підприємств ґрунтується на шістьох чинниках:

- освіта та стаж;
- транспортні та житлові пільги;
- різноманітні пільги, що варіюються в залежності від регіону;
- успішність праці (продуктивність та результативність);
- професійні та посадові обов'язки;
- належні умови праці.

Варто виділити ряд наступних особливостей, притаманних японській моделі мотивації персоналу: прямо пропорційна залежність розміру заробітної плати від стажу роботи працівника; результативності та продуктивності його праці, регіонального розташування підприємства; належного виконання посадових обов'язків, тощо. Окремо варто зауважити, що до уваги береться саме стаж роботи за останнім зовнішньоторговельним підприємством, а не загальної сукупності трудового стажу працівника за період його трудової діяльності.

Орієнтація на особисті життєві проблеми є однією з характерних рис системи мотивації персоналу зовнішньоторговельних підприємств Японії. Тут мається на увазі, що по закінченню університету японець влаштовується на роботу та отримує за свою працю винагороду у вигляді мінімальної заробітної плати. При одруженні за 6-7 років відбувається помірне зростання заробітку японця на 6-7%. Зважаючи на важливість створення нової сім'ї, влада рекомендує управлінському апарату зовнішньоторговельних підприємств. В контексті сказаного, доцільним є перегляд розмірів матеріальної мотивації працівників зважаючи на освіту та стаж, результативність та продуктивність праці.

Наступною особливістю мотивації зовнішньоторговельних підприємств Японії є прямо пропорційна залежність оплати праці менеджерів від рівня показників діяльності суб'єктів господарювання. Колектив зовнішньоторговельних підприємств сприймається як єдиний, цілісний механізм, тому основним завданням менеджера є ефективна організація та раціональний управлінський процес по відношенню до кожного індивідуально взятого працівника [26].

На ряду з матеріальною мотивацією, нематеріальна мотивація зовнішньоторговельних підприємств Японії ґрунтується на активному залученні кожного працівника до виробничих об'єднань та гуртків, наприклад: «За виробництво продукції без браку», «Контроль за якістю продукції», «За підвищення продуктивності праці». У свою чергу, ефективність таких заходів побудована на регулярних добровільних зборах членів трудового колективу та встановлення належного психоемоційного клімату.

Система мотивації персоналу зовнішньоторговельних підприємств Сполучених Штатів базується на системах Скенлона та Раккера.

В основу системи Скенлона закладено методологію розрахунку вартості обсягу продукції з урахуванням заробітної плати за планом. У випадку, коли частка заробітної плати у відповідності до плану являється меншою, суму економії розподіляють поміж підприємством та працівниками у співвідношенні 25 % до 75 %. При цьому, 75 % зекономлених коштів поділяють: частину коштів спрямовують до резервного фонду, а решту грошових коштів розподіляють між

членами колективу в прямо пропорційній залежності до вкладу кожного співробітника до виробничого процесу. Застосування даної системи мотивації відносно, наприклад, зовнішньоторговельної компанії «Мідленд-Росс» дало змогу використовуючи теж саме устаткування підвищити продуктивність праці на 16 % та скоротити плинність кадрів із 36 % до 2,6 %, значно зменшивши кількість порушників трудової дисципліни.

Система Раккера передбачає отримання працівниками премії за збільшення обсягів «чистої» продукції в еквіваленті на один долар заробітної плати. При зменшенні частки витрат на оплату праці в загальній структурі додаткової вартості, яка обчислюється як середня величина за період останніх трьох-семи років, у відповідності до системи Раккера відбувається розподіл зекономленої суми витрат між підприємством та працівниками.

Нематеріальна мотивація працівників зовнішньоторговельних підприємств в складі системи Раккера передбачає:

- оплачувану роботодавцем медичну страховку;
- курси підвищення кваліфікації працівників;
- безкоштовне харчування;
- організація корпоративних святкувань;
- організація активного колективного дозвілля через спільні подорожі;
- організація гнучкого графіку праці;
- сприяння в полегшенні організації побуту працівника (найм нянь чи прибиральниць);
- сприяння в догляді за дітьми працівників (відкриття ясел та дитячого садочку);
- вшанування сімейних традицій, дат та торжеств [20].

Наступним рівнем організації мотивації персоналу зовнішньоторговельних підприємств є нарахування заробітної плати у відповідності до системи «оплата за кваліфікацію». У відповідності до даної системи працівнику зовнішньоторговельного підприємства нараховують бали. Таким чином, з метою

отримання надбавки до заробітної плати, працівник має набрати певну кількість балів.

За умови підвищення працівником власної кваліфікації (проходження курсів, тренінгів, участь у семінарах та конференціях) відбувається підвищення загальної суми балів, що пропорційно впливає на рівень оплати праці працівника.

До основних переваг розрахунку заробітної плати на основі кваліфікації слід віднести:

- зниження потреби в найманих працівниках за рахунок власних кваліфікованих кадрів;
- відсутність проміжних рівнів управління;
- підвищення продуктивності праці та якості роботи;
- суттєва економія людських та матеріальних ресурсів.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на тому, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій [26; 32]. Система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині є досить своєрідною. Зокрема, вона включає в себе створення виробничих Рад, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіків відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення, існування «робітника-директора». При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і Раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати і враховувати думку Ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників підприємства до управління сприяє розвитку їх трудової активності, що, врешті решт, призводить до поліпшення підсумкових результатів виробництва [32].

Приклади американського досвіду показують, як, наприклад, засновник Walt Disney Company з метою зменшення плинності кадрів лише змінив назву з «пральні» на «текстильна служба», внаслідок працівники відповідних підрозділів відчували свою важливість, а всі негативні моменти відійшли на другий план.

Описаний досвід зарубіжних країн представлений певними елементами в функціональній системі мотивації персоналу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Таблиця 3.1

Порівняння елементів функціональної системи мотивації персоналу в контексті досвіду зарубіжних країн та «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

| № з/п | Назва елемента | Наявність | Відсутність |
|-------|---|-----------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Орієнтація на підвищення якості продукції та оптимізацію фінансової результативності (наприклад, General Motors, Fozzy Group, тощо) | + | |
| 2 | Конкурентна система матеріальної мотивації (Nisan, Nestle) | + | |
| 3 | Конкурентна система нематеріальної мотивації (Google, Yamaha) | + | |
| 4 | Залучення працівників до управлінського процесу в частині колективного прийняття рішень виробничого характеру (Ашан, Google, Siemens) | + | |
| 5 | Взаємоузгодження цілей компанії з цілями мотивації (Sony, Jetro) | | - |
| 6 | Вдосконалення комунікації між робітниками та управлінським персоналом (Gily, Pepsi) | | - |

Джерело: Офіційний сайт підприємства Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед. URL: <https://www.coca-cola.ua/>.

3.2. Напрямки розвитку системи мотивації праці досліджуваного підприємства

Зважаючи на специфіку діяльності досліджуваного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та поточний стан системи мотивації персоналу, управлінському апарату варто розглянути наступний варіант її трансформації:

1. Формування цілей системи мотивації у відповідності до мети суб'єкта господарювання. Наразі система мотивації персоналу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» орієнтована на поверхневе задоволення матеріальних та моральних потреб працівників. Стратегічні ж цілі підприємства орієнтовані на вдосконалення якості продукції, підвищення рівня виробництва та реалізації продукції, максимізацію рівня прибутковості.

2. Аналіз демотиваційних факторів системи мотивації праці та організації праці персоналу «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». В розрізі колективу до таких факторів варто, перш за все віднести:

- провести оцінку внутрішнього середовища підприємства в частині: аналізу внутрішніх комунікацій між управлінським та виробничим персоналом, дотримання умов праці.

3. Оптимізувати інструменти формування системи оплати праці працівників «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Альтернативними варіантами варто визначити:

- бально-факторний метод оцінки посадових окладів (з безпосереднім рівнем повноцінності виконання поставлених завдань; результативність роботи персоналу; ступінь участі у виробничому процесі; рівень активності працівників в процесі раціоналізації виробничого процесу). Даний метод враховує особливості виробничої діяльності досліджуваного зовнішньоторговельного підприємства. Його запровадження дасть змогу оптимізувати рівень відповідальності працівників по відношенню до виконаної роботи, підвищити їхню участь у прийнятті рішень та повноцінному виконанні завдань;

- система депреміювання. Дана система має передбачати матеріальну відповідальність за порушення трудової дисципліни, неналежне виконання поточних завдань, зниження планових показників з метою підвищення продуктивності праці та мінімізації виробничого браку.

4. Оптимізація наявної системи пільг. Аналіз потреб персоналу та обрання альтернативної системи преміювання. Для «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» оптимальною буде система преміювання за методом грейдерування.

Таблиця 3.2

Система рейтингового формування посадових окладів

| Рейтинги оцінювання результатів праці | Рівні встановлення окладів | | | |
|--|----------------------------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Результативна праця зі збільшенням виробітку | 9-10 % | 7-8 % | 5-6 % | 4-3 % |
| Дотримання стандартів організації господарської діяльності | 7-8 % | 5-6 % | 3-4 % | 2-3 % |
| Належне виконання поставлених завдань | 5-6 % | 4-3 % | 2 % | - |

Джерело: Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225664.pdf>; Колісник Х.С. Грейдування – форма оплати праці на сучасних підприємствах України. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_kolisnik.htm.

Дана система належить до індивідуалізації оплати праці. Вона враховує класність, компетенцію, стаж, ефективність та результативність праці. Запровадження даної системи збільшить почуття справедливості в трудовому колективі, оскільки на сучасному етапі оклади працівників з переважно однаковою якістю та продуктивністю праці вирівняні.

На основі модернізації формування посадового окладу, відбудеться модернізація розрахунку системи преміювання. Зважаючи на запропонований варіант системи формування посадових окладів шляхом рейтингування – систему преміювання варто побудувати за алгоритмом поданим на рисунку 3.2.:

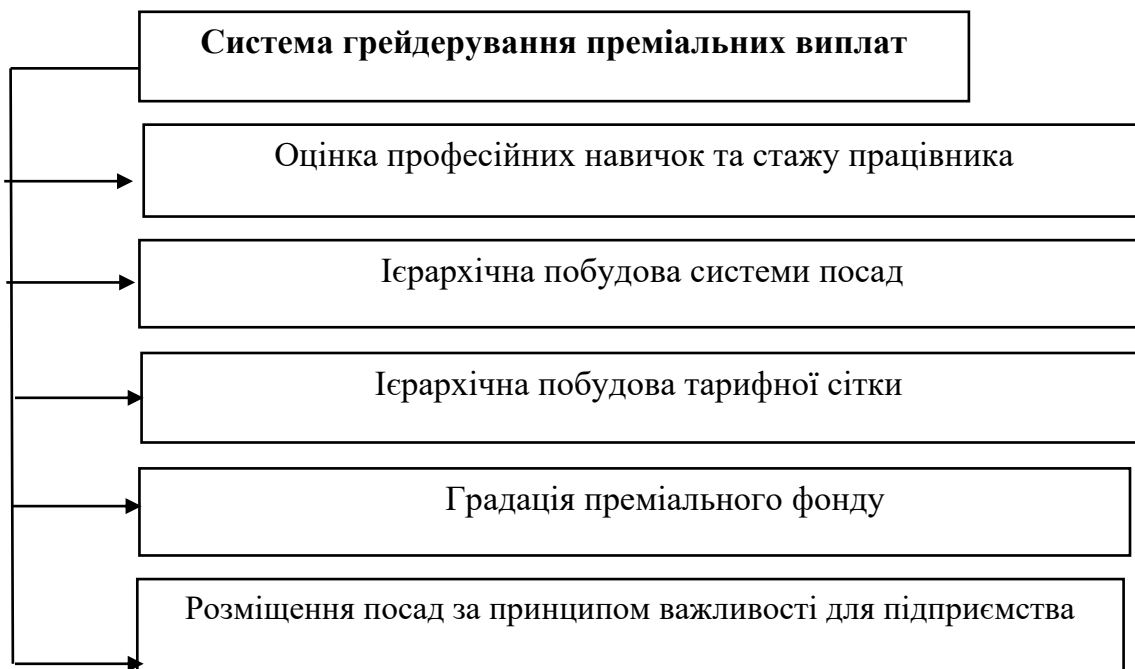


Рис. 3.2. Механізм впровадження грейдінгової системи преміювання працівників «Кока-Кола Бевєріджиз Україна Лімітед».

Джерело: Офіційний сайт підприємства Кока-Кола Бевєріджиз Україна Лімітед. URL: <https://www.coca-cola.ua/>.

В основу системи грейдеравання преміювання працівників закладено категоризацію, яка передбачає виділення кількох категорій посад, які відрізняються між собою цілями, результатами праці та цінностями.

5. Оптимізувати систему нематеріальної мотивації.

Цікавим способом нематеріальної мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки що не отримала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами (наприклад, Sony, Ford, іа інші) свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн.

З метою стимулювання продуктивного розвитку праці робітників «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» варто запровадити також Бенефітну програму.

Під бенефітною програмою розуміється надання співробітникам не грошових винагород залежно від посади і умов праці. Бенефіти надаються співробітникам на певних умовах: термін, періодичність, об'єм виконаної роботи в галузі торгівлі.

Розглянемо основні її складові за допомогою рисунку 3.3.:

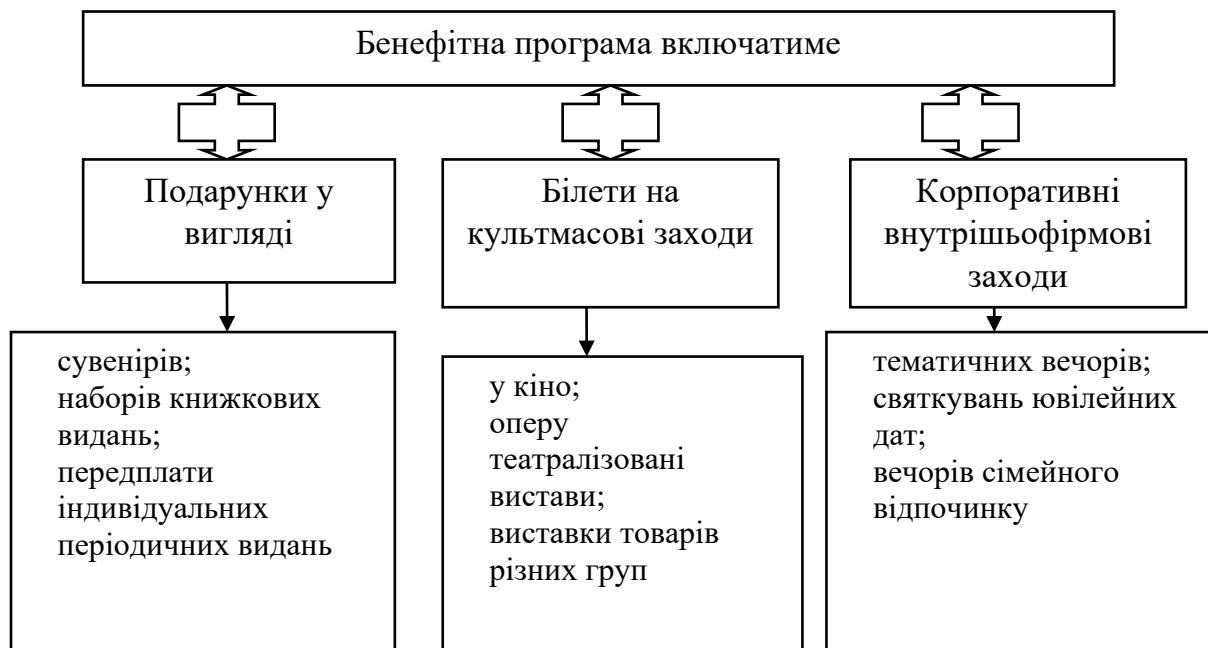


Рис. 3.3. Характеристика основних складових бенефітної програми.

Примітка. Складено автором за даними Борисовський Р.Ю., Чечетова Н.Ф. Організаційні аспекти управління мотивацією персоналу підприємства. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/2033/1/maksr%281%29.pdf>

Узагальнюючи вище зазначене, розглянемо вплив запровадження нематеріального стимулювання на внутрішнє середовище суб'єкту господарювання за допомогою рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Вплив нематеріальної мотивації управлінський процес «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Примітка. Складено автором за даними Борисовський Р.Ю., Чечетова Н.Ф. Організаційні аспекти управління мотивацією персоналу підприємства. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/2033/1/maksr%281%29.pdf>.

Запровадження зазначених пропозицій дасть змогу стабілізувати систему мотивації працівників зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» на основі врахування вагомості трудового внеску кожного окремо взятого працівника.

Висновки до розділу 3

Отже, у системі менеджменту зовнішньоекономічного підприємства Кока-Кола пріоритетні напрямки розвитку мотивації праці детально окреслені з метою забезпечення високого рівня продуктивності та задоволеності співробітників.

Перший напрямок - створення стимулюючої робочої атмосфери. Компанія прагне створити сприятливе середовище, де працівники почуваються цінними та мають можливість розвиватися. Це досягається через здійснення системи навчання та розвитку, яка сприяє професійному росту співробітників, а також шляхом встановлення чітких механізмів оцінювання роботи та преміювання заслужених.

Другий напрямок - розвиток внутрішнього лідерства. Компанія вірить, що мотивованими та динамічними керівниками є основа успіху компанії. Тому управлінський персонал активно підтримується в розвитку своїх лідерських навичок, сприяється їхній самореалізації та наданню можливостей для керівництва проектами та командами.

Третій напрямок - стимулювання творчості та інновацій. Кока-Кола визнає важливість новаторства у сучасному світі, тому сприяє розвитку креативності серед своїх співробітників. Це досягається шляхом впровадження системи ідей, де кожен працівник може вносити свої пропозиції та брати участь у реалізації проектів.

Загалом, система менеджменту зовнішньоторговельного підприємства Кока-Кола активно працює над забезпеченням мотивації праці своїх співробітників, фокусуючись на створенні стимулюючої робочої атмосфери, розвитку внутрішнього лідерства та стимулюванні творчості та інновацій. Це дозволяє залучити талановитих працівників, зберегти їхню мотивацію та підвищити загальний рівень продуктивності підприємства. Кока-Кола прагне бути місцем, де люди відчують себе важливими та мають можливість реалізувати свій потенціал, що сприяє успіху як компанії, так і її співробітників.

ВИСНОВКИ

На основі виконаного дослідження на тему: «Мотивація праці в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності» можна зробити наступні узагальнюючі висновки:

В історичному генезисі питання мотивації праці розглядалося ще у 2000 р. до нашої ери за часів законів Хаммурапі.

Значна частина науковців дійшла висновку, що основою мотивації є потреба – основа активних дій будь-якої особистості. Характерною рисою потреби є те, що в процесі її задоволення відбувається розвиток самої особистості та повноцінна активізація людської діяльності на розумовому та фізичному рівня.

При дослідженні трактування сутності поняття «мотивація» в основу терміну науковцями та дослідниками закладено: спонукальну дію; систему; процес, «локомотив», комплекс чинників спрямованих на задоволення потреб працівників.

В роботі наведено авторське визначення поняття «мотивація». Отже, під мотивацією варто розуміти активізацію цілеспрямованої розумової та фізичної діяльності працівника націленої на ефективне досягнення певного передбаченого результату через вплив матеріальної чи моральної складової на його внутрішні потреби.

При оцінці основних характеристик теорії мотивації розглянуто наступні теорії: Мотиваційна теорія «Батога та пряника», теорія «Y» (Дуглас Мак-Грегор); теорія «Z» (Дуглас Мак-Грегор), теорія ієрархії людських потреб А. Маслоу, теорія Девіда МакКлелланда, теорія Гігієнічних факторів Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Хакмана і Олдхема.

Під зовнішньоекономічним підприємством варто розуміти самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює виготовлення продукції або надання послуг з метою повноцінного задоволення потреб споживачів та отримання позитивного фінансового результату у вигляді зростаючого прибутку. Основою функціональної складової зовнішньоторговельного підприємства є можливість отримання

економічних вигод та переваг від міжнародного поділу праці, а також міжнародних ділових відносин.

За об'єкт дослідження обрано «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Оснoву стратегії функціонування зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» становить Стратегія зі сталого розвитку, яка включає:

- добробут (пропозиція низькокалорійних напоїв на кожному ринку; надання прозорої інформації про харчову цінність шляхом розміщення її на етикетці; ведення відповідального маркетингу, без реклами, спрямованої на дітей віком до 12 років);
- створення сильніших спільнот (сприяння розширенню економічних можливостей; пожертвування щонайменше 1% операційних доходів щорічно);
- охорона навколишнього середовища (мета: повернути у природу той самий обсяг води, який було використано для виробництва напоїв; забезпечити переробку та повне використання 75% пляшок та банок; скоротити вуглецевий слід; забезпечити виробництво основних інгредієнтів на принципах сталості).

Підхід до управління персоналом в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відповідає чинним вимогам законодавства України і прийнятим на глобальному рівні політикам і принципам Групи компаній Соса-Сола НВС. Стандарти управління персоналом в «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» регулюються внутрішньою Політикою щодо дотримання прав людини, Політикою щодо надання рівних можливостей. Принципи етичної і порядної поведінки, захисту персональних даних, забезпечення техніки безпеки, запобігання випадків хабарництва закріплені в Кодексі ділової поведінки.

Ринковий сегмент зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола» включає:

- сталий ринок: Швейцарія (11,8 %), Італія (44 %), Греція (15 %), Чехія (12 %). В зазначених країнах побудовано 9 заводів.
- нові ринки: Україна (10%), Болгарія (5 %), Чорногорія (7 %), Боснія та Герцоговина (1,8 %), Молдова, Нігерія (22 %). В цих країнах побудовано 36 заводів.

При оцінці фінансових показників зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» встановлено наступне:

- значно знизилась тенденція товарної продукції 2022 року проти 2020 року, у порівнянні різниця становить (-32 738 тис. грн.);

- зростання суми собівартості реалізованої продукції свідчить про зростання витрат підприємства та негативний вплив на кінцеву фінансову результативність (мається на увазі зменшення прибутковості);

- зниження фінансового результату до оподаткування (із 54 5358 тис. грн. до 74 359 тис. грн.) та чистого фінансового результату (із 54 5358 до 43 497 тис. грн.) на кінець досліджуваного періоду свідчить про погіршення попиту та зниженням темпів реалізації.

Причинами зазначених тенденції є загальні обмеження на пересування через світову пандемію та активну фазу повномасштабної війни на всій території нашої держави.

При оцінці чисельності персоналу зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» відзначено зниження кількості середньооблікового персоналу з 1248 чол. у 2020 році до 845 чол. у 2022 році.

В основу методології мотиваційної складової підприємства Кока-Кола закладено орієнтація на розвиток та потреби кожного працівника основу мотиваційного механізму зовнішньоторговельного підприємства Кока-Кола становлять два елементи: матеріальна мотивація, яка передбачає грошову винагороду за виконану працю, а також цілісний комплекс нематеріального стимулювання працівників. Основу матеріальної мотивації працівників підприємства становить система оплати праці, як один із способів мотивації з метою забезпечення повноцінної та справедливої винагороди. Даним документом також відзначено, що система визначення розмірів заробітної плати та винагород, а також компенсацій підлягає регулярному перегляду та актуалізації управлінським апаратом. У свою чергу, нематеріальна мотивація працівників зовнішньоторговельного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» включає: програми визнання на виробництві, функціональні конференції, воркшопи

щодо залученості працівників в кожному департаменті, вручення подарунків до свят для співробітників та їхніх родин, святкування національних та корпоративних свят, День сім'ї.

Основними перевагами чинної системи мотивації працівників зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» визначено: справедливість та задоволеність працівників як основа ефективної винагороди; належний вплив корпоративної культури: мається на увазі того, які підприємство веде власну господарську діяльність, як відбувається формування стосунків в колективі, як побудовано взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, оцінка ефективності та прозорості бізнес-процесів; вплив зовнішнього середовища; тісний взаємозв'язок між винагородою та бізнес-плануванням по підприємству.

В заключному розділі даної роботи окреслено пріоритетні напрями розвитку мотивації праці в системі менеджменту зовнішньоекономічного підприємства Кока-Кола. Так, при оцінці зарубіжного досвіду побудови мотивації в системі менеджменту зовнішньоторговельної діяльності вивчено особливості мотивації персоналу:

1. Японії. Для системи мотивації працівників зовнішньоекономічних підприємств Японії характерно: прямо пропорційна залежність розміру заробітної плати від стажу роботи працівника (до уваги береться саме стаж роботи за останнім зовнішньоекономічним підприємством, а не загальної сукупності трудового стажу працівника за період його трудової діяльності); орієнтація на особисті життєві проблеми; прямо пропорційна залежність оплати праці менеджерів від рівня показників діяльності суб'єктів господарювання. Нематеріальна мотивація зовнішньоекономічних підприємств Японії ґрунтується на активному залученні кожного працівника до виробничих об'єднань та гуртків, наприклад: «За виробництво продукції без браку», «Контроль за якістю продукції», «За підвищення продуктивності праці».

Таким чином, проведене дослідження дає підстави стверджувати:

- ефективно сформована система мотивації є надійним фундаментом задоволення матеріальних та моральних потреб працівників, їх спонукання до більш

продуктивної та результативної праці, цілеспрямованості на оптимізацію виробничого процесу та підвищення прибутковості компанії;

- чинна система мотивації з зовнішньоекономічного підприємства «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» оцінюється автором позитивно, зважаючи на переважання відзначених «плюсів». Разом з тим, мінімізувати негативний вплив можливо за умови запровадження наведених в роботі авторських пропозицій.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алакоз І.С., Кравцова Л.В. Заробітна плата як матеріальна мотивація. URL: http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/69477.doc.htm.
2. Амельницька О.В., Мізіна О.В. Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/38.pdf.
3. Богданова Т.І. Особливості формування соціальної політики сучасного підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147037013.pdf>
4. Борисовський Р.Ю., Чечетова Н.Ф. Організаційні аспекти управління мотивацією персоналу підприємства. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/2033/1/maksr%281%29.pdf>
5. Бурлаєнко О.Д. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%91%D1%83%D1%80%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf
6. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. URL: <http://surl.li/gloyw>
7. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>
8. Васильчак С.В., Дубина М.П., Соловій С.Б., Вівчарук О.М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10 (209). С. 69-75.
9. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>
10. Вергун А.М., Жук Т.В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7385/1/20170330_Cluster_P200-207.pdf

11. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf

12. Востріков В. Мотивація персоналу підприємства. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976>

13. Гавкалова Н. Л. Мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних перетворень. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава: ПУЕТ, 2015. № 1. С. 137-143.

14. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”). Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Харків: ХНУМГ, 2013. 111 с.

15. Гораль Н. Теорії мотивації. Вісник Львівського університету. 2015. Вип. 36. Ч.3. С. 177-183

16. Гордополов В. Сутність, принципи та критерії вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42580/1/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2.pdf> (Дата звернення: 20.05.2023 р.)

17. Дідур К.М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2011/9.pdf

18. Дергачова Г.М., Пінчук О.В. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <file:///C:/Users/%D0%BF%D0%BA/Downloads/201167-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-449708-1-10-20200422.pdf>

19. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92

20. Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу в зарубіжних країнах. Економіка і організація управління. 2021. № 1(41). С. 183-189
21. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225664.pdf>
22. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 166-172
23. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Батанова Т.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку. Монографія. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2012. 182 с.
24. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 337 с.
25. Колісник Х.С. Грейдування – форма оплати праці на сучасних підприємствах України. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_kolisnik.htm Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. 2013. № 2 (71). С. 151-154
26. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Т. І. Лепейко. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 252 с.
27. Лазоренко Л.В. Особливості матеріальної мотивації персоналу в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/91.pdf (Дата звернення: 15.05.2023 р.)
28. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
29. Манн Р.В., Ляшов Д.О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. Вип. 59. С. 17-25

30. Місія, бачення та цінності «Кока-Кола» в Україні. URL: <https://www.coca-cola.ua/know-us-better/pro-coca-cola/mission-vision-values>
31. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466>
32. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. К.: Академія. 2000. Т.1. 864 с.
33. Одуках М.Є. Фактори, що впливають на мотивацію персоналу серед співробітників: практичне дослідження (Coca Cola). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2021. 4(02). С. 68
34. Офіційний сайт підприємства Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед. URL: <https://www.coca-cola.ua/>
35. Пицур Я.С. Мотивация труда и ее стимулирование в управлении персоналом. *Економічний вісник*. 2018. №1. С.153-158.
36. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. №9. С. 23-27
37. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf
38. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
39. Преміювання працівників: що потрібно знати. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100008096-premiyuvannya-pratsivnikiv-scho-potribno-znati>
40. Профі сторіз від Coca-Cola. URL: <https://www.depo.ua/static/longread/coca-cola-profi-storis/page12647580.html>
41. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27-Reznikova.pdf?sequence=1>
42. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск*. Т. 2. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2009. С. 59 – 66

43. Семенова Л.Ю., Шаповал А.Ю. Соціальна політика підприємства як складова соціальної політики держави. Молодий вчений. 2016. № 10 (37). С. 413-416
44. Слободянюк О.Е. Теорії мотивації. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20445/4124.pdf?sequence=3>
45. Теорія мотивації Девіда МакКлелланда. URL: <https://ua.sainte-anastasio.org/articles/psicologa/la-teora-de-las-motivaciones-de-david-mcclelland.html>(Дата звернення: 18.04.2023 р.)
46. Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверідхис Україна Лімітед» за 2020 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2020
47. Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверідхис Україна Лімітед» за 2021 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2021
48. Фінансова звітність Іноземного підприємства «Кока-Кола Беверідхис Україна Лімітед» за 2022 рік URL: https://clarity-project.info/edr/21651322/finances?current_year=2022
49. Юрченко А. Нематеріальна мотивація: як зрозуміти, що мотивує вашого працівника? URL: <https://www.management.com.ua/notes/intangible-motivation.html>
50. Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal Of Abnormal Psychology*
51. Maslow, A. (1946). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396
52. McClelland, D.C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press
53. Nandita Kothari Reward analysis in Coca-Cola company. URL: https://www.linkedin.com/pulse/reward-analysis-coca-cola-company-nandita-kothari/?trk=articles_directory
54. Herzberg, F. (1968). One More time: How do you motivate people? *Harvard Business Review*
55. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie Warszawa, 2001 r. – 454 p

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Спонукаючі фактори до зовнішньоекономічної діяльності підприємств

| № з/п | Назва причини | Коротка характеристика |
|-------|---|--|
| 2 | 3 | |
| 1 | Особливості внутрішнього ринку | Насичення ринку вітчизняними товарами та послугами, жорстока конкурентна боротьба; значна залежність від логістики та постачальників, зростання цін та інфляційного впливу, неналежний стан вітчизняного законодавства по регулюванню соціальної сфери |
| 2 | Політична та економічна нестабільність | Погіршення купівельної спроможності, відсутність зростання доходів населення, погіршення загального інвестиційного клімату, низькі темпи економічного зростання. |
| 3 | Недосконалість нормативно-правового регулювання | Організація підприємницької діяльності в різних країнах суттєво відрізняється. Природними та зрозумілими є намагання підприємців організувати підприємницьку діяльність у країнах, для яких характерним є ліберальний податковий та митний режим. |
| 4 | Внутрішня конкуренція іноземних компаній | Не варто забувати, що на внутрішньому ринку діють безліч іноземних компаній, які реалізують власною продукцію та надають послуги, формуючи при цьому конкуренцію. |
| 5 | Ймовірність мінімізації ризику доходу | Мінімізація ризику втрати доходу за рахунок зменшення залежності від внутрішнього ринку та його розосередження через завоювання іноземних ринків, враховуючи залежність підприємства від сезонних коливань попиту на внутрішньому ринку |
| 6 | Доцільність геолокації | Обираючи країну розташування власного бізнесу, підприємець обов'язково обирає її економічно вигідне місце розташування |
| 7 | Нарощування прибутковості за рахунок оптимізації виробничого потенціалу | Ймовірність отримання більшого фінансового результату від оптимального використання виробничих потужностей. |
| 8 | Застосування інноваційних технологій | Організація діяльності на умовах ЗЕД розширює доступ до новітніх технологій через діяльність з іноземними партнерами |

Джерело: Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Батанова Т.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку. Монографія. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2012. С. 146.