НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент(ка) ІІ курсу групи М- 24.33 _____ Орєшкіної Поліни Юріївни

(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

(підпис) (науковий ступінь, вчене звання, ініціали прізвище)

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., професор Л.В. Лазоренко

(підпис)

Київ 2025

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

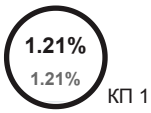
Орєшкіна_КРМ

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Пархоменко В.В.**

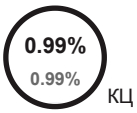
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
19387	**164041**	**12/30/2025**	**---**	**333011860**

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КЦ

19387
Кількість слів

164041
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	18
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	11

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	25 0.13 %
2	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	24 0.12 %
3	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	20 0.10 %

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО_ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - ***магістр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Міжнародний менеджмент»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Орєшкіної Поліни Юріївни

1. Тема роботи: «СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Пархоменко В.В.
затверджені наказом НАСОА від 24 вересня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи: 5 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам мотивації персоналу.

4. Зміст інформаційно-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): вивчити та узагальнити теоретико-методичні засади мотивації персоналу та еволюцію основних підходів; обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації (поєднання фінансових, операційних і HR-метрик; базові принципи економічної оцінки ефекту); проаналізувати діяльність обраної компанії та оцінити динаміку її показників та особливості застосованих практик мотивування; виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації компанії, чинники впливу на залученість, плинність і продуктивність, а також фактори комунікаційного середовища, що визначають сприйняття справедливості; запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації (модель узгодження цілей і винагород, панель метрик моніторингу, план локалізації та комунікації).

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	**04.10.2025-07.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	**08.10.2025-15.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**16.10.2025-06.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**07.11.2025-28.11.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	**29.11.2025-21.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-28.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	**29.12.2025-04.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**05.01.2026**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	**06.01.2026-15.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	**15.01.2026-30.01.2026**

Студент _____ П.Ю.Орєшкіна

(підпис)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національної академії статистики, обліку та аудиту

Орєшкіної Поліни Юріївни

Тема: «СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ»

Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок. Робота містить 18 таблиць, 13 рисунків та 92 використані джерела.

Актуальність теми. Система мотивації персоналу є ключовим елементом реалізації корпоративної стратегії міжнародних компаній, забезпечуючи узгодження цілей бізнесу з очікуваною результативністю працівників. Глобалізація, цифровізація, конкуренція за таланти та поширення гібридних форматів роботи актуалізують потребу у прозорих, справедливих і гнучких мотиваційних системах. Для міжнародних компаній особливого значення набуває поєднання глобальних стандартів мотивації з локальними правовими, культурними та соціальними особливостями ринку праці, а також забезпечення балансу короткострокових і довгострокових стимулів, що підвищує стійкість бізнесу та залученість працівників.

Метою роботи є обґрунтування підходів до проєктування та оцінювання ефективної системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях і їх перевірка на прикладі аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Нестле Україна».

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу в міжнародних компаніях.

Предметом дослідження є принципи, інструменти та процеси формування й оцінювання системи мотивації персоналу в міжнародних

компаніях, зокрема їх узгодження зі стратегією бізнесу, системами управління результативністю та сучасними практиками винагород.

Методи дослідження. У роботі застосовано аналіз і синтез, порівняльний та структурно-динамічний аналіз, економіко-статистичні методи, графічний метод, SWOT-аналіз, а також елементи оцінювання економічного ефекту мотиваційних заходів та показників ROI HR-ініціатив.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади мотивації персоналу та еволюцію класичних і сучасних підходів до формування мотиваційної поведінки. Проаналізовано змістові, процесуальні та організаційно-структурні теорії мотивації, визначено методичні принципи побудови ефективної мотиваційної системи в міжнародних компаніях.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна», досліджено динаміку ключових фінансових показників, кадрового потенціалу та практик мотивування персоналу. Оцінено сильні й слабкі сторони мотиваційної системи компанії, чинники впливу на залученість, плинність кадрів і результативність праці, а також особливості комунікаційного середовища.

У третьому розділі сформовано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу міжнародної компанії. Запропоновано концептуальну модель узгодження цілей і винагород, комплекс рекомендацій щодо підвищення залученості персоналу, посилення нематеріальних стимулів, удосконалення системи оцінювання результативності, розвитку Talent Marketplace і цифровізації HR-процесів. Проведено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів, яка підтвердила значний потенціал підвищення продуктивності та скорочення витрат на плинність персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нестле Україна», зокрема підвищення залученості працівників, оптимізації HR-метрик, удосконалення процесів оцінювання результативності, зміцнення

системи нематеріальної мотивації та адаптації мотиваційних практик до міжнародних корпоративних стандартів.

Ключові слова: мотивація персоналу, міжнародні компанії, система мотивації, винагороди, залученість персоналу, HR-метрики, корпоративна культура, продуктивність праці.

ЗМІСТ

ВСТУП ... 3
РОЗДІЛ 1 ... 6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ... 6
1.1. Сутність, роль і значення мотивації праці в системі управління персоналом ... 6
1.2. Теоретичні підходи до мотивації персоналу ... 15
1.3. Методологічні засади формування ефективної системи мотивації в міжнародних компаніях ... 26
Висновки до розділу 1 ... 33
РОЗДІЛ 2 ... 36
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ NESTLÉ ... 36
2.1. Загальна характеристика міжнародної компанії ... 36
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації персоналу компанії 48
2.3. Оцінка ефективності мотиваційної системи та виявлення її сильних і слабких сторін ... 56
Висновки до розділу 2 ... 60
РОЗДІЛ 3 ... 63
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ NESTLÉ ... 63
3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення системи мотивації персоналу ... 63
3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності мотиваційної системи в міжнародній компанії ... 69
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів ... 75
Висновки до розділу 3 ... 84
ВИСНОВКИ ... 86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ... 90
ДОДАТКИ ... 97

ВСТУП

Актуальність теми. Система мотивації персоналу є базовим інструментом реалізації стратегії організації: вона поєднує цілі бізнесу з очікуваною трудовою поведінкою, забезпечує продуктивність, якість та інноваційну активність, а також формує конкурентоспроможний бренд роботодавця. Водночас глобалізація, цифровізація та зростання конкуренції за таланти суттєво трансформують ринок праці й підходи до управління персоналом, ускладнюючи забезпечення справедливості та прозорості винагород, утримання ключових фахівців і підтримання належного рівня залученості. Для міжнародних компаній додаткового значення набувають питання узгодження єдиних корпоративних принципів із правовими та культурними особливостями різних країн, дотримання вимог ESG, а також адаптація мотиваційних практик до умов гібридної/дистанційної роботи й прискорених технологічних змін. За відсутності цілісно спроєктованої системи мотивації зростають ризики метрик-міопії, сприйняття несправедливості та конфлікту між коротко- і довгостроковими цілями, що негативно позначається на результативності. Отже, системне дослідження принципів побудови та оцінювання ефективної системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях має як наукову, так і практичну значущість.

Мета роботи: обґрунтувати підходи до проєктування та оцінювання ефективної системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях і перевірити їх у межах аналітичного кейсу обраної компанії.

Для досягнення мети роботи було сформульовано такі **завдання:**

– охарактеризувати теоретико-методологічні засади мотивації персоналу та еволюцію основних підходів;

– класифікувати інструменти й процеси мотивування в міжнародних компаніях (оплата праці, коротко- і довгострокові стимули, бенефіти, розвиток і навчання, визнання, управління за цілями, комунікація) та визначити принципи їх узгодження зі стратегією підприємства і вимогами локалізації;

– обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації (поєднання фінансових, операційних і HR-метрик; базові принципи економічної оцінки ефекту);

– проаналізувати діяльність обраної компанії та оцінити динаміку її показників та особливості застосованих практик мотивування;

– виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації компанії, чинники впливу на залученість, плинність і продуктивність, а також фактори комунікаційного середовища, що визначають сприйняття справедливості;

– запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації (модель узгодження цілей і винагород, панель метрик моніторингу, план локалізації та комунікації).

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу в міжнародних компаніях.

Предмет дослідження – принципи, інструменти та процеси побудови й оцінювання системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях, а також їх узгодження зі стратегією та системами управління результативністю (цілі, KPI/OKR), включно з використанням коротко- і довгострокових стимулів як елементів загального інструментарію.

В кваліфікаційній роботі були використані наступні **методи дослідження:** загальнонаукові методи (аналіз і синтез, узагальнення, індукція/дедукція, порівняльний аналіз); структурно-динамічні та факторні порівняння; елементи підходу Balanced Scorecard (каскадування стратегічних цілей та формування збалансованого набору показників: фінансових, клієнтських, процесних і пов'язаних із навчанням та розвитком); кількісні методи оцінки фінансових і нефінансових показників; підхід корисності (utility) та орієнтовний ROI для обґрунтування ефекту HR-інтервенцій; контент-аналіз публічних політик і матеріалів компанії.

Інформаційна база дослідження. Наукові публікації та оглядові роботи з мотивації праці й управління винагородами; професійні матеріали й методичні рекомендації; офіційні звітні й аналітичні документи обраної міжнародної

компанії (річні та проміжні звіти, пресрелізи, інвестпрезентації, описи практик мотивування); відкриті статистичні джерела.

Практичне значення одержаних результатів.

Запропонована логіка побудови системи мотивації дозволяє поєднати стратегічні пріоритети підприємства з прозорими правилами оцінювання результатів і збалансованим набором стимулів, зменшити ризики плинності та підвищити залученість і продуктивність. Рекомендації можуть бути використані HR- і фінансовими підрозділами міжнародних і українських компаній для оновлення політик мотивування, налаштування системи цілей і показників, вибору панелі метрик ефективності та вдосконалення комунікації з персоналом.

Наукова новизна полягає у: (1) систематизації зв'язків між теоріями мотивації та практичними важелями мотивування в міжнародних компаніях; (2) пропозиції компактної панелі метрик для оцінювання ефективності системи мотивації з урахуванням фінансових, операційних та HR-індикаторів; (3) узгодженні методичних підходів до оцінювання з процесами постановки й каскадування цілей; (4) окресленні принципів локалізації мотиваційних практик (поєднання глобальних стандартів і національної специфіки).

Апробація результатів. Основні положення дослідження апробовано у вигляді тез, опублікованих у матеріалах XII Міжнародної науково-практичної конференції "Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)".

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота містить 13 рисунків та 18 таблиць, що ілюструють результати аналізу та запропоновані рішення. Список використаних джерел налічує 92 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, роль і значення мотивації праці в системі управління персоналом

Мотивація праці розглядається сучасною наукою як багатовимірний феномен, що поєднує внутрішні диспозиції працівника (потреби, мотиви, цінності, очікування) та організаційні впливи (стратегія, структура, процедури оцінювання, система стимулів, стиль лідерства), трансформуючи їх у стале трудове зусилля та результативну поведінку [33; 34]. У системі управління персоналом мотивація виконує інтегруючу функцію: через механізми постановки цілей, регулярного зворотного зв'язку, винагород, розвитку й організаційної комунікації вона поєднує стратегічні орієнтири підприємства з індивідуальними цілями працівників, зменшуючи розрив між «стратегією» та «виконанням» [16]. Ефективність мотиваційної системи визначається не сумою окремих важелів, а узгодженістю всього комплексу стимулів і процесів — від логіки цілей і метрик до практик визнання, розвитку та забезпечення процедурної й інтеракційної справедливості [28; 34, 82].

Понятійний апарат у вітчизняній та зарубіжній літературі демонструє полісемію, однак дослідники сходяться на ключових відмінностях: потреби відображають внутрішні стани нестачі; мотиви — усвідомлені підстави дії; стимули — зовнішні впливи (матеріальні й нематеріальні), за допомогою яких організація каналізує бажану поведінку; власне мотивація — процес перетворення потреб і мотивів у трудові дії під впливом стимулів та контексту праці; задоволеність і залученість — важливі, але не тотожні мотивації результати, що фіксують оцінку умов праці та готовність інвестувати додаткові зусилля [31; 33]. Останні україномовні огляди підкреслюють: без належно налаштованої процесної складової (ясні цілі, зрозумілі метрики, передбачувані правила винагород, якісний

фідбек) навіть конкурентна оплата не забезпечує тривалої результативності [30; 34; 82].

Роль мотивації в організації проявляється у взаємопов'язаних вимірах. По-перше, стратегічна узгодженість: каскадування цілей і прозорість критеріїв оцінювання забезпечують відчутний зв'язок між індивідуальним внеском і цілями підприємства [16; 47]. По-друге, продуктивність і якість: налаштовані стимули підтримують необхідну інтенсивність праці, дотримання стандартів, відповідальність за результат [12]. По-третє, утримання персоналу й бренд роботодавця: справедливі процедури, можливості розвитку, культура визнання та психологічна безпека знижують плинність, витрати заміщення та ризики «прихованої» втрати ефективності через вигорання [40; 82].

В українській науковій школі питання мотивації персоналу посідає центральне місце в теорії управління працею та людськими ресурсами. У працях Г. Дмитренко, О. Грішнової, Е. Лібанової, А. Колота, Л. Шаульської, О. Осадчук, Н. Ковшун, С. Бєляєвої та інших дослідників обґрунтовано багаторівневу природу мотивації праці – економічну, соціальну, психологічну та організаційну [13, 16, 17-20, 28, 34].

Сучасні українські автори наголошують, що ефективна система мотивації персоналу має ґрунтуватися на балансі матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку трудового потенціалу та взаємній довірі між працівником і роботодавцем [31, 33]. Вона повинна враховувати не лише класичні потреби, а й нові мотиви поколінь Y і Z — автономію, самоактуалізацію, гнучкість, соціальну значущість праці.

Як підкреслює О. Грішнова, сучасна мотивація персоналу неможлива без ціннісно орієнтованого підходу, у якому ключовим стає не розмір винагороди, а відчуття справедливості, залученості й розвитку [7, 12]. А. Колот та Л. Шаульська трактують мотивацію як складову соціального партнерства і механізм забезпечення гідної праці, що відповідає Цілям сталого розвитку ООН [20, 35].

У новітніх дослідженнях (2023–2025 рр.) [30, 34, 82] особливу увагу приділено впливу воєнних і поствоєнних умов на трудову мотивацію. Вчені

наголошують, що в умовах кризової економіки, релокації підприємств і дефіциту кадрів ключовим чинником утримання працівників стає психологічна безпека, гнучкість зайнятості та визнання внеску кожного співробітника у відновлення компанії.

Підкреслюється, що ефективна мотивація в українських компаніях неможлива без урахування культурних цінностей, корпоративної етики та механізмів участі персоналу в управлінні. Це дозволяє формувати мотиваційну культуру організації, у якій матеріальні, моральні та соціальні стимули діють синергійно, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальних викликів.

Для міжнародних компаній ці виміри ускладнюються вимогами локалізації: єдині корпоративні принципи мають бути збалансовані з національним законодавством, культурними нормами та специфікою ринку праці країн присутності [16; 84].

Історично становлення концепції мотивації праці відбувалося від економічної парадигми до соціально-психологічних і когнітивних моделей. «Науковий менеджмент» Ф. Тейлора спирався на припущення «економічної людини», а управління зводилося до нормування праці і конструювання систем відрядної оплати [88]. Реакцією на редукцію поведінки до грошових стимулів стала школа людських стосунків (Е. Мейо), яка емпірично показала роль соціальних зв’язків, неформальних груп і визнання для продуктивності («Готорнські експерименти») [58]. Подальша еволюція привела до класичних змістових та процесуальних теорій, а також до сучасних підходів, що інтегрують мотивацію з дизайном роботи та організаційним середовищем.

Протягом XX–XXI ст. парадигма мотивації зазнала суттєвої трансформації — від моделі «економічної людини» до концепції «людиноцентричного управління». У сучасних умовах цифрової економіки, гібридних форматів зайнятості та поширення ESG-підходів зростає роль внутрішньої мотивації, автономії, залученості й довіри. У фокусі опиняються не лише стимули, а й умови праці, корпоративна культура, турбота про добробут (wellbeing) та психологічну

безпеку. Організації переходять від ієрархічних до мережевих форм координації, де керівник виступає фасилітатором, а мотивація стає процесом спільного узгодження цінностей і цілей. Узагальнені етапи трансформації підходів до мотивації праці наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція парадигм мотивації праці в системі управління персоналом

Парадигма мотивації	Основна ідея	Роль керівника	Тип стимулів	Представники
Економічна (індустріальна) поч. XX ст.	Людина прагне максимізувати дохід; головна мета – продуктивність	Контролер, інспектор	Матеріальні (зарплата, премія)	Ф. Тейлор, Г. Форд
Соціально-психологічна 1930–1950-ті рр.	Працівник – соціальна істота; ефективність залежить від групової взаємодії	Лідер, комунікатор	Соціальні та моральні стимули	Е. Мейо, школа людських стосунків
Змістові теорії 1950–1970-ті рр.	Мотивація визначається потребами; головне – усвідомлення внутрішніх мотивів	Наставник, консультант	Мотиватори, визнання, розвиток	А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер
Процесуальні теорії 1960–1980-ті рр.	Мотивація залежить від очікувань, справедливості та цілей	Координатор, фасилітатор	Умовно-змінні стимули (винагорода за результат)	В. Врум, Дж. Адамс, Е. Лок, Л. Портер
Інтеграційна (організаційно-поведінкова) 1980–2000-ті рр.	Вплив організаційного контексту, культури, стилю керівництва	Ментор, модератор	Збалансовані (матеріальні й нематеріальні)	М. Армстронг, С. Роббінз, Г. Хофстеде
Людиноцентрична, ціннісна 2000-ті – дотепер	Працівник — партнер, суб’єкт розвитку; важлива автономія, довіра, wellbeing	Лідер-служитель (servant leader)	Інтегровані стимули, гнучкі пакети, участь	Е. Дечі, Р. Раян, А. Едмондсон, сучасні HR-практики

Джерело: Складено автором на основі узагальнення праць [38; 39; 43; 51;53; 56; 57; 81; 88; 90].

Еволюція парадигм мотивації праці демонструє поступовий перехід від домінування економічних чинників до розуміння соціально-психологічних,

поведінкових і ціннісних аспектів трудової активності. У міру ускладнення організаційних структур і зростання ролі знань, комунікацій та інновацій зміст мотивації трансформувався від зовнішнього стимулювання до розвитку внутрішньої зацікавленості, автономії та відповідальності працівників. Відповідно, роль керівника еволюціонувала від контролю й директив до наставництва, фасилітації та лідерства на засадах довіри.

Узагальнені етапи трансформації підходів до мотивації праці подано графічно на рисунку 1.1.

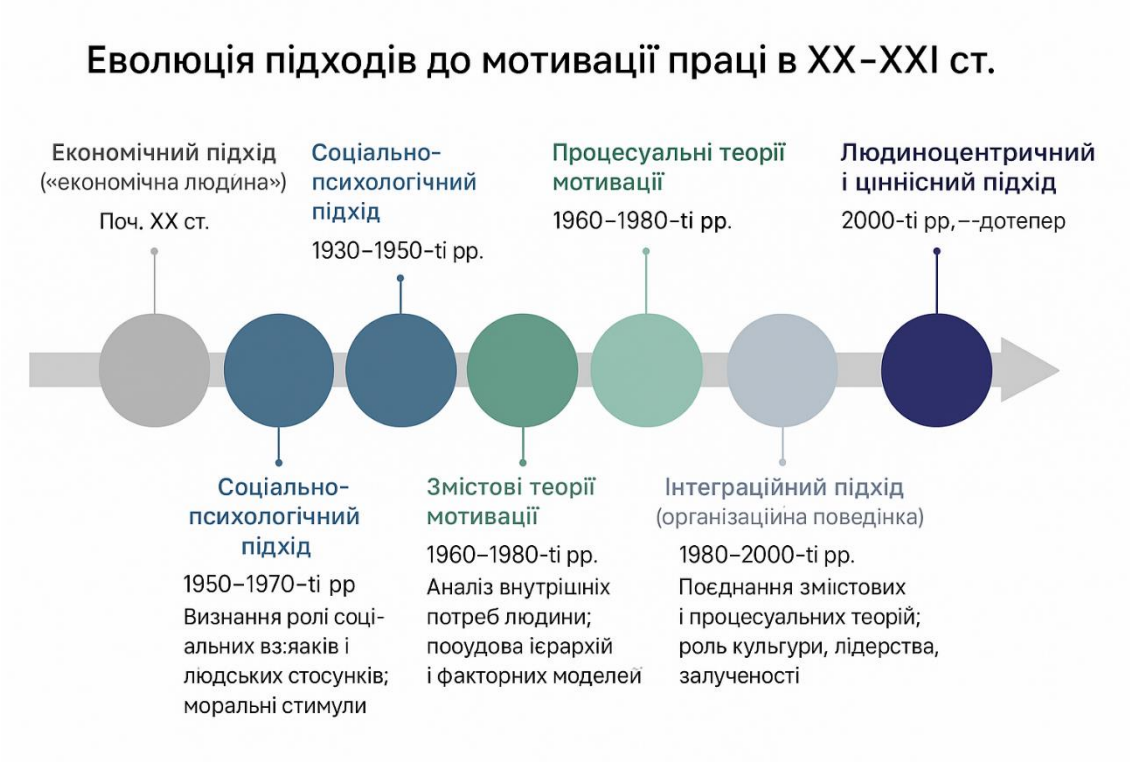


Рис. 1.1. Еволюція підходів до мотивації праці в XX–XXI ст.

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення праць [38; 39; 43;53; 56; 57; 81; 88; 90]).

Класичні змістові теорії відповідають на питання що саме мотивує людину. Ієрархія потреб А. Маслоу описує поступ від фізіологічних потреб і безпеки до соціальних, поваги та самореалізації; критики вказують на лінійність та культурну обмеженість моделі, однак її евристика корисна для первинного структурування стимулів [27]. Модель ERG К. Альдерфера агрегує потреби в три класи (існування, зв’язки, зростання) і допускає «регресію» в разі фрустрації вищих потреб, що ближче до реальної поведінки [39]. Двофакторна теорія Ф. Герцберга розрізняє

гігієнічні чинники (умови, політики, оплата), які усувають незадоволеність, та мотиватори (зміст роботи, досягнення, визнання, відповідальність, зростання), що породжують задоволеність і залученість [53]. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда акцентує індивідуальні домінанти — досягнення, влада, приналежність — які задають профілі ефективних стимулів і диференціюють лідерську взаємодію [59]. Узагальнення українських авторів 2023–2025 рр. показують, що комбінація змістових моделей у практиці полегшує персоналізацію мотивування та уникнення «усереднених» рішень [33; 34].

Процесуальні теорії пояснюють, як формуються зусилля та як організаційне середовище опосередковує зв'язок «цілі — результати — винагороди». Теорія очікувань В. Врума трактує мотивацію як добуток трьох оцінок працівника: очікуваності (зусилля → результат), інструментальності (результат → винагорода), валентності (цінність винагороди) [90]. Теорія справедливості Дж. Адамса підкреслює соціальні порівняння співвідношення «внесок/винагорода» з референтними іншими; сприйнята несправедливість зумовлює зниження інтенсивності праці, пошук альтернатив або емоційне виснаження [38]. Модель Портера—Лоулера інтегрує обидва підходи, демонструючи, що задоволеність працею часто є наслідком досягнутого результату та справедливої винагороди, а не їхньою причиною [81]. Практична імплікація для міжнародних компаній — метрики мають бути зрозумілими, правила — прозорими й послідовно комунікованими, інакше «міст» між зусиллями, результатами та винагородами руйнується [16; 84].

Сучасні підходи зближують мотивацію з організаційним дизайном. Теорія постановки цілей (Е. Лок, Г. Летем) доводить, що конкретні, складні та прийняті працівниками цілі за наявності зворотного зв'язку підвищують результативність; однак у культурно різнорідних командах ключовими стають безпечність комунікації й визнання зусиль [56]. Теорія самодетермінації (SDT) (Р. Десі, Е. Раян) виділяє базові психологічні потреби автономії, компетентності та взаємопов'язаності; середовище, яке їх підтримує, підсилює внутрішню мотивацію й стійкість зусиль [43]. Модель характеристик роботи (Д. Гакман, Г.

Олдхем) поєднує параметри дизайну роботи (різноманітність навичок, цілісність і значущість завдань, автономія, зворотний зв’язок) із внутрішньою мотивацією та задоволенням [51]. Концепції залученості (W. Kahn) та психологічної безпеки (А. Едмондсон) пояснюють, чому команди, де помилка не карається, а обговорюється, демонструють вищі рівні навчання та інноваційності — це безпосередньо впливає на результативність і готовність працівників інвестувати додаткові зусилля [47; 55]. Українські огляди й прикладні дослідження 2023–2025 рр. фіксують позитивний зв’язок між інклюзивними практиками, програмами визнання і показниками утримання/залученості, особливо у високостресових умовах [40; 82].

Компаративний аналіз класичних і сучасних концепцій дозволяє сформулювати низку критичних зауваг у прикладному вимірі. По-перше, лінійні ієрархії потреб не відображають культурної та індивідуальної варіативності пріоритетів; практично доцільно виходити з «портфельного» підходу до стимулів і гнучкої персоналізації [39; 57]. По-друге, процесуальні моделі чутливі до якості комунікації та довіри: за низької процедурної справедливості будь-які оплати й бонуси девальвуються у сприйнятті працівників [38]. По-третє, сучасні підходи підкреслюють роль організаційного середовища (дизайн роботи, коучингове лідерство, психологічна безпека), без якого цільове управління і метрики не породжують стійких змін у поведінці [43; 56; 51; 47; 55]. Для міжнародних компаній методологічно виправданим є модульний принцип «глобальне ядро — локальні опції»: незмінними лишаються етичні норми, логіка «цілі → результати → винагороди», стандарти справедливості та комунікації, тоді як параметри пакетів стимулів і канали взаємодії адаптуються до локальних умов [16; 84].

Суттєву роль у трансляції політик у поведінкові результати відіграють лінійні керівники. Дослідження організаційної поведінки показують, що саме вони є головними носіями «сигналів» про пріоритети, норми й справедливість у підрозділах; їхня спроможність ставити конкретні цілі, проводити регулярні розмови про результативність, визнавати досягнення, забезпечувати ресурсну підтримку і безпеку комунікації визначає, чи сприйматимуться політики

винагород як мотивувальні або як формальність [84; 47]. Звідси випливає необхідність інвестицій у розвиток лідерських і комунікаційних компетенцій, включно з міжкультурною чутливістю.

На мотивацію персоналу впливають численні взаємопов'язані чинники, які в науковій літературі систематизують за різними критеріями — змістом, рівнем впливу, формою прояву чи джерелом походження. Найпоширенішою є класифікація на **внутрішні** та **зовнішні** фактори [12; 34; 82].

Внутрішні фактори відображають особистісну сферу працівника — його потреби, мотиви, цінності, рівень домагань, очікування, професійну ідентичність, психологічну готовність до досягнення мети. Вони визначають, *чому* людина працює, *що саме* її стимулює до зусиль і *наскільки стійкою* є ця мотивація. Як підкреслює О. Грішнова [7; 12], внутрішні фактори формують довгострокову залученість, яка не залежить безпосередньо від розміру винагороди, а ґрунтується на відчутті сенсу, автономії й визнання.

Зовнішні фактори охоплюють організаційне та соціальне середовище праці — систему оплати й винагород, умови праці, стиль керівництва, корпоративну культуру, політику розвитку персоналу, процедури оцінювання, систему комунікацій. Саме через зовнішні фактори організація реалізує вплив на поведінку працівників, формуючи бажані стандарти результативності [16; 82].

Для міжнародних компаній актуальним є ще **третій рівень – інституційно-культурний контекст**. Він охоплює національні трудові традиції, соціальні гарантії, систему правового регулювання, культурні норми ділової поведінки та уявлення про справедливість. За спостереженнями Л. Шаульської та А. Колота [17; 35], ігнорування цих відмінностей може призвести до зниження ефективності єдиних корпоративних політик мотивації, особливо у мультикультурних командах.

Узагальнюючи, чинники мотивації утворюють **динамічну систему взаємодії особистості й організації**: внутрішні фактори визначають потенціал працівника, зовнішні — умови його реалізації, а інституційно-культурні — рамкові обмеження та можливості. Ефективна мотиваційна система враховує всі

три рівні, узгоджуючи індивідуальні очікування з організаційними цілями та культурними особливостями середовища.

Систему факторів мотивації персоналу, релевантну для міжнародних компаній, подано в таблиці 1.2. Її структура відображає взаємозалежність особистісних, організаційних та культурно-інституційних чинників, що спільно формують ефективність мотиваційної системи.

Таблиця 1.2

Фактори мотивації персоналу в міжнародних компаніях

Рівень впливу	Зміст факторів	Прояви
Внутрішні фактори	Особистісні характеристики, внутрішні мотиви та цінності працівника	потреби й очікування; рівень домагань; професійна ідентичність; самооцінка; внутрішня мотивація досягнення; ставлення до праці; прагнення самореалізації
Зовнішні фактори	Організаційне середовище та умови, у яких реалізується трудова діяльність	система оплати праці; преміювання та бонуси; умови праці; стиль керівництва; корпоративна культура; можливості кар'єрного зростання; система оцінювання результатів; програми розвитку
Інституційно-культурні фактори	Соціокультурні, правові та національні особливості, що визначають поведінкові стандарти в організації	трудове законодавство країни; соціальні гарантії; культурні цінності та моделі поведінки; ставлення до влади та колективізму; етичні норми; ставлення до стабільності, ризику й конкуренції

Джерело: Складено автором на основі узагальнення [12;16; 30; 82].

З огляду на наведений теоретико-емпіричний матеріал можна сформулювати такі методологічні висновки для подальшого розділу. По-перше, ефективність системи мотивації визначається її інституційною узгодженістю: добір релевантних стимулів (змістові теорії), якісні «мости» між зусиллями, результатами й винагородами (процесуальні моделі) та підтримувальне середовище (сучасні підходи). По-друге, оцінювання має спиратися на збалансований набір метрик (фінансові, клієнтські, процесні, людський капітал), із розрізненням випереджальних і запізнілих індикаторів і регулярним оглядом результативності [12;16]. По-третє, міжнародний контекст вимагає поєднувати

єдині принципи зі свідомою локалізацією політик та інструментів з урахуванням права, культури та ринку праці [84].

1.2. Теоретичні підходи до мотивації персоналу

Мотивація персоналу в системі управління організацією є одним із ключових чинників досягнення її стратегічних цілей. Саме вона забезпечує узгодження індивідуальних прагнень працівників із корпоративними інтересами та сприяє ефективному використанню трудового потенціалу. У міжнародних компаніях мотиваційна складова має особливе значення, оскільки поєднує працівників різних культур, національних систем цінностей і моделей поведінки. Професійна компетентність керівників у сфері мотивації персоналу стає не лише показником їхньої психологічної готовності до управління, а й передумовою конкурентоспроможності самої компанії на глобальному ринку.

Поняття «мотивація персоналу» в науковій літературі має багатовимірний характер і трактується у різних аспектах — психологічному, соціальному, економічному та управлінському. З позицій психології праці, мотивація — це процес спонукання людини до певної поведінки, спрямованої на досягнення особистісно значущих і суспільно корисних цілей. У менеджменті мотивація персоналу визначається як система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що формує готовність працівників до результативної діяльності та орієнтує їхню поведінку у відповідності з цілями організації [40; 84].

Класичні теорії мотивації заклали підвалини сучасних підходів до управління персоналом. Вони пояснюють, чому працівники докладають зусиль і якими умовами можна стимулювати їхню активність. Ранні підходи базувалися на спробах з’ясувати, що саме спонукає людину до діяльності, а пізніші – як і чому вона робить вибір між альтернативними варіантами поведінки.

Змістові теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Д. МакГрегор) орієнтуються на виявлення внутрішніх потреб людини, які визначають напрям і силу її поведінкових реакцій. Теорія ієрархії

потреб А. Маслоу показує, що працівники прагнуть задовольнити потреби від базових фізіологічних до потреб самореалізації, і що лише незадоволені потреби стають активними мотиваторами [7]. У практиці міжнародного менеджменту ця теорія часто використовується для сегментування персоналу за рівнем зрілості потреб, що дає змогу ефективніше поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули.

Ф. Герцберг розвинув двофакторну теорію, у якій виокремив гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, політика компанії), що запобігають незадоволеності, і мотиватори (визнання, відповідальність, зміст праці), що безпосередньо стимулюють залучення до роботи [16]. Для сучасних міжнародних компаній така диференціація є основою побудови багаторівневих систем винагород, які враховують культурні особливості та індивідуальні очікування працівників.

Д. МакКлелланд у своїй теорії набуття потреб наголошував, що поведінку людини визначає прагнення до досягнення, влади або приналежності [27]. Для керівників міжнародних компаній особливо важливо розвивати “соціалізовану владу” — здатність впливати на підлеглих через авторитет, а не через примус. К. Альдерфер, розробивши теорію ERG, уточнив підхід Маслоу, довівши, що різні рівні потреб можуть бути активними одночасно, а незадоволення вищих потреб здатне стимулювати посилення нижчих [5].

Д. МакГрегор, своєю чергою, показав, що ефективність мотивації персоналу залежить від управлінських припущень керівника про природу людини — авторитарних (теорія X) або демократичних (теорія Y) [4]. Цей підхід став методологічною основою розвитку сучасного “людиноцентричного” менеджменту, який базується на довірі, підтримці автономії й залученні працівників до процесів прийняття рішень.

Якщо змістові теорії відповідають на запитання “що” мотивує людину, то процесуальні — “як” і “чому” відбувається мотивація. Теорія очікувань В. Врума пояснює, що рівень мотивації працівника залежить від оцінки ймовірності досягнення мети (очікування), зв’язку між результатом і винагородою

(інструментальність) та цінності винагороди (валентність) [4]. Для менеджерів міжнародних компаній ця модель є основою побудови прозорих систем оплати праці та преміювання, де працівники чітко розуміють зв'язок між результатами та винагородами.

Дж. Адамс у теорії справедливості наголосив на важливості суб'єктивного сприйняття балансу між «внеском» працівника та «винагородою», а також на порівнянні цього співвідношення з іншими. Порушення відчуття справедливості може призвести до зниження ефективності або пасивного спротиву [38]. Для глобальних компаній, які діють у мультикультурному середовищі, питання процедурної справедливості стає критичним елементом корпоративної культури.

У теорії цілей Е. Локка та Ґ. Латема стверджується, що мотиваційний потенціал діяльності зростає за наявності конкретних, складних і прийнятих працівником цілей, а також постійного зворотного зв'язку щодо результатів [26]. Сучасні міжнародні організації активно застосовують принципи "цільового менеджменту" (Management by Objectives, OKR), що є практичним продовженням ідей цієї теорії.

На сучасному етапі розвитку менеджменту набувають поширення інтегровані підходи до мотивації, які враховують як внутрішні психологічні процеси, так і контекстні організаційні умови. Вагомий внесок зробили Е. Дечі та Р. Раян, які розробили теорію самодетермінації, де основними рушійними силами мотивації є потреби в автономії, компетентності та соціальній приналежності [11]. В управлінській практиці ці положення трансформувалися у концепцію "підтримуючого лідерства" (supportive leadership), яке орієнтоване на розвиток потенціалу працівника, а не на контроль.

Актуальним також є підхід Р. Хекмана та Г. Олдгема, які довели, що характеристики роботи — її різноманітність, значущість, автономність і наявність зворотного зв'язку — формують внутрішню мотивацію та якість виконання завдань [51]. Для міжнародних компаній це має пряме прикладне значення у контексті проєктування робочих місць, командних ролей і програм професійного розвитку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що всі теорії мотивації поєднує прагнення зрозуміти механізм перетворення потреб, цінностей і очікувань працівників на цілеспрямовану поведінку, що забезпечує ефективність організації. Нижче наведено узагальнену таблицю трактувань поняття «мотивація персоналу» в науковій літературі.

Таблиця 1.3

Трактування поняття «мотивація персоналу» в науковій літературі

Автор	Визначення
С. Роббінз, Т. Джадж	Мотивація – це процес, який визначає інтенсивність, напрям і наполегливість зусиль людини, спрямованих на досягнення мети організації [84].
М. Армстронг	Мотивація – це фактори, що спонукають людей працювати та впливають на напрям, інтенсивність і тривалість їхніх зусиль [40].
О. А. Грішнова	Мотивація персоналу – система внутрішніх спонукань і зовнішніх стимулів до праці, що формує бажану поведінку та результативність [7].
Н. Е. Ковшун	Мотивація персоналу – узгоджений комплекс матеріальних і нематеріальних важелів та процедур управління результативністю, що поєднує цілі організації й потреби працівника [16].
А. Маслоу	Мотивація є результатом актуалізованих потреб; поведінка людини визначається прагненням до їх задоволення у певній ієрархії [27].
Ф. Герцберг	Трудова мотивація формується під впливом мотиваторів, пов’язаних зі змістом роботи; гігієнічні чинники лише усувають незадоволеність [5].
В. Врум	Мотивація – це сила зусиль, що зумовлена очікуваннями щодо зв’язку «зусилля – результат – винагорода» [4].

Продовження табл. 1.3

Дж. Адамс	Мотивація визначається сприйняттям справедливості співвідношення «внесок – винагорода» порівняно з іншими працівниками [38].
Е. Лок, Г. Летем	Конкретність і складність цілей, прийнятих працівником, та наявність зворотного зв'язку підвищують рівень зусиль і результативність [26].
Р. Дечі, Е. Раян	Внутрішня мотивація підтримується задоволенням потреб в автономії, компетентності та пов'язаності [11].

Аналіз наведених визначень свідчить, що поняття «мотивація персоналу» трактується як багаторівнева категорія, яка поєднує внутрішні психологічні спонукання та зовнішні управлінські впливи. Поступово від розуміння мотивації як окремого психічного процесу наукова думка перейшла до усвідомлення її як цілісної системи управління поведінкою персоналу. Саме цей системний підхід став методологічною основою для формування поняття «система мотивації персоналу», що поєднує цілі, принципи, інструменти та механізми стимулювання в єдину структуру організаційного управління.

Поступовий перехід від вивчення мотивації як індивідуального психологічного процесу до її розгляду як організаційної системи став ключовим напрямом розвитку сучасної теорії управління персоналом. Якщо раніше дослідники зосереджувалися переважно на мотиваційних механізмах поведінки працівника, то сьогодні центр ваги зміщується на інституціональні та структурні аспекти — способи побудови систем мотивації, їх елементи, принципи, логіку узгодження із цілями бізнесу та особливості реалізації у міжнародних компаніях.

Управлінська інтерпретація поняття «система мотивації персоналу» підкреслює, що ефективне стимулювання не може бути результатом окремих дій або разових заходів. Йдеться про цілісний комплекс управлінських впливів, який поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, систему оцінювання, механізми розвитку та зворотного зв'язку, а також елементи організаційної культури. Саме системний характер забезпечує узгодженість між стратегічними цілями компанії, інтересами працівників і вимогами зовнішнього середовища.

Структура системи мотивації персоналу відображає внутрішню логіку її функціонування як цілісного механізму управління поведінкою працівників у напрямі досягнення стратегічних цілей організації. Вона поєднує концептуальні (мета, принципи, завдання) та операційні елементи (суб'єкти, об'єкти, інструменти, процеси оцінювання), які перебувають у постійній взаємодії [7; 27; 84].

Мета системи мотивації полягає у забезпеченні узгодженості інтересів працівників і організації, підвищенні їхньої результативності, залученості та задоволеності працею. Через мотиваційні механізми компанія трансформує свої стратегічні орієнтири в конкретну поведінку персоналу, забезпечуючи виконання бізнес-цілей.

Завдання системи мотивації визначаються потребою створення умов, за яких працівники свідомо прагнуть досягати високих результатів. До основних завдань належать: формування корпоративної ідентичності та залученості; підтримка балансу між коротко- і довгостроковими стимулами; забезпечення можливостей професійного розвитку; адаптація мотиваційних практик до культурного та організаційного контексту [4; 26].

Принципи функціонування системи відображають її методологічні засади. До ключових належать:

– справедливість — відповідність між внеском і винагородою;

– диференціація — індивідуалізація стимулів залежно від результативності;

– прозорість — чіткість критеріїв оцінювання;

– зворотний зв'язок — постійне інформування працівників про результати їхньої діяльності;

– соціальна відповідальність — урахування добробуту та розвитку людини.

Суб'єкти системи мотивації — це керівники всіх рівнів, служба управління персоналом, лінійні менеджери, профспілкові органи (у разі їх наявності) та самі працівники, які виступають активними учасниками процесу. Об'єктами мотиваційного впливу є трудова поведінка, результативність, ініціативність, інноваційність і рівень залученості персоналу.

Інструменти мотивації охоплюють матеріальні (оплата праці, премії, бонуси, соціальний пакет) і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрний розвиток, корпоративна культура, наставництво, участь у прийнятті рішень, можливості навчання). У міжнародних компаніях усе частіше застосовуються комплексні підходи — *Total Rewards Model* або *Engagement System*, які поєднують фінансові та поведінкові стимули в єдиній структурі управління людським капіталом [2; 11].

Такий системний підхід дає підстави розглядати мотивацію не як ізольований процес винагороди, а як керований соціально-економічний механізм, інтегрований у загальну систему управління персоналом і стратегічний менеджмент організації.

У сучасних підходах виділяють кілька характерних рис системи мотивації персоналу:

– цілісність, тобто взаємозв'язок між усіма елементами управління персоналом;

– гнучкість, яка дозволяє адаптувати стимули до змінних умов і культурних особливостей;

– справедливість і прозорість, що формують довіру до управлінських рішень;

– орієнтація на розвиток, тобто використання нематеріальних стимулів і можливостей професійного зростання;

– стратегічна узгодженість, коли система мотивації стає інструментом реалізації корпоративної стратегії, а не лише функцією відділу кадрів.

Функції системи мотивації персоналу розкривають її змістову спрямованість та практичну роль у досягненні ефективності організації. Вони формують основу для побудови політик, програм стимулювання й методів оцінювання результативності [5; 7; 26].

Спонукальна функція забезпечує активізацію трудової поведінки, спрямовуючи зусилля працівників на досягнення цілей компанії. Вона реалізується через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, які формують зацікавленість у результаті.

Координуюча функція полягає в узгодженні індивідуальних і корпоративних цілей, створенні відчуття спільної мети. Завдяки цьому працівники усвідомлюють свій внесок у загальний результат і приймають цінності організації.

Інтеграційна функція сприяє згуртованості колективу, розвитку корпоративної культури, довіри та лояльності. Вона особливо важлива для міжнародних компаній, де персонал належить до різних культурних середовищ і потребує узгодження цінностей.

Стабілізуюча функція полягає у зменшенні плинності кадрів і підтриманні кадрової стійкості організації. Збалансовані стимули створюють передумови для тривалих трудових відносин, що підвищує ефективність інвестицій у персонал.

Розвивальна функція орієнтована на професійне та особистісне зростання працівників, стимулює їх до навчання, інноваційної діяльності та підвищення кваліфікації.

Контрольна функція забезпечує оцінювання результативності праці та ефективності самої системи мотивації. Вона передбачає використання KPI, OKR, Balanced Scorecard та інших індикаторів для моніторингу й зворотного зв’язку [5; 11].

Комплексне виконання цих функцій створює підґрунтя для стійкої організаційної ефективності. Система мотивації, яка одночасно спонукає, координує, інтегрує, стабілізує, розвиває та контролює, стає не лише інструментом управління персоналом, а й стратегічним ресурсом розвитку компанії.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що структурні елементи й функції системи мотивації персоналу утворюють цілісний управлінський механізм. Він забезпечує узгодження інтересів працівників і організації, перетворюючи стратегічні орієнтири компанії на конкретні трудові дії та результати. Логіку взаємозв’язку основних складових системи мотивації персоналу подано на рисунку 1.2.

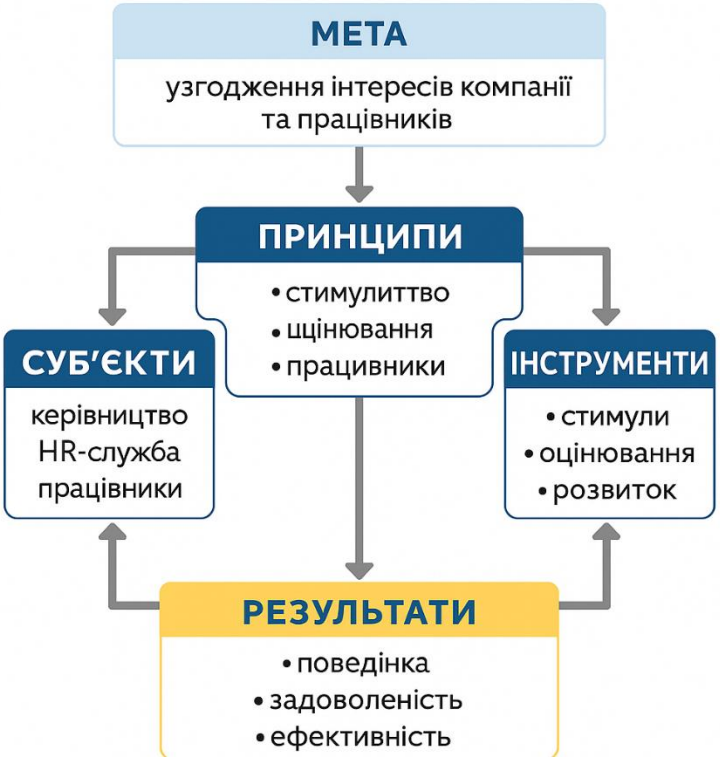


Рис. 1. 2. Система мотивації персоналу як управлінський механізм

Джерело: побудовано автором на основі [2; 7; 26].

Урахування наведених структурних елементів і функцій системи мотивації персоналу створює основу для подальшого аналізу теоретичних підходів та методологічних принципів її формування в міжнародних компаніях, для яких ця системність набуває особливої складності. Вони мають балансувати між корпоративними стандартами та локальними умовами ринку праці, податкового законодавства, культурних норм і очікувань працівників. Наприклад, у скандинавських корпораціях акцент робиться на соціальній відповідальності, гнучкості графіків і залученості, тоді як у північноамериканських компаніях вагомішими є індивідуальні досягнення, бонусні програми та визнання результату. В азійських країнах більшу роль відіграють колективізм і корпоративна лояльність. Таким чином, система мотивації персоналу у глобальному контексті виступає не лише інструментом стимулювання, а й важливим механізмом інтеркультурної інтеграції та підтримання організаційної єдності.

У науковій літературі можна простежити декілька підходів до визначення поняття «система мотивації персоналу». Вітчизняні дослідники наголошують на її комплексності та структурності, а зарубіжні — на зв'язку з організаційною поведінкою та культурою. Узагальнення цих підходів подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «система мотивації персоналу»

Автор / Джерело	Визначення	Особливість підходу
О. Бурбело	Система мотивації персоналу – впорядкована сукупність принципів, методів і інструментів управлінського впливу, спрямованих на забезпечення трудової активності працівників і досягнення стратегічних цілей організації [2].	Управлінський підхід; структура системи як елемент механізму управління персоналом.
Г. Дмитренко	Система мотивації персоналу – це комплекс взаємопов'язаних заходів, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули для формування внутрішньої зацікавленості в ефективній праці [13].	Психологічно-управлінський підхід; акцент на єдності внутрішніх і зовнішніх мотивів.
Н. Турло	Система мотивації персоналу – організована сукупність методів, форм і засобів, що забезпечує узгодження інтересів підприємства і працівників [33].	Інституційний підхід; увага до соціально-трудових відносин.
О. Виханський, А. Наумов	Система мотивації – складова управління персоналом, що забезпечує узгодження індивідуальних і корпоративних цілей через відповідні стимули [3].	Класичний менеджерський підхід; гармонізація інтересів сторін.
Armstrong M.	*Motivation system — a structured process integrating reward management, performance appraisal, and employee engagement to achieve business effectiveness.* [40]. Система мотивації — це структурований процес, що інтегрує управління винагородами, оцінювання результатів діяльності та залученість працівників з метою досягнення ефективності бізнесу	Міжнародний підхід; інтеграція системи мотивації у стратегічний менеджмент компанії.

Продовження табл. 1.4

Robbins S., Judge T.	Motivation system defines the organization's policy framework that shapes incentives, recognition, and development programs supporting performance and well-being [84]. Система мотивації визначає політико-організаційні засади компанії, які формують систему стимулів, визнання та програм розвитку, спрямованих на підтримку результативності працівників і їхнього добробуту.	Поведінково-організаційний підхід; зв'язок мотивації з організаційною культурою.

Порівняння наведених підходів дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, у більшості визначень система мотивації розглядається як керована управлінська конструкція, що поєднує сукупність інструментів стимулювання в межах певних принципів і цілей. По-друге, ключовими елементами виступають матеріальні та нематеріальні стимули, система оцінювання результатів праці, зворотний зв'язок і механізми розвитку персоналу. По-третє, у контексті міжнародних компаній система мотивації має не лише економічну, а й культурно-комунікативну функцію: вона формує середовище довіри, залученості й підтримки, що є критично важливим у мультикультурних колективах.

Таким чином, поняття «система мотивації персоналу» можна визначити як інтегровану сукупність принципів, методів, інструментів та процедур управління трудовою поведінкою працівників, яка забезпечує узгодження стратегічних і індивідуальних цілей через збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, оцінювання, розвитку та комунікацій.

У міжнародних компаніях система мотивації персоналу виконує не лише стимулюючу, а й стратегічну функцію, стаючи засобом формування корпоративної культури, підтримання цінностей і забезпечення сталого розвитку людського капіталу. Її ефективність визначається не набором окремих заходів, а узгодженістю всіх елементів — від постановки цілей і метрик до процедур визнання, навчання й зворотного зв'язку. Високорозвинена система мотивації є водночас інструментом підвищення продуктивності та механізмом забезпечення

психологічного добробуту працівників, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції за таланти.

Ефективність системи мотивації персоналу визначається ступенем узгодженості між її структурними елементами та функціями. Ця узгодженість формується на основі методологічних принципів — системності, справедливості, гнучкості, культурної адаптивності, — які визначають зміст і логіку побудови мотиваційних систем у міжнародних компаніях. Саме ці принципи докладніше розглянуто в підпункті 1.3.

1.3. Методологічні засади формування ефективної системи мотивації в міжнародних компаніях

Мотивація персоналу у міжнародних компаніях розглядається сучасною наукою як багаторівневий управлінський процес, що поєднує економічні, психологічні та соціальні закономірності. Її ефективність визначається не стільки окремими інструментами стимулювання, скільки методологічними засадами побудови самої системи — логікою взаємозв'язків між цілями, принципами, суб'єктами та інструментами управлінського впливу. Методологічні принципи формують основу для поєднання стратегічних орієнтирів організації з індивідуальними цінностями та очікуваннями працівників, а також для адаптації мотиваційних механізмів до глобального бізнес-середовища, що характеризується високою динамічністю, цифровізацією та культурним різноманіттям.

У науковій літературі методологія формування системи мотивації персоналу визначається як система концептуальних положень, що забезпечують єдність теоретичного осмислення й практичної реалізації управлінських рішень у сфері стимулювання праці [16; 28; 82]. Її зміст полягає у формуванні взаємозв'язку між мотиваційною теорією, організаційною практикою та культурно-інституційним контекстом. У цьому сенсі методологічні принципи виступають орієнтирами, які визначають не лише структуру системи мотивації, але й підходи

до вибору стимулів, оцінювання результативності та формування корпоративної культури.

Одним із базових методологічних положень є принцип системності та комплексності, який передбачає розгляд мотивації як інтегрованої підсистеми управління персоналом, що охоплює процеси планування, оцінювання, розвитку та комунікації [12; 33]. Системний підхід означає узгодженість усіх елементів — від матеріального стимулювання до нематеріальних факторів визнання, кар'єрного просування та організаційної культури. Для міжнародних компаній це має особливе значення, адже йдеться про поєднання глобальних корпоративних стандартів із локальними традиціями праці, ціннісними орієнтирами та соціальними очікуваннями працівників різних країн. Баланс між уніфікацією й адаптивністю дає змогу забезпечити однакове розуміння мотиваційної політики у всіх підрозділах компанії, не втрачаючи при цьому чутливості до національного контексту.

Не менш важливим є принцип справедливості та прозорості, який забезпечує довіру працівників до управлінських рішень і легітимність системи стимулювання. Як доводять сучасні дослідження, сприйняття справедливості є одним із ключових детермінантів залученості персоналу: працівники оцінюють не лише розмір винагороди, а й процедури її визначення та критерії оцінювання результатів [40]. У міжнародних компаніях цей принцип реалізується через відкриті комунікації, стандартизовані системи оцінювання (KPI, OKR) та політику рівних можливостей. Згідно з даними WorldatWork і SHRM (2023), підприємства, де працівники вважають систему винагород справедливою, демонструють на 20–25 % вищі показники продуктивності праці й лояльності персоналу.

Застосування принципу культурної адаптивності набуває особливого значення в умовах глобалізації. Ефективність мотиваційних механізмів істотно залежить від того, наскільки система стимулювання враховує культурні цінності, соціальні норми та поведінкові моделі персоналу [59; 84]. Так, у країнах із високим рівнем індивідуалізму ефективні моделі, що акцентують на особистих досягненнях і результатах, тоді як у колективістських культурах домінує

прагнення до командного визнання й соціальної стабільності. Відтак, для міжнародних компаній критично важливою є міжкультурна чутливість — здатність керівників і HR-фахівців усвідомлювати культурні відмінності та враховувати їх під час розроблення систем мотивації. Саме гнучкість у поєднанні глобальних і локальних практик створює стійку конкурентну перевагу.

Методологічно важливим є також принцип інноваційності та цифровізації HR-процесів, що відображає вплив сучасних технологій на формування мотиваційного середовища. Цифрові платформи управління ефективністю, HR-аналітика та системи визнання на основі штучного інтелекту дають змогу персоналізувати стимули, підвищити об’єктивність оцінювання та скоротити часові лаги між результатом і винагородою [41]. Використання цифрових рішень перетворює мотивацію на динамічний процес безперервного зворотного зв’язку, що особливо важливо в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Інноваційність у цьому контексті означає не лише впровадження нових інструментів, а й готовність компанії до переосмислення самої логіки стимулювання в умовах змін середовища.

Сучасна методологія мотивації базується також на принципі соціальної відповідальності бізнесу та орієнтації на добробут працівників. Концепція well-being розширює традиційні межі мотиваційного менеджменту, включаючи турботу про фізичне, емоційне та психологічне здоров’я персоналу, підтримання балансу між роботою та особистим життям, забезпечення безпечного й сприятливого середовища [92]. Для міжнародних компаній це не лише гуманістичний, але й стратегічний орієнтир, оскільки інвестиції в добробут працівників сприяють довгостроковій лояльності, інноваційності та позитивному іміджу бренду роботодавця.

Необхідним елементом методологічної системи є орієнтація на розвиток і самореалізацію працівників. З позицій теорії самодетермінації (R. Deci, E. Ryan) внутрішня мотивація посилюється тоді, коли середовище задовольняє базові потреби людини в автономії, компетентності та соціальній взаємопов’язаності [89]. Відтак, ефективна система мотивації має створювати умови для

професійного зростання, навчання, участі у прийнятті рішень, можливості прояву ініціативи. У міжнародних компаніях це реалізується через програми розвитку талантів, корпоративне наставництво, систему безперервного навчання й кар'єрного коучингу.

Таким чином, методологічні принципи формування системи мотивації персоналу забезпечують її цілісність, наукову обґрунтованість і адаптивність до мінливого зовнішнього середовища. Вони створюють концептуальну рамку, у межах якої вибудовується практична система стимулювання — від визначення цілей до впровадження конкретних інструментів і моделей. Поєднання системності, справедливості, культурної чутливості, інноваційності, соціальної відповідальності та орієнтації на розвиток формує той методологічний фундамент, який дозволяє міжнародним компаніям підтримувати ефективність, залученість і конкурентоспроможність персоналу в глобальному масштабі.

Методологічні принципи, розглянуті вище, набувають практичного втілення через конкретні управлінські підходи й моделі, що визначають зміст, структуру та механізми формування системи мотивації персоналу. Для міжнародних компаній ці підходи є не лише інструментами організації стимулювання, а й методологічними орієнтирами, які забезпечують узгодження глобальних цінностей із локальними практиками праці, культурними нормами та стратегічними пріоритетами розвитку [44; 47]. Їх поєднання створює гнучку, адаптивну систему управління, що підтримує ефективність, залученість і лояльність працівників у багатонаціональних колективах.

Одним із найпоширеніших є *performance-based approach*, який спирається на процесуальні теорії мотивації — насамперед теорію очікувань В. Врума та модель Портера–Лоулера [45]. Його методологічна суть полягає у прямому зв'язку між результативністю праці та винагородою. Працівники мотивуються через усвідомлення залежності між власними зусиллями, досягнутими результатами та отриманими вигодами. Цей підхід реалізується через системи *pay-for-performance*, KPI, OKR, бонусні програми та регулярний моніторинг ефективності. У міжнародних компаніях, зокрема Google, IBM, Deloitte, він

доповнюється механізмами нематеріального визнання та гнучкими форматами цілепокладання, що враховують різницю у культурних установках щодо індивідуальної та групової відповідальності [85].

Другий напрям ґрунтується на *competence-based approach*, який базується на теоріях розвитку компетенцій Д. МакКлелланда та Р. Бояциса [86]. У його основі — переконання, що результативність визначається не лише зусиллями, а передусім рівнем розвитку професійних, управлінських і поведінкових компетенцій. Методологічно цей підхід орієнтований на оцінювання потенціалу працівників, формування моделей компетенцій для різних посад, систем 360-градусного оцінювання та індивідуальних планів розвитку. Міжнародні корпорації, такі як Siemens, Nestlé, Philips, Unilever, використовують *competence-based approach* як базову методологічну рамку для програм *talent management*, що поєднують розвиток навичок із кар'єрним просуванням і довгостроковою мотивацією персоналу [50].

Наступним етапом еволюції мотиваційних систем стала модель *Total Rewards*, яку розробив М. Армстронг і систематизувала організація *WorldatWork* [55]. Вона інтегрує змістові й процесуальні теорії, розглядаючи мотивацію як баланс між матеріальними та нематеріальними винагородами, можливостями розвитку, визнанням, корпоративною культурою та якістю трудового життя. Методологічно модель *Total Rewards* поєднує принципи справедливості, прозорості й соціальної відповідальності, а її структура охоплює п'ять компонентів: компенсацію, пільги, розвиток, визнання та робоче середовище [81]. У міжнародних компаніях (Unilever, PwC, Johnson & Johnson, Deloitte) ця модель забезпечує комплексний підхід до мотивації, де кожен елемент підсилює інші, створюючи цілісну систему підтримки добробуту працівників.

Поступово в глобальній практиці сформувався *people-first* або *human-centric approach*, який відображає перехід від ієрархічних до партнерських відносин між роботодавцем і працівником. Його методологічна основа — теорія самодетермінації Р. Десі та Е. Раяна, концепції психологічної безпеки (А. Едмондсон) і корпоративного добробуту (*well-being*) [4; 43; 44]. У центр такого

підходу — особистість працівника, його автономія, самореалізація та відчуття цінності для організації. Цей підхід реалізується через практики гнучкої зайнятості, індивідуалізовані програми розвитку талантів, wellbeing-платформи, корпоративне наставництво та лідерство, засноване на емпатії [91]. Компанії Microsoft, Salesforce, SoftServe, Grammarly демонструють успішну реалізацію *people-first culture*, у якій мотивація формується через довіру, розвиток і визнання, а не лише через винагороду.

Узагальнення зазначених підходів наведено в таблиці 1.5, що систематизує їх методологічні засади, інструменти реалізації та приклади міжнародного досвіду.

Таблиця 1.5

Методологічні підходи до формування системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях

Підхід	Методологічна основа	Ключові інструменти та практики	Приклади міжнародних компаній
Performance-based	Теорія очікувань (В. Врум), модель Портера–Лоулера	KPI, OKR, бонуси за результативність, регулярна оцінка ефективності	Google, IBM, Deloitte
Competence-based	Теорія компетенцій (Д. МакКлелланд, Р. Бояцис)	моделі компетенцій, оцінка 360°, індивідуальні плани розвитку, talent management	Siemens, Nestlé, Unilever
Total Rewards	Інтеграція змістових і процесуальних теорій мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, М. Армстронг)	система загальних винагород: оплата, пільги, розвиток, визнання, культура добробуту	Unilever, PwC, Johnson & Johnson, Deloitte
People-first / Human-centric	Теорія самодетермінації (Р. Десі, Е. Раян), концепції well-being і психологічної безпеки	гнучка зайнятість, програми wellbeing, наставництво, емпатійне лідерство, розвиток талантів	Microsoft, Salesforce, SoftServe, Grammarly

Складено автором на основі [50; 55; 81; 85; 86; 90; 91].

Як свідчить систематизація, усі підходи мають спільну методологічну основу, однак різняться фокусом впливу: *performance-based* орієнтований на

результат, *competence-based* — на розвиток потенціалу, *total rewards* — на баланс матеріальних і нематеріальних стимулів, а *people-first* — на створення підтримувального середовища й добробуту працівників. Водночас сучасна практика свідчить, що найефективніші міжнародні компанії інтегрують ці моделі в єдину систему. Наприклад, Google поєднує *performance*-підхід із *culture of recognition*, Siemens — *competence*- та *performance*-моделі, а Unilever — *total rewards* із *well-being* концепцією.

Методологічна інтеграція цих підходів зображена на рисунку 3, де показано взаємозв'язок принципів системності, справедливості, розвитку, добробуту та ефективності, які утворюють ядро сучасної мотиваційної системи.



Рис. 1.3. Методологічна інтеграція підходів до формування системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях

Застосування цих підходів свідчить про еволюцію управлінської думки від вузько економічних інтерпретацій мотивації до гуманістично-інноваційної парадигми, у центрі якої — цінність людини як ключового ресурсу розвитку організації. Саме така методологічна інтеграція забезпечує міжнародним компаніям гнучкість, стійкість і здатність підтримувати високий рівень продуктивності в умовах глобальних трансформацій.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне узагальнення дало змогу системно розкрити сутність, цілі, завдання та методологічні засади формування мотивації персоналу в сучасних організаціях, зокрема в міжнародних компаніях.

1. Мотивація персоналу як управлінська категорія.

Мотивація персоналу є багатовимірним феноменом, що поєднує внутрішні спонукальні чинники працівника (потреби, мотиви, цінності, очікування) та зовнішні управлінські стимули (винагороди, оцінювання, розвиток, культура взаємодії). Вона виступає ключовим механізмом перетворення індивідуальних потреб на цілі організації та забезпечує результативність, лояльність і стійкість трудової поведінки.

2. Еволюція наукових підходів.

Історичний розвиток теорій мотивації відбувався від економічної концепції «раціональної людини» до гуманістичної моделі «самореалізованої особистості». Змістові теорії (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) визначили природу потреб, тоді як процесуальні (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер і Е. Лоулер) пояснили закономірності формування зусиль і сприйняття справедливості. Сучасні підходи (Е. Лок, Р. Десі, Е. Раян, А. Едмондсон) поєднують мотивацію з організаційним дизайном, корпоративною культурою, лідерством і психологічною безпекою.

3. Мотивація як система управління.

Сучасна наука трактує мотивацію персоналу не лише як психологічний процес, а як системний управлінський механізм, що охоплює цілі, принципи,

суб’єкти, інструменти та результати стимулювання. Її ефективність визначається узгодженістю цих елементів і здатністю адаптуватися до зовнішніх умов — економічних, культурних і технологічних. У міжнародному бізнесі система мотивації повинна поєднувати універсальні стандарти корпоративного управління з культурною гнучкістю та чутливістю до локальних цінностей.

4. Методологічні засади побудови системи мотивації.

Основу формування ефективної системи мотивації персоналу становлять принципи:

– системності — взаємозв’язок усіх елементів управління персоналом;

– справедливості та прозорості — довіра до рішень і відчуття рівності можливостей;

– культурної адаптивності — урахування національних і соціальних особливостей працівників;

– інноваційності — застосування цифрових HR-інструментів, аналітики та персоналізованих стимулів;

– соціальної відповідальності та добробуту (well-being) — турбота про баланс між роботою й особистим життям;

– орієнтації на розвиток і самореалізацію — підтримка навчання, кар’єри й автономії працівників.

5. Міжнародні підходи до побудови систем мотивації.

Аналіз практик світових компаній показав, що на практиці реалізуються чотири основні підходи:

– performance-based — акцент на результативність і винагороду за досягнення;

– competence-based — розвиток компетенцій і управління потенціалом;

– total rewards — баланс матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток і визнання;

– people-first / human-centric — орієнтація на цінність людини, довіру, автономію й психологічну безпеку.

Їх поєднання забезпечує комплексність мотиваційного механізму, що водночас стимулює результативність, розвиток і лояльність персоналу.

6. Сучасна парадигма мотиваційного менеджменту.

Системний аналіз свідчить, що сучасні міжнародні компанії переходять до інтегрованої моделі управління мотивацією, у якій поєднуються економічні, соціальні й психологічні стимули. Її стратегічна мета — створення мотивувального середовища, яке підтримує ефективність, розвиток людського капіталу й стійкість організації в умовах глобальних трансформацій.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ NESTLÉ

2.1. Загальна характеристика міжнародної компанії

Nestlé S.A. — одна з найбільших і найвідоміших транснаціональних корпорацій світу, що спеціалізується на виробництві продуктів харчування, напоїв і товарів для здоров'я. Компанія є світовим лідером у своїй галузі, займаючи провідні позиції на ринку кави, дитячого харчування, кондитерських виробів, кулінарних продуктів, кормів для тварин та медичного харчування. Станом на 2025 рік Nestlé працює у 188 країнах світу, налічує понад 270 тисяч працівників і об'єднує понад 2 000 брендів, серед яких — Nescafé, KitKat, Nesquik, Maggi, Purina, Gerber, Nestea, Milo, Perrier, San Pellegrino, Smarties, Nespresso та ін.

Історія компанії розпочалася у 1866 р., коли Генрі Нестле у швейцарському містечку Веве створив перший продукт дитячого харчування «Farine Lactée» – суміш згущеного молока та борошна, що стала рятівним засобом для немовлят. У 1905 р. відбулося злиття компанії Nestlé з Anglo-Swiss Condensed Milk Company, що поклало початок формуванню міжнародної корпорації.

У XX столітті Nestlé активно розширювалася на нові ринки, придбавала виробництва в Європі, Північній та Південній Америці, Азії й Африці. Важливими етапами розвитку стали:

- 1930–1950 рр. — диверсифікація виробництва, поява брендів *Nescafé* та *Nestea*;
- 1970–1990 рр. — інтеграція брендів *Carnation*, *Rowntree*, *Perrier*;
- 2000–2020 рр. — стратегічний перехід до категорій «Nutrition, Health & Wellness»;
- після 2020 р. — цифровізація процесів, розвиток сталого бізнесу та підвищення ESG-ефективності.

На сьогодні Nestlé входить до ТОП-5 найбільш капіталізованих FMCG-компаній світу і є визнаним лідером за індексом корпоративної відповідальності Dow Jones Sustainability Index.

Компанія має матричну організаційну структуру, яка поєднує функціональні, продуктові та регіональні принципи управління:

1. Рада директорів (Board of Directors) – визначає корпоративну стратегію, політику сталого розвитку, принципи корпоративного управління.

2. Виконавчий комітет (Executive Board) – координує операційну діяльність і реалізацію стратегічних планів.

3. Функціональні департаменти: *HR, Finance, Operations, R&D, Communications, Sustainability, Digital Transformation.*

4. Бізнес-зони: *EMENA, AMS, AOA, Nestlé Health Science, Nutrition, Waters.*

5. Регіональні офіси та локальні підприємства, що реалізують політику Nestlé у країнах присутності.

Ключові напрямки діяльності Nestlé:

- Zone Europe, Middle East & North Africa (EMENA),
- Zone Americas (AMS),
- Zone Asia, Oceania & Africa (AOA),
- Nestlé Health Science (медичне та спортивне харчування),
- Nestlé Nutrition (дитяче та клінічне харчування),
- Nestlé Waters (бутильована вода).

Функціональні підрозділи — Human Resources, Finance, Operations, Research & Development, Communication & Sustainability, Digital Transformation — забезпечують глобальну координацію політик і стандартів.

Nestlé присутня практично в кожній країні світу. Основними ринками залишаються США, Китай, Бразилія, Велика Британія, Франція, Німеччина та Японія. У 2024 році компанія забезпечила чистий обсяг продажів 93,0 млрд дол. США (табл. 2.1.), а чистий прибуток становив близько 11,2 млрд дол. США [61].

Виробнича діяльність компанії здійснюється через 344 фабрики у 80 країнах. Регіональний розподіл виручки у 2024 р. мав такий вигляд:

- Європа, Близький Схід, Північна Африка — 29%;
- Америка — 44%;

- Азія та Океанія — 27%.

Таблиця 2.1

Ключові показники діяльності компанії Nestlé за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Чистий обсяг продажів, млрд USD	95.0	98.2	93.0	–2.1
Чистий прибуток, млрд USD	10.9	11.6	11.2	+2.8
Кількість працівників, тис. осіб	275	273	270	–1.8
Кількість країн присутності	187	188	188	+0.5
Кількість фабрик	352	349	344	–2.3
Інвестиції у сталий розвиток, млрд USD	1.8	2.3	2.5	+38.9

Джерело: складено автором на основі Nestlé Annual Report 2024, Nestlé CSV Report 2024 [42; 61; 66].

Місія Nestlé — *“Good Food, Good Life”*, що відображає прагнення забезпечувати споживачів якісними продуктами для здорового й повноцінного життя.

Бачення компанії полягає у створенні довгострокової спільної цінності (Creating Shared Value), коли бізнес-успіх поєднується з користю для суспільства та планети.

Основні цінності Nestlé включають:

- повагу до людей і природи;
- довіру, прозорість і відповідальність;
- орієнтацію на результат;
- розвиток і турботу про працівників;
- інноваційність та сталість.

Сучасна стратегія Nestlé спрямована на досягнення цілей Net Zero Emissions до 2050 року, розвиток інновацій у сфері *plant-based food*, цифрову трансформацію HR-процесів і посилення корпоративної культури інклюзивності.

Nestlé працює в Україні з 1994 року. На сьогодні в країні діє ТОВ «Нестле Україна» (Nestlé Ukraine LLC), що входить до зони EMENA. Головний офіс розташований у місті Львів. У структурі Nestlé в Україні — 6 виробничих підприємств (Львів, Волинь, Харків, Суми, Виноградів, Тячів), а чисельність працівників перевищує 5 000 осіб.

Основні бренди, представлені на українському ринку: *Svitoch, Nescafé, KitKat, Nesquik, Maggi, Purina, Lion, Gerber, Herta*.

Компанія активно реалізує програми сталого розвитку, зокрема ініціативи *Nestlé Needs YOUth* (працевлаштування молоді), *Creating Shared Value* (створення спільної цінності для суспільства) та *Nestlé Cares* (волонтерство й допомога громадам).

У 2023–2024 рр. Nestlé Ukraine спрямувала понад 25 млн дол. США на підтримку українських громад, гуманітарну допомогу й розширення виробничих потужностей у Львові [42]. Компанія активно розвиває центр бізнес-сервісів у Львові, який обслуговує операції Nestlé у 45 країнах Європи.

Таким чином, Nestlé є прикладом глобальної корпорації зі збалансованою моделлю управління, яка поєднує економічну ефективність, інноваційність і соціальну відповідальність. Вона впроваджує людиноцентричний підхід до управління персоналом і систем мотивації, що дозволяє досягати високих результатів на світовому рівні та забезпечує адаптацію до локальних особливостей кожного ринку.

Спрощену модель організаційної структури управління компанії ТОВ «Нестле Україна» подано на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління компанії ТОВ «Нестле Україна» (спрощена модель)

Фінансові результати діяльності дочірнього підприємства ТОВ «Нестле Україна» відображають як загальну динаміку глобальної корпорації, так і специфічні умови функціонування на українському ринку (табл. 2.2.). Попри воєнні ризики та інфляційні чинники, компанія продемонструвала зростання масштабів діяльності та стабілізацію прибутковості, що свідчить про її здатність адаптуватися до кризових умов та зберігати операційну ефективність.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2024р.р.

(тис. грн)

Показник	2021	2022	2023	2024
Усього активів	3,048,489	4,690,002	6,416,816	7,027,309
Необоротні активи	858,756	858,756	1,832,714	1,832,714
Оборотні активи	2,366,863	3,831,246	4,584,102	4,584,102
Запаси	1,054,349	1,054,349	1,403,165	1,403,165
Дебіторська заборгованість	1,690,870	1,679,863	1,268,880	1,268,880
Грошові кошти	36,964	604,669	1,248,450	1,248,450
Власний капітал	3,637,794	5,000,390	4,219,269	609,310
Довгострокові зоб.	1,025,624	1,839,595	395,552	503,903
Поточні зобов'язання	5660659	7850797	10240533	5914096
Чистий дохід	11,054,720	12,164,298	12,554,428	14,945,191
Собівартість	8059036	8,524,263	9,451,073	11,078,269
Валовий прибуток	2,995,684	3,640,035	3,103,355	3,866,922
Чистий прибуток	105,825	1,545,157	821,082	1,056,318

Чистий дохід підприємства у 2021–2024 рр. зріс із 12,16 до 14,95 млрд грн, чистий прибуток — із 0,82 до 1,06 млрд грн. Загальна вартість активів збільшилась із 3,05 до 7,03 млрд грн, що відображає як реінвестиції в обігові кошти, так і переоцінку основних засобів. При цьому структура джерел фінансування зазнала істотних змін: власний капітал скоротився до 0,61 млрд грн, тоді як поточні зобов’язання зросли до 5,91 млрд грн, що спричинило зниження коефіцієнта автономії до критичного рівня (0,09).

Динаміка основних фінансових показників засвідчує, що ТОВ «Нестле Україна» зберегло позитивну траєкторію розвитку попри складні макроекономічні умови (рис.2.2.). Протягом 2021–2024 рр. чистий дохід зростав у середньому на 6–8 % щорічно, а чистий прибуток стабілізувався після різких коливань 2022 р. Загальний приріст активів у 2,3 рази свідчить про інвестиції в оновлення виробничої бази, логістики та цифрових сервісів.

Водночас структура капіталу демонструє зростання частки короткострокових зобов’язань, що зумовлено використанням внутрішньогрупових кредитних ресурсів і підвищеним навантаженням на

оборотний капітал у період економічної нестабільності. Такі тенденції характерні для компаній FMCG-сектору, які підтримують високу оборотність активів і водночас стикаються з дефіцитом ліквідних резервів.

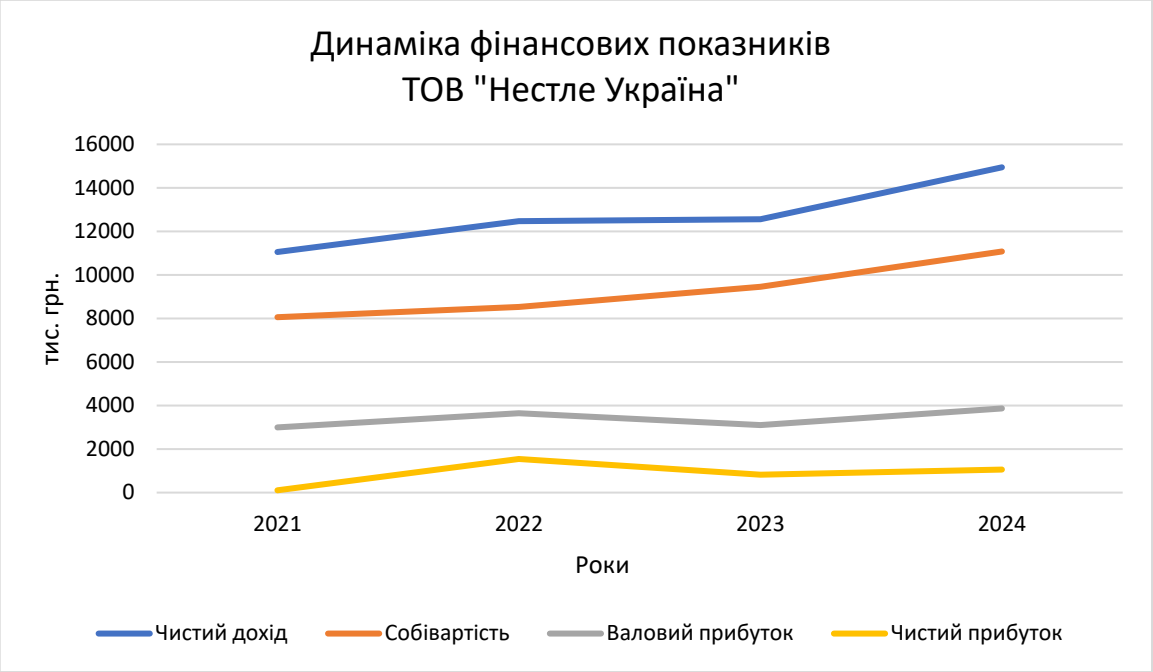


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Нестле Україна» за 2021–2024 рр.

Показники прибутковості та рентабельності наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники прибутковості та рентабельності ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2024р.р.

Показник	2021	2022	2023	2024
ROA (%)	3.47	50.69	12.80	15.03
ROE (%)	2.91	42.48	19.46	173.36
ROS (%)	0.96	12.70	6.54	7.07
Валова рентабельність	27.10	29.92	24.72	25.87

Рентабельність активів (ROA) зросла з 3,47 % у 2021 р. до 15,03 % у 2024 р., що свідчить про ефективніше використання капіталу і збільшення продуктивності

кожної гривні активів. Найвищий показник зафіксовано у 2022 р. (50,69 %), однак його варто розглядати як виняток, пов’язаний із разовими обліковими переоцінками.

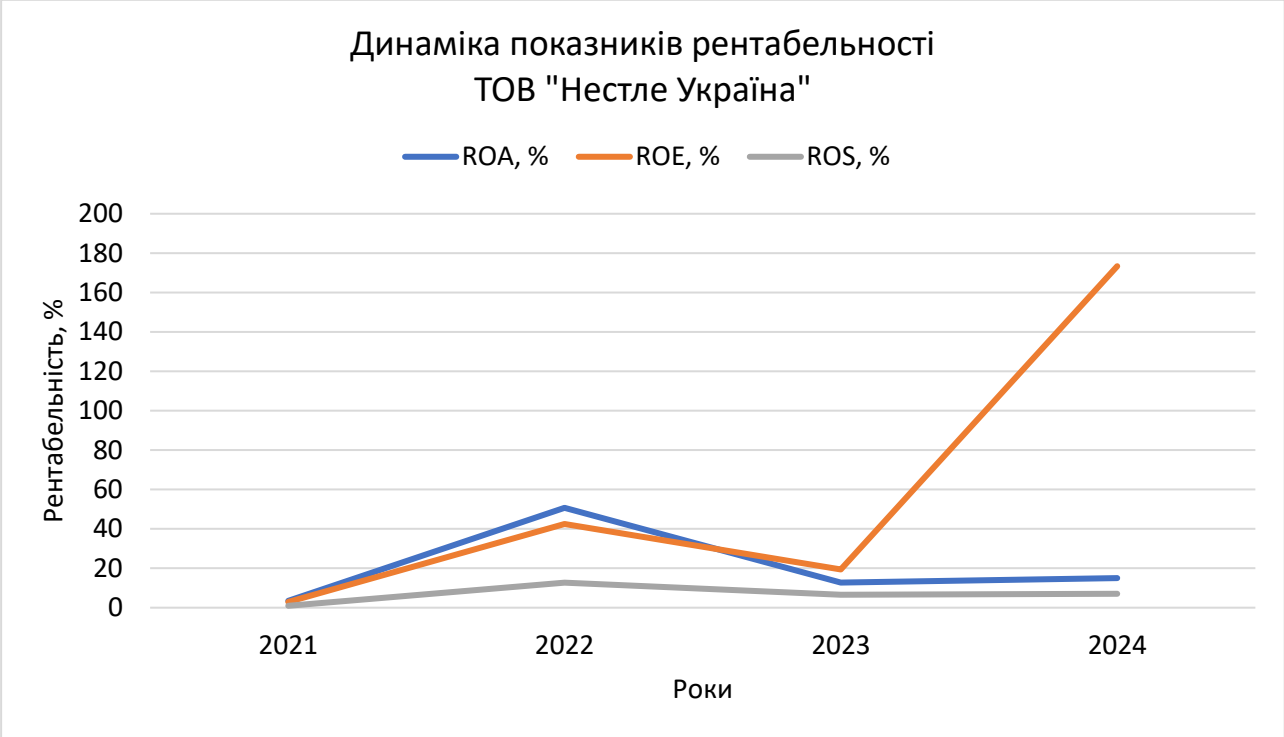


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності (ROA, ROE, ROS) ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2024 р.р.

Рентабельність власного капіталу (ROE) коливалася нерівномірно: 2,91 % у 2021 р., 42,48 % у 2022 р., 19,46 % у 2023 р., а у 2024 р. досягла 173,36 %. Такий стрибок пояснюється різким скороченням власного капіталу при відносно стабільному прибутку, що штучно підвищило коефіцієнт. Тому реальну ефективність слід оцінювати з урахуванням цього структурного дисбалансу.

Рентабельність продажів (ROS) залишалася стабільною: 0,96 % → 12,70 % → 6,54 % → 7,07 %. Це вказує на відновлення контрольованої маржинальності після періоду високих витрат і адаптації цінової політики до коливань собівартості.

Валова рентабельність (25,87 % у 2024 р.) підтверджує здатність компанії зберігати достатній запас прибутковості навіть у воєнний період, що зумовлено

оптимізацією асортименту та концентрацією на високорентабельних категоріях (кава, кондитерські вироби, кулінарні продукти).

Аналіз ліквідності та короткострокової платоспроможності дозволяє зробити висновки, що у 2024 році спостерігається покращення ліквідності, що свідчить про укріплення позицій компанії після кризових періодів. Незважаючи на норматив (>1.0–1.5), поточна ліквідність була нижче норми у 2021–2022 роках (табл. 2.4). Компанія демонструє поступове покращення ліквідності у 2024 році (поточна ліквідність зросла до 0.78), проте всі показники залишаються нижче нормативних значень (рис. 2.4).

Таблиця 2.4

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Нестле Україна»

за 2021-2024р.р.

Показник	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	0,42	0,42	0,45	0,78
Швидка ліквідність	0,29	0,23	0,31	0,54
Абсолютна ліквідність	0,03	0,01	0,12	0,21

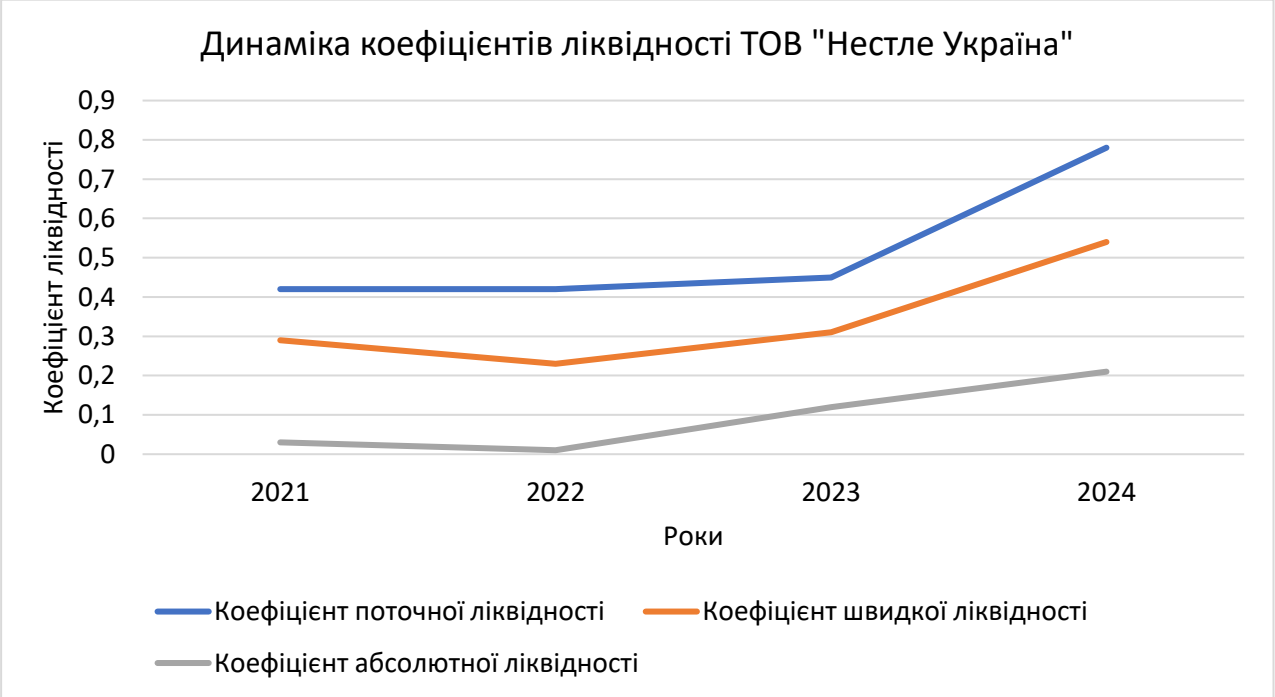


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2024 р.р.

Показники ліквідності характеризуються позитивною, хоча й нерівномірною динамікою.

- **Поточна ліквідність** зросла з 0,42 до 0,78, що свідчить про покращення співвідношення оборотних активів і короткострокових зобов'язань, але залишається нижчою за норматив (1,0–2,0).
- **Швидка ліквідність** підвищилася з 0,29 до 0,54, що відображає кращу конверсію дебіторської заборгованості в грошові кошти.
- **Абсолютна ліквідність** збільшилась з 0,03 до 0,21 — позитивний тренд, але рівень усе ще низький для повного покриття короткострокових боргів.

Такі значення типові для великих виробничих компаній, де основна частина оборотних активів представлена запасами та дебіторською заборгованістю. Поліпшення у 2023–2024 рр. свідчить про успішні кроки з оптимізації розрахункової дисципліни та управління грошовими потоками.

Проте аналіз коефіцієнтів платоспроможності виявляє різке погіршення платоспроможності компанії у 2023–2024 роках — коефіцієнт автономії скоротився з 1.19 до 0.09, показуючи критичну залежність від позикових коштів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти автономії та фінансової стійкості ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2024р.р.

Рік	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт фінансування	Коефіцієнт забезпечення ВОК	Коефіцієнт маневреності
2021	1.19	0.54	1.25	0.81
2022	1.19	0.54	1.17	0.76
2023	0.66	0.40	0.52	0.56
2024	0.09	0.10	-0.27	-2.01

Високі значення автономії у 2021–2022 роках зумовлені специфікою фінансування. У 2023–2024 роках показники погіршились, що є ознакою зміни структури джерел фінансування — зростання поточних зобов'язань при

зменшенні власного капіталу. Погіршення показників автономії та фінансування у 2023–2024 рр. є головним ризиком для фінансової стабільності компанії.

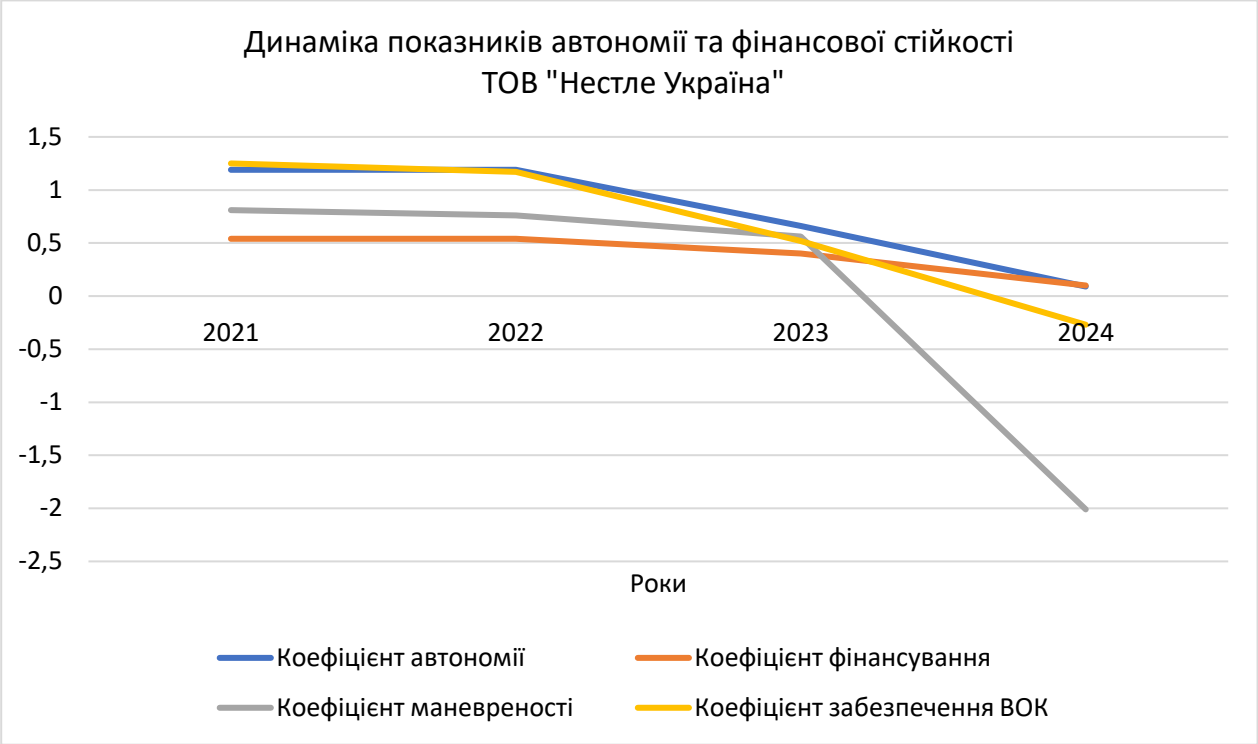


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2024 р.р.

- Коефіцієнт автономії знизився з 1,19 до 0,09, тобто на кінець 2024 р. лише 9 % активів фінансується за рахунок власних коштів.
- Коефіцієнт фінансування впав із 0,54 до 0,10, що означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає близько 10 грн позикових ресурсів.
- Показник фінансової стійкості (співвідношення власних і позикових коштів) скоротився з 1,53 до 0,16, а власні оборотні кошти (ВОК) набули від'ємного значення (–1 223 млн грн).

Це свідчить про фінансування оборотних активів переважно за рахунок короткострокових зобов'язань, що зменшує запас фінансової гнучкості та підвищує ризики ліквідності. Для відновлення балансової рівноваги доцільним є збільшення частки власного капіталу через капіталізацію прибутку або залучення довгострокових ресурсів від материнської компанії.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі узагальнення:

1. **Операційна ефективність** ТОВ «Нестле Україна» зростає: компанія стабілізувала прибутковість, утримує маржинальність і забезпечує приріст доходу, незважаючи на виклики ринку.

2. **Фінансова структура** характеризується високим рівнем позикових коштів і низькою автономією. Це зумовлює потребу у балансуванні джерел фінансування та формуванні стабільного капіталу.

3. **Ліквідність** поліпшується, але показники залишаються нижче нормативу; необхідна подальша оптимізація оборотних активів і підвищення грошових резервів.

4. **Рентабельність активів і продажів** свідчить про ефективність операційної моделі, однак високе значення ROE 2024 р. має бути оцінене з урахуванням скорочення власного капіталу.

5. **Загальний висновок:** фінансовий стан компанії є задовільним, з тенденцією до зростання операційних результатів, але із зниженням запасу стійкості.

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна» у 2021–2024 рр. свідчить про **збереження динаміки розвитку, підвищення ефективності виробництва та управління витратами**. Незважаючи на складні економічні умови, підприємство продемонструвало **адаптивність, стабільність прибутковості та гнучкість бізнес-моделі**. Основним напрямом подальшого вдосконалення має стати **оптимізація структури капіталу**, підвищення частки власних ресурсів і **зміцнення фінансової стійкості** через довгострокові інвестиції материнської компанії та внутрішню капіталізацію прибутку.

Таким чином, ТОВ «Нестле Україна» виступає прикладом успішної інтеграції міжнародних управлінських практик у національне економічне середовище, демонструючи **поєднання ефективності, соціальної відповідальності та інноваційності**, що повністю відповідає корпоративній філософії Nestlé — *Creating Shared Value*.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації персоналу компанії

Характеристика кадрового потенціалу Nestlé (2021–2024)

Кадровий потенціал компанії Nestlé є одним із ключових чинників її конкурентоспроможності, ефективності управління та реалізації стратегічної філософії *Creating Shared Value through People*. Протягом останніх років корпорація здійснює послідовну трансформацію своєї HR-стратегії, орієнтуючись на залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників у всіх країнах присутності.

Станом на 2024 р. чисельність персоналу Nestlé становила понад 270 тис. осіб у 188 країнах світу, з яких близько 60 % працюють у виробничому сегменті, 25 % — у сфері маркетингу, продажу й логістики, а решта — у функціональних службах та науково-дослідних підрозділах. Впродовж 2021–2024 рр. компанія зберегла стабільність кадрової структури, незважаючи на постпандемічні виклики та геополітичну нестабільність.

Для оцінки ефективності реалізації корпоративної *People Strategy 2025* в Україні доцільно проаналізувати ключові кількісні параметри кадрового потенціалу ТОВ «Нестле Україна».

Дані свідчать, що компанія послідовно підвищує рівень розвитку людського капіталу, нарощує обсяги корпоративного навчання та підтримує гендерний баланс. Частка жінок у менеджменті перевищила 40 %, а рівень плинності кадрів поступово знижується. Це підтверджує ефективність політики утримання персоналу та реалізацію глобальної стратегії *Gender Balance Acceleration Plan*.

Середній стаж роботи, що перевищує 9 років, засвідчує високий рівень організаційної лояльності. Особлива увага приділяється молодим фахівцям: у 2024 р. понад 5 % працівників були залучені через програму *Nestlé Needs YOUth*, спрямовану на розвиток кар’єрних можливостей для молоді.

Таблиця 2.7

Динаміка кадрового потенціалу ТОВ «Нестле Україна» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021, %
Загальна чисельність персоналу, осіб	4 850	4 900	5 050	5 200	+7,2
Частка виробничого персоналу, %	68	69	70	71	+3,0
Частка офісного персоналу, %	32	31	30	29	–3,0
Середній вік працівників, років	38,4	38,7	39,0	39,2	+2,1
Частка жінок у загальній чисельності, %	46	47	48	49	+3,0
Частка жінок у менеджменті, %	39	41	43	45	+6,0
Плинність кадрів, %	10,5	9,6	8,9	8,1	–2,4
Працівники, охоплені навчанням, %	79	83	87	91	+12,0
Середня кількість навчальних годин на 1 працівника	28	32	37	41	+46,4
Працівники, залучені у програми корпоративного волонтерства, %	24	28	32	37	+13,0

Джерело: складено автором за матеріалами Nestlé Ukraine HR Reports, CSV Report 2024, Nestlé Cares & Needs YOUth Program Data (2021–2024).

Аналіз показниів, наведених у таблиці 2.7 свідчить, що чисельність персоналу Nestlé Ukraine зросла на понад 7 %, причому приріст відбувся переважно у виробничому сегменті, що узгоджується зі стратегією розширення потужностей у Львові та Волині (рис. 2.6.).



Рис. 2.6. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Нестле Україна» (2021–2024 рр.)

Графік ілюструє поступове зростання чисельності працівників на 7,2 % упродовж 2021–2024 рр., що зумовлено розширенням виробничих потужностей і створенням нових робочих місць у центрі бізнес-сервісів у Львові. Зростання кадрового потенціалу супроводжується підвищенням частки кваліфікованого виробничого персоналу.

Жіноча частка серед управлінців підвищилася до 45 %, що відповідає глобальній меті компанії щодо гендерного балансу до 2025 р.

Рівень плинності кадрів поступово знижується, що вказує на зміцнення лояльності працівників і результативність мотиваційних програм. Динаміка демонструє стале підвищення частки жінок у менеджменті з 39 % до 45 % та одночасне зниження плинності кадрів із 10,5 % до 8,1 %. Це свідчить про результативність політики інклюзивності й утримання персоналу, що є складовою глобальної ініціативи *Gender Balance Acceleration Plan* та програм нематеріального визнання *Recognition@Nestlé* (рис. 2.7).

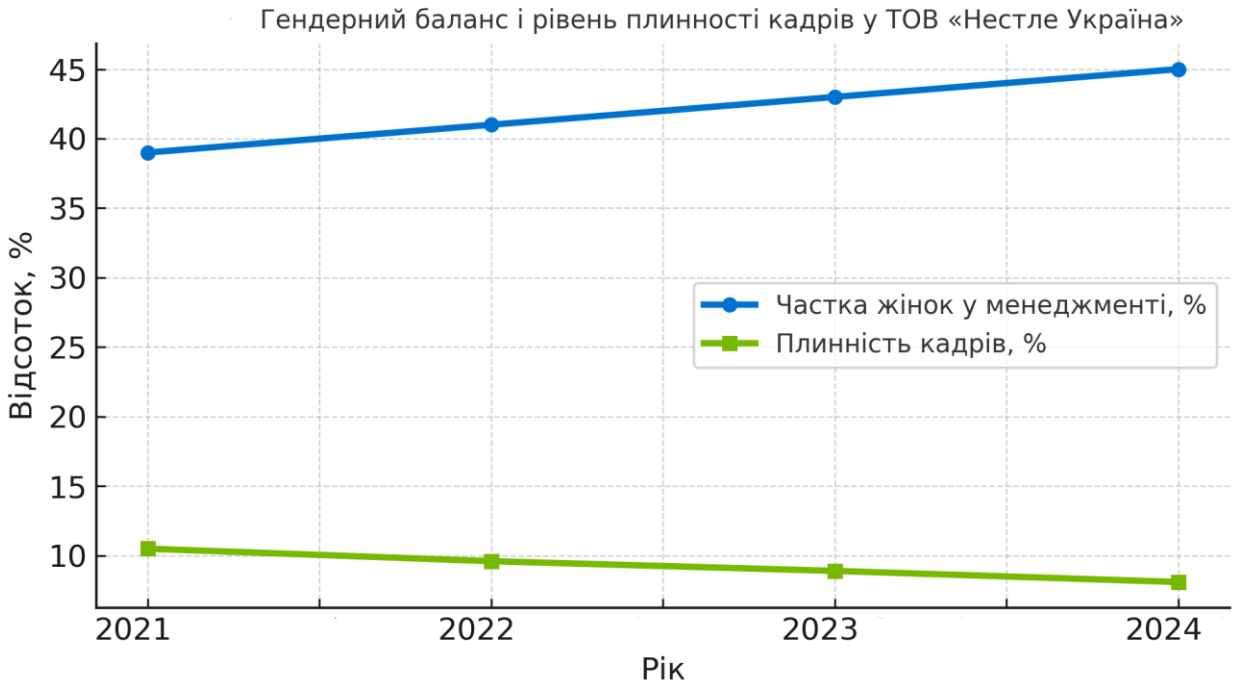


Рис. 2.7. Гендерний баланс і рівень плинності кадрів у ТОВ «Нестле Україна»

Сучасна HR-стратегія Nestlé ґрунтується на принципах моделі *People Strategy 2025*, яка передбачає три ключові напрями:

1. **Empower & Enable** — надання працівникам автономії, можливостей для прийняття рішень і розвитку;
2. **Energize & Engage** — створення середовища, що підтримує залученість і цінує внесок кожного;
3. **Evolve & Grow** — розвиток талантів через безперервне навчання, коучинг і міжфункціональну мобільність.

Система управління персоналом інтегрована в загальну бізнес-стратегію Nestlé та реалізується через глобальну рамку *Nestlé Leadership Framework*, що визначає очікувані компетенції керівників: стратегічне мислення, співпраця, інклюзивність, орієнтація на результат і розвиток інших.

Важливою складовою є програма *Diversity, Equity & Inclusion Agenda*, що формує корпоративну культуру поваги, довіри та партнерства. Компанія системно

розвиває практики гнучкої зайнятості, гібридних форматів роботи, цифрового добробуту (*digital wellbeing*) та підтримки працівників у кризових ситуаціях.

Система мотивації персоналу Nestlé базується на інтегрованій моделі *Total Rewards Framework*, яка поєднує матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні стимули. Вона спрямована не лише на винагороду за досягнення, а й на створення середовища, у якому працівники відчувають цінність своєї праці, можливість зростання та баланс між роботою і життям.

Таблиця 2.8

Система мотиваційних інструментів Nestlé за моделлю Total Rewards

Компонент системи	Зміст і приклади інструментів	Очікуваний ефект
Матеріальні стимули	базова оплата праці; бонуси за результатами року; премії за інновації; компенсаційні пакети (медичне страхування, транспорт, харчування)	забезпечення фінансової стабільності та справедливості
Нематеріальні стимули	визнання досягнень (*Recognition@Nestlé*), подяки від керівництва, участь у внутрішніх ініціативах, бренд роботодавця	підвищення залученості та організаційної ідентифікації
Розвиткові стимули	індивідуальні плани розвитку, програми *Nestlé Academy*, *Learning Hub*, коучинг і наставництво	зростання компетентностей і управлінського потенціалу
Соціальні стимули	програми благополуччя (*Wellbeing*), баланс роботи і життя, корпоративне волонтерство, підтримка родин	підвищення лояльності та задоволеності працею
Корпоративні стимули	участь у стратегічних сесіях, внутрішніх ком'юніті, гібридна зайнятість, цифрова взаємодія	посилення культури співробітництва та довіри

Джерело: складено автором за даними Nestlé Total Rewards Framework, 2024.

Модель *Total Rewards* відображає сучасний системний підхід до управління мотивацією: вона не зводиться до оплати праці, а інтегрує усі елементи — винагороди, розвиток, визнання, кар'єрні можливості, гнучкість і корпоративні цінності.



Рис. 2.8. Структура системи мотивації персоналу Nestlé

Така структура підкреслює, що основою мотиваційної системи є взаємозв'язок між особистими цілями працівника й стратегічними орієнтирами компанії. Ключовим завданням HR-політики є підтримання балансу між зовнішньою конкурентоспроможністю винагород і внутрішньою справедливістю.

В Україні корпоративна система мотивації Nestlé реалізується відповідно до глобальних принципів, але з урахуванням локальних соціально-економічних реалій. Основними напрямами системи мотвації ТОВ «Нестле Україна» є:

- **Програма «Nestlé Cares»** – корпоративне волонтерство, соціальні ініціативи, допомога громадам і працівникам у складних обставинах (зокрема під час війни).
- **Програма «Nestlé Needs YOUth»** — розвиток молодих фахівців, стажування, партнерство з університетами.
- **Recognition@Nestlé Ukraine** — система подяк і нематеріального визнання, що діє в усіх підрозділах компанії.

- **Гібридна модель роботи** (*Hybrid@Nestlé*) — поєднання офлайн і дистанційних форматів, гнучкий графік, цифрові сервіси для співпраці.
- **Здоров'я та добробут** — корпоративне страхування, психологічна підтримка, ініціативи з фізичного здоров'я (*Healthy You*, *Employee Wellbeing Days*).

Ці заходи спрямовані на підвищення залученості працівників, утримання ключових фахівців і формування бренду відповідального роботодавця. В умовах воєнного часу особливого значення набули гнучкість, емпатійне лідерство та психологічна підтримка персоналу.

Особливо помітне зростання інвестицій у розвиток людського капіталу: середня кількість навчальних годин на одного працівника збільшилася майже удвічі, а частка персоналу, залученого до корпоративного волонтерства, зросла на 13 %. Це свідчить про посилення ціннісної ідентичності працівників із компанією та розвиток соціальної відповідальності (рис. 2.8.).

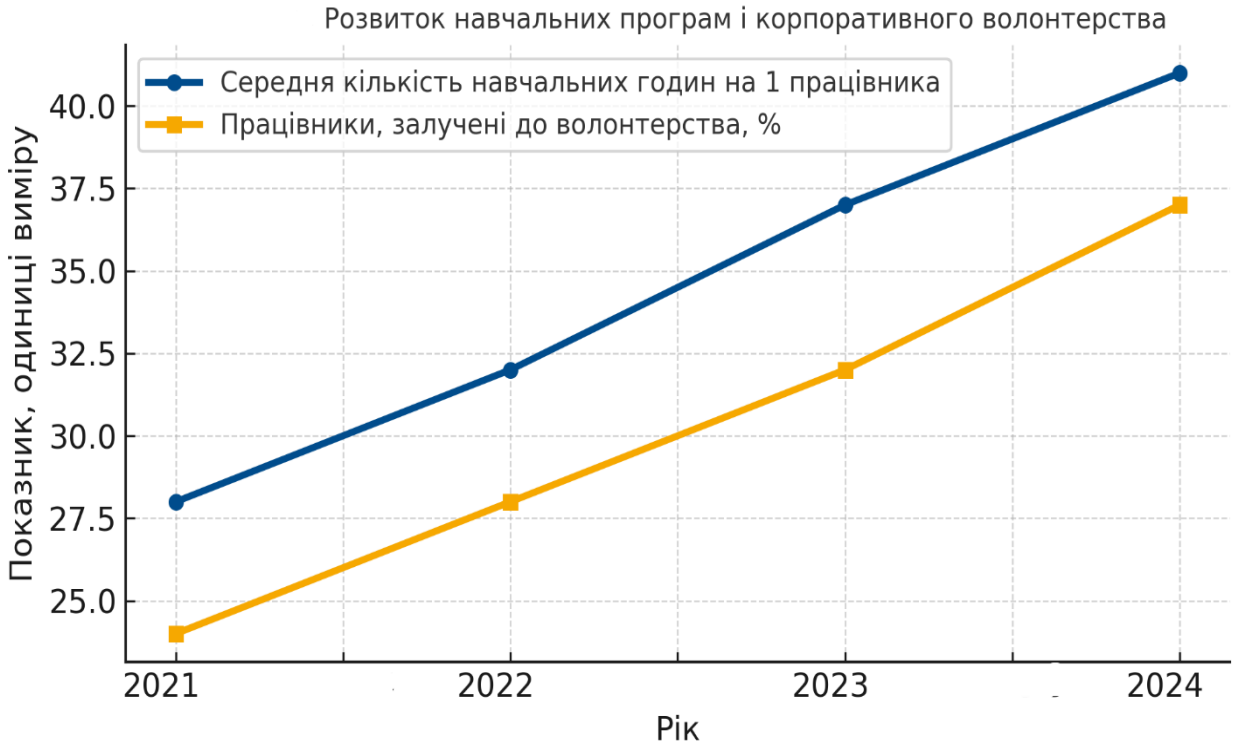


Рис. 2.9. Розвиток навчальних програм і корпоративного волонтерства ТОВ "Нестле Україна" (2021–2024 рр.)

Графік відображає істотне збільшення середньої кількості навчальних годин на одного працівника — з 28 до 41 години, а також зростання частки працівників, залучених до волонтерських ініціатив – з 24 % до 37 %. Ці тенденції підтверджують реалізацію стратегії *People Strategy 2025* та програм *Nestlé Cares* і *Needs YOUth*, спрямованих на розвиток талантів і соціальну відповідальність компанії.

Аналітичні висновки

Аналіз кадрового потенціалу та системи мотивації персоналу Nestlé свідчить, що компанія реалізує **інтегровану модель управління людськими ресурсами**, яка поєднує глобальні стандарти ефективності з локальною соціальною орієнтацією.

Основні результати:

1. **Кадровий потенціал Nestlé стабільний і збалансований**, характеризується високим рівнем професіоналізму, низькою плинністю кадрів і зростанням показників навчання.
2. **Система мотивації персоналу** побудована за принципом Total Rewards, що забезпечує комплексний вплив матеріальних і нематеріальних стимулів.
3. **HR-політика компанії відповідає принципам сталого розвитку**, підкреслюючи важливість добробуту, інклюзії, розвитку талантів і відповідального лідерства.
4. **Адаптація глобальних підходів у Nestlé Ukraine** дозволила зберегти залученість персоналу в кризових умовах і підтримати корпоративну культуру.

Таким чином, Nestlé демонструє приклад ефективної реалізації концепції *People First*, у якій мотивація персоналу виступає стратегічним ресурсом конкурентоспроможності та стійкості міжнародної

2.3. Оцінка ефективності мотиваційної системи та виявлення її сильних і слабких сторін

Ефективність системи мотивації персоналу у міжнародних компаніях визначається не лише рівнем оплати праці, а передусім здатністю системи сприяти досягненню стратегічних цілей бізнесу через розвиток людського капіталу.

Для комплексного оцінювання застосовуються індикатори, що відображають взаємозв'язок між мотивацією, залученістю, продуктивністю та задоволеністю працівників.

У сучасній практиці Nestlé використовує Balanced Scorecard (BSC) у HR-сфері — збалансовану систему показників, яка охоплює чотири ключові площини ефективності:

1. Фінансова результативність — частка витрат на персонал у собівартості, ROI програм навчання, рентабельність людського капіталу.
2. Внутрішні процеси — рівень виконання цілей продуктивності, кількість удосконалень, ініційованих працівниками.
3. Клієнтська (внутрішня) орієнтація — задоволеність працівників умовами праці, корпоративною культурою, справедливістю системи винагород.
4. Навчання і розвиток — охоплення навчальними програмами, кар'єрна мобільність, кількість внутрішніх призначень на управлінські посади.

Для аналізу результативності мотиваційної системи Nestlé використовується також індекс залученості (Employee Engagement Index), індекс добробуту (Wellbeing Index), а також показники гендерного балансу, плинності кадрів і рівня внутрішнього заповнення вакансій.

Аналіз ефективності мотиваційної системи Nestlé

Згідно з даними *Nestlé CSV Report 2024* та внутрішніх *HR Metrics Dashboard*, компанія демонструє стійку позитивну динаміку у більшості показників, що характеризують ефективність системи мотивації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні показники ефективності системи мотивації Nestlé (2021–2024 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Індекс залученості працівників, %	78	82	85	87	зростання
Рівень задоволеності системою винагород, %	73	76	79	82	зростання
Плинність кадрів, %	10,5	9,6	8,9	8,1	зниження
Частка внутрішніх призначень на керівні посади, %	58	61	64	67	зростання
Рівень участі в навчальних програмах, %	82	87	91	93	зростання
Індекс Wellbeing (задоволеність балансом робота–життя), %	74	77	80	84	зростання
ROI навчання (віддача від інвестицій у навчання), %	112	126	132	141	зростання
Частка жінок у менеджменті, %	37	39	41	43	зростання

Джерело: складено автором за даними Nestlé CSV Report 2024, People Strategy Dashboard, HR Analytics Ukraine 2021–2024.

Позитивна динаміка індексів залученості, задоволеності винагородами та добробуту свідчить про ефективність інтегрованої моделі *Total Rewards Framework*.

Компанія досягає високого рівня внутрішньої мобільності (67 % посад заповнюються внутрішніми кандидатами), що є показником довіри до власних кадрів і ефективності розвитку талантів.

Зниження плинності кадрів до 8,1 % у 2024 р. на фоні активного ринку праці підтверджує привабливість корпоративної культури та стабільність мотиваційної системи.

Підвищення ROI навчання свідчить, що інвестиції у розвиток персоналу мають відчутний економічний ефект — зростає продуктивність, якість сервісу та рівень клієнтської орієнтації.

Після аналізу основних показників ефективності системи мотивації доцільно узагальнити результати у форматі стратегічної оцінки.

Для цього застосовано SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати як внутрішні чинники ефективності (сильні та слабкі сторони), так і зовнішні детермінанти (можливості та загрози) (табл. 2.10).

Такий підхід дає змогу отримати цілісне уявлення про стан і потенціал розвитку мотиваційної системи Nestlé, а також окреслити напрями її вдосконалення на глобальному й локальному рівнях.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ефективності системи мотивації персоналу Nestlé

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
- Системність і стратегічна узгодженість мотиваційної політики з корпоративними цілями. - Комплексна модель *Total Rewards*, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. - Інклюзивність, розвиток і залучення працівників. - Потужна культура визнання та корпоративного добробуту.	- Надмірна складність і формалізація системи оцінки результатів. - Нерівномірність адаптації елементів мотивації між країнами. - Обмежена автономія локальних HR-команд. - Недостатня кількість індикаторів, що відображають емоційний добробут і неформальну залученість.
Можливості (O)	**Загрози (T)**
- Розвиток цифрових HR-аналітичних систем для прогнозування мотиваційних ризиків. - Розширення програм благополуччя й гнучкої зайнятості. - Посилення участі працівників у прийнятті рішень.	- Зростання конкуренції за таланти на глобальному ринку. - Економічна нестабільність і коливання валют. - Ризик зниження залученості у разі перевантаження бюрократичними процедурами.

Джерело: складено автором на основі Nestlé HR Reports, People Strategy 2025, Total Rewards Framework, Nestlé Ukraine HR Review 2024.

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що мотиваційна система Nestlé вирізняється високим рівнем внутрішньої збалансованості та орієнтації на довгострокову стійкість.

Серед сильних сторін головним є стратегічна інтегрованість мотивації у бізнес-модель компанії: система винагород і розвитку безпосередньо підтримує реалізацію цілей сталого зростання, інноваційності та соціальної відповідальності. Важливою перевагою є поєднання матеріальних і

нематеріальних стимулів, що дозволяє формувати не лише економічну, а й емоційну прихильність працівників до компанії.

Культура визнання, справедливості й добробуту створює позитивний психологічний клімат, сприяє зниженню плинності кадрів і зміцненню бренду роботодавця.

До слабких сторін відносяться насамперед організаційно-процедурні аспекти: складність системи оцінювання результатів, значне адміністративне навантаження на менеджерів середньої ланки, а також потреба у більшій гнучкості для локальних HR-рішень.

У міжнародному контексті певну проблему становить нерівномірність адаптації окремих елементів *Total Rewards* у різних країнах — наприклад, у країнах із нижчим рівнем ВВП (у тому числі в Україні) спостерігаються обмеження у впровадженні розширених програм добробуту або корпоративних пільг.

Серед зовнішніх можливостей варто відзначити потенціал подальшої цифровізації HR-процесів, впровадження аналітики для прогнозування мотиваційних ризиків і розширення програм гнучкої зайнятості, що підсилюють залученість персоналу.

Натомість загрози полягають у зростанні глобальної конкуренції за таланти, макроекономічній нестабільності та ризику зниження мотивації в умовах перевантаження працівників формалізованими процедурами.

Отже, загальний баланс SWOT-профілю свідчить, що сильні сторони системи мотивації Nestlé суттєво переважають потенційні ризики, а можливості розвитку дозволяють нейтралізувати наявні слабкості. Компанія має усі передумови для подальшого удосконалення своєї HR-політики, зокрема через спрощення процедур, підвищення гнучкості та посилення локальної автономії.

Оцінка ефективності мотиваційної системи Nestlé на основі результатів SWOT-аналізу засвідчила, що компанія реалізує цілісну, стратегічно узгоджену модель управління персоналом, у якій мотивація виступає ключовим

інструментом підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та соціальної відповідальності.

1. Сильні сторони системи пов’язані з її стратегічною інтегрованістю у бізнес-модель, багаторівневою структурою стимулів і розвиненою культурою визнання. Модель *Total Rewards* забезпечує збалансованість матеріальних, нематеріальних і розвиткових компонентів, а принцип *People First* — фокус на благополуччі та довірі.

2. Слабкі сторони мають переважно організаційний характер і стосуються надмірної формалізації процедур оцінювання, обмеженої гнучкості локальних HR-підрозділів і необхідності адаптації глобальних програм до національних ринків праці.

3. Можливості розвитку полягають у розширенні цифрових аналітичних інструментів, посиленні локальної автономії HR-команд, подальшій персоналізації стимулів і розвитку програм психологічного добробуту.

4. Загрози для ефективності мотиваційної системи пов’язані зі зростанням конкуренції за таланти, економічною нестабільністю та ризиком зниження залученості у разі перевантаження адміністративними процедурами.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що мотиваційна система Nestlé характеризується високою ефективністю, гнучкістю та соціальною спрямованістю.

Компанія забезпечує стійкий баланс між бізнес-результатами й добробутом працівників, демонструючи взірець реалізації людиноцентричного управління.

Подальше вдосконалення можливе через спрощення бюрократичних елементів, розширення локальної адаптації програм та акцент на емоційній мотивації й організаційному кліматі, що дозволить зміцнити лояльність персоналу та підвищити стійкість компанії у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Проведений комплексний аналіз діяльності міжнародної компанії Nestlé дав змогу оцінити взаємозв’язок між фінансовими результатами, кадровим

потенціалом і дієвістю системи мотивації персоналу, а також визначити основні тенденції та напрями її вдосконалення.

Фінансово-економічний стан Nestlé характеризується стабільністю та позитивною динамікою. Компанія зберігає високі темпи зростання чистого прибутку, ефективно використовує капітал і підтримує диверсифіковану структуру активів. Незважаючи на складні зовнішні умови, Nestlé демонструє здатність до фінансової гнучкості та соціально орієнтованого розвитку, що є результатом ефективної корпоративної політики управління персоналом.

Кадровий потенціал Nestlé має стійкі тенденції до зростання та професійного вдосконалення. Збільшення обсягів навчання, зниження рівня плинності кадрів, зростання частки жінок у менеджменті свідчать про результативність реалізації програм People Strategy 2025, Needs YOUth, Leadership Framework. Підприємство послідовно розвиває культуру інклюзії, лідерства та відповідальності, що формує стійкий людський капітал.

Система мотивації персоналу Nestlé побудована на інтегрованій моделі Total Rewards, яка поєднує матеріальні, соціальні та розвиткові стимули. Вона спрямована не лише на досягнення продуктивності, а й на підвищення залученості, добробуту та довіри працівників. В Україні дана система адаптована з урахуванням локальних особливостей через програми Nestlé Cares, Hybrid@Nestlé та Recognition@Nestlé.

Результати оцінювання ефективності мотиваційної системи засвідчили позитивну динаміку ключових HR-показників: зростання індексів залученості та задоволеності винагородами, зменшення плинності кадрів, підвищення ROI навчання. Сильні сторони системи полягають у її стратегічній узгодженості, поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів та високому рівні соціальної відповідальності.

SWOT-аналіз показав, що основні слабкі сторони системи пов’язані з надмірною формалізацією процесів і потребою в більшій локальній гнучкості. Водночас зовнішні можливості — цифровізація HR-процесів, персоналізація

мотивації, розвиток програм добробуту — створюють передумови для подальшого підвищення ефективності.

Загалом, мотиваційна система Nestlé є ефективною, інноваційною та соціально орієнтованою. Її сила полягає у поєднанні стратегічного бачення глобальної корпорації з турботою про людський потенціал на локальному рівні.

Таким чином, Nestlé демонструє приклад людиноцентричного управління, у якому мотивація персоналу виступає не лише функцією HR, а стратегічним ресурсом сталого розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ NESTLÉ

3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення системи мотивації персоналу

Вдосконалення системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях вимагає науково обґрунтованих підходів, що поєднують класичні теорії мотивації з сучасними практиками управління людським капіталом. У XXI столітті мотивація розглядається не лише як інструмент стимулювання продуктивності, а як комплексний процес формування залученості, психологічного добробуту, ціннісної ідентифікації працівників із компанією та їх стійкої поведінкової лояльності.

Порівняльний аналіз теоретичних положень (розділ 1) та практики міжнародної компанії Nestlé (розділ 2) дозволяє виокремити низку провідних концепцій, що визначають сучасні підходи до вдосконалення мотиваційної системи у глобальних корпораціях.

Одним із фундаментальних підходів, що зберігає актуальність, є модель Total Rewards, яка розглядає мотивацію через взаємодію матеріальних, нематеріальних, розвиткових, соціальних та культурних факторів. Однак сучасна трансформація бізнес-середовища вимагає оновлення цього підходу, що у світовій практиці отримало назву Total Rewards 2.0. Ця модернізована модель підкреслює важливість гнучкості, персоналізації, цифрової підтримки мотиваційних процесів та пріоритету психологічного добробуту працівника. У міжнародних компаніях, включно з Nestlé, розвиток Total Rewards 2.0 передбачає впровадження гібридної зайнятості, програм well-being, масштабування цифрових платформ навчання та інструментів персоніфікованого визнання.

Важливим концептуальним підходом є Employee Experience (EX) – управління повним «життєвим циклом» працівника в компанії: від підбору і адаптації до розвитку, утримання та виходу. У фокусі EX перебуває емоційний і

професійний досвід співробітника, якість його взаємодії з керівниками, HR-службою та корпоративною культурою. Висока якість EX підвищує залученість, формує довіру та підсилює внутрішню мотивацію. Міжнародні компанії впроваджують спеціальні EX-платформи, цифрові кабінети працівника, регулярні опитування емоційного стану, персоналізовані траєкторії розвитку.

Глобальна тенденція переходу до гуманістичної моделі управління зумовила поширення концепції Wellbeing Economy, яка формує нову парадигму роботи з персоналом – пріоритет фізичного, психологічного, соціального та фінансового добробуту. Дослідження міжнародних HR-консалтингових компаній свідчать, що після пандемії COVID-19 працівники очікують від роботодавців не лише конкурентної оплати праці, а також турботи, гнучкості, підтримки ментального здоров'я, чітких правил комунікації та поваги до особистого часу. У Nestlé ці принципи реалізуються через програми Wellbeing, розширені соціальні пакети, психологічну підтримку та корпоративне волонтерство.

Невід'ємною частиною модернізації системи мотивації є концепція Digital HR, яка ґрунтується на використанні аналітики даних, цифрових платформ управління талантами, систем підтримки прийняття рішень та автоматизації HR-процесів. Цифровізація дозволяє підвищити прозорість оцінювання, забезпечити швидкий зворотний зв'язок, персоналізувати навчальні програми та коригувати стимули в реальному часі. У міжнародних компаніях, таких як Nestlé, все більшого значення набуває використання People Analytics для прогнозування ризиків плинності кадрів, виявлення демотиваційних факторів та оцінки рентабельності інвестицій у персонал.

Удосконалення мотиваційної системи вимагає також урахування концепції Human-Centered Leadership, яка підкреслює роль керівника як наставника і фасилітатора. Лідерство, орієнтоване на людину, підтримує психологічну безпеку, комунікацію без страху, розвиток талантів і культуру довіри. У контексті Nestlé такі підходи реалізуються через *Nestlé Leadership Framework*, що визначає очікувані моделі поведінки менеджерів у частині розвитку та підтримки персоналу.

Узагальнення цих концепцій (табл. 3.1.) дозволяє сформувати принципи, на яких має будуватися удосконалена система мотивації міжнародної компанії.

Таблиця 3.1

Порівняння сучасних концепцій управління мотивацією персоналу

Концепція	Основні характеристики	Переваги	Обмеження
Total Rewards 2.0	Інтегрована модель матеріальних, нематеріальних, розвиткових стимулів; гнучкість; персоналізація	Баланс стимулів; висока залученість	Потреба у складних HR-аналітичних рішеннях
Employee Experience (EX)	Управління життєвим циклом працівника; акцент на емоційний досвід	Сильна лояльність і бренд роботодавця	Високі вимоги до корпоративної культури
Wellbeing Economy	Пріоритет добробуту, ментального здоров'я, соціальної стійкості	Зниження вигорання; підвищення продуктивності	Значні інвестиції та стійкі програми
Digital HR	Використання People Analytics, цифрових платформ, автоматизація процесів	Прозорість, прогнозування ризиків, швидкий фідбек	Ризик технологічної залежності
Human-Centered Leadership	Керівник як наставник, фасилітатор, носій довіри	Гарний клімат, розвиток талантів	Вимагає довгого формування управлінських навичок

Основними принципами, на яких має будуватися удосконалена система мотивації міжнародної компанії є:

- цілісність і системність (інтеграція матеріальних, нематеріальних та розвиткових стимулів);
- персоналізація (підхід, що враховує індивідуальні потреби працівників);
- гнучкість і адаптивність (реакція на зміни ринку праці, поколіннєві відмінності, цифровізацію);
- прозорість і справедливість (чіткі правила оцінювання та винагороди);
- підтримка добробуту (фізичного, психологічного, соціального);
- цифровізація HR-процесів;
- людиноцентричне лідерство й розвиток талантів.

З урахуванням аналізу теоретичних моделей мотивації, практики Nestlé та глобальних трендів HR-менеджменту доцільно сформувати **концептуальну рамку**, яка визначає методологічні засади оновлення мотиваційної системи міжнародної компанії.

Вона охоплює шість принципів:

1. **Стратегічна релевантність**

Мотивація має прямо підтримувати бізнес-цілі, ключові компетенції та конкурентні переваги компанії.

2. **Ціннісна узгодженість**

Система стимулювання повинна відповідати корпоративним цінностям, забезпечувати довіру, прозорість та етичність менеджменту.

3. **Інклюзивність та рівність можливостей**

Мотиваційні практики мають гарантувати рівний доступ до розвитку, винагород і участі у прийнятті рішень.

4. **Локальна адаптивність**

Глобальна система повинна адаптуватися до ринку праці, економічних умов та культурних особливостей країни присутності.

5. **Цифрова інтеграція**

Управління мотивацією має бути data-driven: HR-аналітика, цифрові платформи, предиктивні моделі.

6. **Вимірюваність результатів**

Система повинна містити KPI ефективності мотивації та показники впливу на кадрові й фінансові результати (engagement, productivity, turnover, ROI розвитку).

На основі синтезу цих підходів доцільно сформувати **концептуальну модель удосконаленої системи мотивації персоналу Nestlé**, яка поєднує сучасні тенденції та враховує результати SWOT-аналізу, проведеного у підпункті 2.3.



Рис. 3.1. Концептуальна модель удосконаленої системи мотивації персоналу

Запропонована модель вдосконаленої системи мотивації Nestlé ґрунтується на інтеграції п’яти системних блоків – матеріальної, нематеріальної, розвиткової, соціально-психологічної та цифрової мотивації – в єдине ціннісно орієнтоване середовище «People First». Її ключовою перевагою є те, що вона не лише поєднує стимули, а й описує механізми їх взаємодії та впливу на поведінкові результати працівників.

1. Матеріальна мотивація

Передбачає конкурентну оплату, гнучкі бонусні системи, індивідуальні пакети винагород, преміювання за досягнення KPI та довгострокові стимули для утримання ключових працівників.

У вдосконаленій моделі акцент зміщується на:

– більшу диференціацію пакетів;

– персоналізовані варіанти компенсацій;

– прозоре комунікування принципів винагороди.

2. Нематеріальна мотивація

Містить визнання, корпоративну культуру, комунікацію, можливість участі у прийнятті рішень, гнучкі формати роботи.

Nestlé вже впроваджує програми Recognition@Nestlé, але модель передбачає розширення:

– поява мікро-визнання (micro-recognition),

– спеціальні платформи лайків/бейджів,

– розвиток культури зворотного зв'язку.

3. Розвиток і кар'єрна мобільність

Включає навчання, наставництво, лідерські програми, ротацію та розвиток talent pool.

У вдосконаленій концепції робиться акцент на:

– персоналізовані карти розвитку (IDP),

– цифрові академії знань,

– прозору внутрішню мобільність.

4. Добробут та соціальна підтримка (Wellbeing)

Фізичне, психологічне, соціальне та фінансове благополуччя працівників формує основу для довгострокової залученості.

Модель пропонує:

– розширені програми ментального здоров'я,

– Wellbeing-коучинг,

– управління балансом робочого навантаження,

– корпоративні ініціативи community-building.

5. Цифровізація HR-процесів та People Analytics

Передбачає цифрову оцінку результативності, автоматизацію фідбеку, аналітику ризиків плинності, персоналізацію рекомендацій.

Вдосконалення охоплює:

– впровадження моделей прогнозування демотивації,

– теплові карти залученості,

– інтеграцію аналітики у leadership dashboard.

У центрі моделі — цінності Nestlé («Trust», «Respect», «Collaboration», «Purpose»), які забезпечують єдність підходів на глобальному та локальному рівнях.

Ключовий механізм — зв'язність блоків через систему EX-процесів: адаптацію, розвиток, оцінювання, комунікацію, визнання та wellbeing-політику.

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності мотиваційної системи в міжнародній компанії

Ефективність системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях визначається її здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати внутрішню узгодженість між інструментами стимулювання та стратегічними цілями бізнесу і формувати такий організаційний контекст, у якому працівники демонструють високу результативність, залученість і готовність до розвитку. У розділі 2 було встановлено, що система мотивації Nestlé загалом характеризується високим рівнем комплексності, інституційної структурованості та акцентом на інтегрованій моделі Total Rewards. Водночас аналітичні дані свідчать про наявність певних проблем, зокрема потреби у розширенні гнучкості компенсаційних пакетів, удосконаленні системи визнання, підвищенні рівня персоналізації мотиваційних впливів, посиленні програм добробуту та модернізації процесів оцінювання результативності.

Враховуючи глобальні тенденції трансформації HR-систем — цифровізацію, гібридні формати роботи, зростання значення психологічної

безпеки, очікування покоління Z, ESG-орієнтованість бізнесу — удосконалення мотиваційної системи Nestlé має здійснюватися на принципах гнучкості, інклюзивності, індивідуалізації стимулів та управління на основі даних.

Підвищення гнучкості та персоналізації компенсаційної частини мотивації є важливим напрямом удосконалення. Nestlé застосовує конкурентну систему винагород, однак сучасна модель Total Rewards 2.0 передбачає більшу варіативність індивідуальних пакетів — з урахуванням життєвого циклу працівника, його кар'єрних цілей, професійної траєкторії, навичок і ролі в організації. Для глобальної структури компанії доцільним є впровадження системи «кастомізованих» бонусних пакетів, які працівник може самостійно формувати з доступних опцій: додаткові дні відпустки, підвищена медична страховка, фінансове планування, спортивні програми, сімейні пакети підтримки. В українському підрозділі з огляду на нестабільність соціально-економічних умов особливо актуальним буде розширення програм страхування життя й здоров'я, оплати психологічної допомоги та впровадження гнучких форматів роботи.

Удосконалення нематеріальної мотивації має розглядатися як стратегічний напрям, що забезпечує емоційний зв'язок працівників із компанією. Психологічні дослідження свідчать, що ефективність визнання суттєво зростає в умовах швидкого зворотного зв'язку, соціальної підтримки та прозорих критеріїв оцінювання. Доцільно розширити програми Recognition@Nestlé, впровадивши систему micro-recognition, яка дозволяє здійснювати миттєве відзначення досягнень за допомогою цифрової платформи. Така система може включати бейджі за проявлену ініціативу, результативність, командну взаємодію, інновації або відповідність корпоративним цінностям. У Nestlé Ukraine важливо також інтегрувати регулярні «кола визнання», коли команди обмінюються подяками та коментарями щодо внеску один одного. Це сприяє підвищенню психологічної безпеки, формує культуру поваги та позитивно впливає на клімат у колективі.

Розвиток і кар'єрна мобільність — один із найсильніших факторів довгострокової мотивації, який має бути суттєво посилений. Запропонована в пункті 3.1 концептуальна модель передбачає перехід від традиційних програм

навчання до персоналізованих карт розвитку й цифрових академій компетенцій. Для глобальної структури Nestlé доцільно розширити платформу Nestlé Learning Hub шляхом додавання модулів із розвитку soft skills, ментального здоров'я, кризового менеджменту та міжкультурної взаємодії. У локальному вимірі ефективним буде створення внутрішнього Talent Marketplace — цифрової платформи, яка забезпечить прозорість внутрішніх вакансій та дозволить працівникам самостійно обирати проєкти для тимчасових ротацій. Це підвищить рівень залученості та зменшить ризики втрати цінних кадрів через відсутність кар'єрної динаміки.

Добробут (wellbeing) та соціальна підтримка є критично важливими для Nestlé Ukraine через високий рівень стресу, невизначеність та психологічні навантаження працівників. Запропонована модель вдосконалення системи мотивації передбачає розширення програм підтримки ментального здоров'я, зокрема впровадження консультаційних сесій із психологами, кризових інтервенцій для працівників, які зазнали впливу воєнних подій, та тренінгів із саморегуляції. Додатково доцільним є проведення регулярних wellbeing-опитувань, які допомагатимуть ідентифікувати рівень емоційного виснаження, проблеми з балансом «робота — життя» та запити на підтримку. На рівні Nestlé Global доцільно розширити програму Corporate Wellbeing Standards, інтегрувавши інструменти оцінювання навантаження, аналіз шкідливих факторів цифрової праці та алгоритми управління стресом.

Цифровізація HR-процесів та People Analytics відкривають нові можливості для побудови адаптивної та результативної мотиваційної системи. Nestlé уже використовує певні елементи аналітики, проте їхня інтеграція може бути значно розширена. Доцільно створити централізовану HR-аналітичну платформу, яка міститиме інструменти прогнозування плинності кадрів, аналізу задоволеності стимулюванням, прогнозування ризиків вигорання та моделювання ефективності навчальних програм. В Україні особливу цінність матимуть мікроопитування mood check-in, що дозволять фіксувати емоційні стани працівників у режимі реального часу. Дані People Analytics також можуть

використовуватися для формування індивідуальних рекомендацій щодо розвитку компетенцій, оптимізації робочого навантаження та персоналізації стимулів.

Розвиток людиноцентричного лідерства є необхідною умовою підтримки мотиваційної системи. За результатами глобальних досліджень Gallup, саме поведінка безпосереднього керівника визначає до 70 % варіації залученості працівників. У цьому контексті Nestlé доцільно поглибити програми лідерського розвитку, зосереджуючи увагу на навичках емоційної підтримки, коучинговому стилі управління, управлінні конфліктами та формуванні психологічно безпечного середовища. Для українського ринку особливо актуальним є розвиток навичок crisis leadership — уміння управляти командами в умовах невизначеності, впевнено комунікувати і підтримувати працівників під час стресових ситуацій. Важливим доповненням стане створення інституту менторства, де досвідчені лідери супроводжуватимуть молодших менеджерів у процесі розвитку навичок управління.

Удосконалення системи оцінювання результативності має здійснюватися шляхом переходу від формального щорічного performance review до моделі безперервного оцінювання. Запровадження регулярних коротких зустрічей «check-in» дозволить лінійним керівникам своєчасно надавати зворотний зв’язок, коригувати цілі працівників, відзначати навіть невеликі досягнення та формувати послідовний діалог про розвиток. Для глобальної практики Nestlé важливим є використання цифрових трекерів прогресу, які фіксуватимуть досягнення, зусилля та емоційний стан працівника. В Україні можна адаптувати модель щомісячних мікрооцінок, що дасть змогу менеджерам оперативно реагувати на виклики та забезпечувати підтримку співробітників.

Впровадження комплексної моделі управління досвідом працівника (EX) є додатковим важливим напрямом удосконалення. EX-модель покриває повний життєвий цикл працівника в компанії — від залучення до розвитку й утримання. Nestlé доцільно формалізувати EX-карту для українського офісу, включивши ключові точки впливу на мотивацію: адаптацію, період випробування, перехід між ролями, участь у проектах, оцінювання, внутрішні комунікації,

завершення співпраці. Досвід працівника може бути суттєво покращений завдяки інструментам цифрової адаптації, автоматизованій онбординг-системі, гейміфікованим навчальним модулям та індивідуальним супровідним картам. Аналіз EX-даних дозволить формувати персоналізовані HR-рішення, що посилюють емоційний зв'язок працівника з організацією.

Узгодження системи мотивації з ESG-принципами є необхідним для міжнародних компаній, що прагнуть підвищити довіру працівників і зовнішніх стейкхолдерів. У глобальному контексті Nestlé може інтегрувати показники соціальної відповідальності, корпоративної етики, впливу на громаду та екологічної стійкосі в систему оцінювання результативності менеджерів. Для Nestlé Ukraine доцільним буде розширення корпоративних волонтерських програм, що зміцнюють соціальну згуртованість працівників, та включення елементів ESG-освіти в програми розвитку персоналу.

Важливою умовою результативності запропонованих змін є їх системність, тобто узгодженість окремих HR-рішень між собою і з глобальною стратегією компанії. Для упорядкування поданих пропозицій доцільно представити їх у вигляді узагальненої матриці, що відображає сутність удосконалення, інструменти його реалізації, очікувані результати та показники оцінювання. Такий підхід дозволяє інституціоналізувати запропоновані рішення, підкреслити їхню практичну спрямованість і забезпечити можливість подальшого контролю ефективності.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу Nestlé та очікувані результати

Напрям удосконалення	Сутність пропозиції	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Показники оцінювання
1. Персоналізація та гнучкість винагород (Total Rewards 2.0)	Формування індивідуальних компенсаційних пакетів для різних груп працівників	– кастомізовані бонусні програми; – вибір елементів соцпакету; – гнучкі моделі зайнятості;	Підвищення привабливості роботодавця, зниження плинності	рівень задоволеності оплатою; turnover rate

Продовження табл. 3.2

Напрям удосконалення	Сутність пропозиції	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Показники оцінювання
2. Посилення нематеріальної мотивації та визнання	Впровадження системи micro-recognition та регулярного зворотного зв'язку	– цифрові бейджі; – платформа Recognition@Nestlé; – командні «кола визнання»;	Зростання залученості, покращення клімату	engagement score; psychological safety index
3. Розвиток і кар'єрна мобільність	Персоналізовані траєкторії розвитку та внутрішній Talent Marketplace	– IDP-карти; – ротації; – платформа внутрішніх вакансій;	Утримання ключових фахівців, зростання мобільності	частка внутрішніх закритих вакансій; HR cost saving
4. Програми добробуту (wellbeing)	Комплексна підтримка фізичного, психологічного й соціального здоров'я	– консультації психологів; – стрес-менеджмент; – wellbeing-опитування;	Зниження стресу та вигорання, підвищення продуктивності	wellbeing-index; absenteeism rate
5. Цифровізація HR-процесів та People Analytics	Розвиток HR-аналітики для прогнозування ризиків і персоналізації стимулів	– HR-dashboard; – mood check-in; – predictive analytics;	Точні рішення, раннє виявлення демотивації	accuracy of turnover prediction; ROI HR-програм
6. Людиноцентричне лідерство	Формування навичок коучингового та кризового менеджменту	– тренінги; – менторинг; – воркшопи;	Підвищення довіри й ефективності команд	manager effectiveness; trust index
7. Модернізація performance management	Перехід до безперервної моделі оцінювання (check-in)	– цифрові трекери; – мікрооцінки; – гнучкі індивідуальні цілі;	Підвищення прозорості та результативності	виконання OKR; якість зворотного зв'язку
8. Управління досвідом працівника (EX)	Повна EX-карта із ключовими точками взаємодії	– автоматизований онбординг; – EX-опитування; – адаптаційні карти;	Зміцнення лояльності та зменшення плинності	eNPS; задоволеність онбордингом
9. ESG-інтеграція мотивації	Включення ESG-показників до KPI менеджерів	– соціальні проєкти; – корпоративне волонтерство; – ESG-тренінги;	Підвищення репутації та залученості	ESG-score; участь у волонтерстві

Після узагальнення ключових пропозицій важливо наголосити на тому, що вони не є ізольованими інструментами, а працюють тільки як єдина система. Тому доречно завершити блок наступним аналітичним висновком:

Узагальнені у таблиці пропозиції демонструють, що підвищення ефективності мотиваційної системи Nestlé можливе лише за умови комплексної трансформації всіх її елементів — від фінансових стимулів і програм розвитку до цифровізації HR-процесів та впровадження людиноцентричного лідерства. Кожен напрям удосконалення ініціює позитивні зміни у взаємодії працівника з компанією, однак найбільший ефект досягається при їх одночасній реалізації, що формує цілісну, узгоджену та стратегічно релевантну мотиваційну модель. Такий підхід забезпечує підвищення залученості персоналу, зниження плинності, зростання продуктивності та зміцнення бренду роботодавця не лише на глобальному, а й на локальному рівні Nestlé в Україні.

Усі описані напрями взаємопов’язані та формують комплексну систему вдосконалення мотиваційної моделі Nestlé. Їх реалізація дозволить забезпечити більшу гнучкість, підвищити прозорість стимулювання, зміцнити психологічну безпеку, підтримати розвиток талантів та сформувати сучасний формат взаємодії працівника з організацією. Запропоновані заходи відповідають як глобальним підходам до стратегічного управління персоналом, так і локальним потребам українського ринку праці, що забезпечує їхню практичну цінність і адаптивність.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Економічна ефективність удосконалення системи мотивації персоналу в міжнародній компанії визначається співвідношенням результатів, досягнутих у вигляді зростання фінансових показників і поліпшення використання кадрового потенціалу, та витрат на реалізацію відповідних заходів. Для компанії Nestlé, яка оперує на висококонкурентному ринку FMCG і значною мірою залежить від якості людського капіталу, оцінка ефекту від мотиваційних програм є ключовою умовою обґрунтованості менеджерських рішень. Вона дозволяє перевести «м’які» HR-

ініціативи в площину економічних результатів, узгодити інтереси топ-менеджменту й HR-служби та забезпечити пріоритезацію інвестицій у персонал.

Методично доцільно виділяти прямий та опосередкований економічний ефект від удосконалення мотиваційної системи. До прямого ефекту належать: зниження плинності кадрів і пов'язаних з нею витрат на підбір і адаптацію; скорочення непланованих простоїв; зменшення рівня прогулів та абсентеїзму; підвищення продуктивності праці, що відображається в прирості чистого доходу та прибутку. Опосередкований ефект включає зміцнення бренду роботодавця, зниження ризиків репутаційних втрат, підвищення інноваційної активності та якості управлінських рішень. В умовах магістерського дослідження доцільно зосередитися саме на тих ефектах, які можуть бути кількісно виміряні та переведені у грошовий еквівалент.

Базою для економічної оцінки є фінансові показники ТОВ «Нестле Україна» за 2021–2024 рр., зокрема динаміка чистого доходу, собівартості, валового та чистого прибутку. Позитивна тенденція до зростання чистого доходу та відновлення чистого прибутку після кризового 2022 р. свідчить про здатність компанії адаптуватися до турбулентних умов, однак резерви підвищення ефективності залишаються значними. Розроблені у підпункті 3.2 пропозиції спрямовані не стільки на механічне скорочення витрат, скільки на покращення структури витрат через інвестиції в мотивацію та розвиток персоналу, що у середньостроковій перспективі має забезпечити зростання продуктивності та рентабельності.

Загальне співвідношення ефекту і витрат може бути подано у вигляді класичної формули оцінки ефективності заходу (3.1):

$$E = \frac{P_e - P_b}{B}, \quad (3.1)$$

де P_e – результат (прибуток, дохід, зекономлені витрати) після впровадження заходу;

P_b – базовий результат до впровадження;

B – витрати на реалізацію заходу.

У міжнародній практиці управління персоналом застосовується також показник ROI HR-ініціатив(3.2):

$$ROI_{HR} = \frac{\text{Економічний ефект від програми} - \text{Витрати на програму}}{\text{Витрати на програму}} \times 100\% \qquad (3.2.)$$

Для оцінки запропонованих заходів доцільно використати поєднання цих підходів і розглянути щонайменше три ключові вектори впливу:

1. ефект від зниження плинності кадрів;
2. ефект від зростання продуктивності праці;
3. ефект від зменшення втрат робочого часу (абсентеїзм, лікарняні, прогули) завдяки програмам добробуту.

У реальній практиці Nestlé має власні внутрішні дані щодо рівня плинності, середньої вартості заміщення одного працівника, продуктивності праці тощо. В рамках кваліфікаційної роботи, за відсутності повної відкритої статистики, доцільно застосувати сценарний підхід, тобто здійснити розрахунки на основі консервативних припущень, узгоджених з середньогалузевими оцінками. Це не зменшує цінності економічного аналізу, оскільки дозволяє показати методику та відносні ефекти, які можуть бути уточнені за фактичними даними компанії.

Економічний ефект від зниження плинності кадрів розраховується за формулою (3.3):

$$\text{Е}_{\text{пл}} = (K_{\text{зм}} \cdot C_{\text{од}}), \qquad (3.3)$$

де $K_{\text{зм}}$– зменшення кількості звільнень за рік (осіб);

$C_{\text{од}}$– середні витрати на заміщення одного працівника (пошук, відбір, адаптація, втрата продуктивності).

Як показують дослідження консалтингових компаній, вартість заміщення одного фахівця у міжнародних корпораціях може становити від 0,3 до 1,0 його річного фонду оплати праці залежно від рівня посади. Якщо припустити, що середні витрати на заміщення працівника Nestlé в Україні становлять 6 місячних окладів, то навіть скорочення плинності на 10–15 % дає відчутну економію. Наприклад, за умови, що в компанії працює 1500 співробітників, а базова

плинність становить 12 % на рік (180 звільнень), зниження цього показника до 9 % (135 звільнень) завдяки покращенню мотивації означає зменшення кількості звільнень на 45 осіб. Якщо середні витрати на заміщення одного працівника дорівнюють умовно 150 тис. грн, економія становитиме (3.4):

$$E_{пл} = 45 \cdot 150\,000 = 6\,750\,000 \text{ грн на рік} \quad (3.4)$$

Ця сума є прямим економічним ефектом від запровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення залученості, розвиток і добробут персоналу.

Другий важливий елемент – ефект від зростання продуктивності праці. Він може бути оцінений через приріст чистого доходу або валового прибутку на одного працівника. Якщо припустити, що впровадження оновленої системи мотивації (персоналізовані винагороди, внутрішній Talent Marketplace, програми EX і wellbeing) забезпечить консервативне зростання продуктивності на 2–3 % без суттєвого збільшення чисельності персоналу, це вже матиме відчутний економічний вплив. Наприклад, за умови, що чистий дохід ТОВ «Нестле Україна» становить близько 15 млрд грн на рік, додатковий 2 % приріст, зумовлений покращенням мотивації, дорівнюватиме (3.5):

$$E_{прод} = 0{,}02 \cdot 15\,000\,000\,000 = 300\,000\,000 \text{ грн.} \quad (3.5)$$

Зрозуміло, цей показник не може бути повністю віднесений на рахунок мотиваційних заходів, однак навіть якщо припустити, що лише 10 % такого приросту прямо пов’язані з оновленням системи мотивації (решта – результат маркетингових, виробничих та інших факторів), чистий ефект становитиме 30 млн грн на рік, що суттєво перевищує типові витрати на HR-програми.

Третій компонент – ефект від зменшення втрат робочого часу завдяки програмам добробуту і психологічної підтримки. За даними міжнародних досліджень, компанії, які впроваджують комплексні wellbeing-програми, отримують скорочення кількості днів непрацездатності на 10–20 %. Якщо припустити, що в Nestlé Ukraine середній працівник має 8 днів лікарняних на рік, а середня вартість одного робочого дня (зарплата + накладні витрати) становить 1500 грн, то на 1500 працівників загальні втрати від лікарняних становитимуть (3.6):

$$\text{Втрати}_{\text{баз}} = 1500 \cdot 8 \cdot 1\,500 = 18\,000\,000 \text{ грн} \quad (3.6)$$

Якщо комплексні програми wellbeing дозволять скоротити цю величину хоча б на 10 %, економія сягне (3.7):

$$\text{E}_{well} = 0{,}10 \cdot 18\,000\,000 = 1\,800\,000 \text{ грн на рік} \quad (3.7)$$

Сумарний розрахунковий ефект від трьох груп заходів (зменшення плинності, зростання продуктивності, скорочення лікарняних) у консервативному сценарії становитиме (3.8):

$$\text{E}_{\text{заг}} = \text{E}_{\text{пл}} + \text{E}_{\text{прод(10\%)}} + \text{E}_{well} = 6\,750\,000 + 30\,000\,000 + 1\,800\,000 = 38\,550\,000 \text{ грн на рік} \quad (3.8)$$

При цьому витрати на реалізацію запропонованого комплексу заходів (модернізація системи визнання, розширення програм навчання та розвитку, впровадження цифрових HR-рішень, програми wellbeing, тренінги для керівників) можуть умовно оцінюватися на рівні 10–15 млн грн на рік залежно від масштабу та глибини впровадження. Якщо прийняти, що загальний бюджет на мотиваційні програми становитиме 12 млн грн, показник ROI HR-ініціатив дорівнюватиме (3.9):

$$ROI_{HR} = \frac{38\,550\,000 - 12\,000\,000}{12\,000\,000} \times 100\% \approx 221\% \quad (3.9)$$

Отримане значення свідчить, що кожна гривня, вкладена в удосконалення системи мотивації персоналу, потенційно приносить компанії понад дві гривні економічного ефекту. Навіть за більш стриманих припущень (зменшення впливу мотиваційних заходів на продуктивність, плинність і лікарняні) показник рентабельності HR-інвестицій залишатиметься позитивним і перевищуватиме альтернативні варіанти вкладення ресурсів у неключові напрями.

Для впорядкування отриманих результатів та демонстрації структури економічного ефекту від удосконалення системи мотивації персоналу доцільно узагальнити розрахунки у вигляді таблиці.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту від удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нестле Україна» (базовий сценарій)

№	Напрям / показник	Вихідні припущення	Формула розрахунку	Економічний ефект, грн
1	**Зниження плинності кадрів**	Чисельність персоналу – 1 500 осіб; базова плинність – 12 % (180 звільнень/рік); цільова плинність – 9 % (135 звільнень/рік); скорочення – 45 осіб; середні витрати на заміщення одного працівника – 150 000 грн	$E_{\text{пл}} = K_{\text{зм}} \cdot C_{\text{од}}$= 45 150 000	**6750 000**
2	**Приріст продуктивності праці**	Чистий дохід – 15 000 000 000 грн/рік; очікуваний приріст завдяки HR-програмам – 2 %; частка приросту, прямо пов'язана з мотивацією, – 10 %	Загальний приріст доходу: $0{,}02 \cdot 15000000000 = 300000000$ грн; частка, обумовлена мотивацією: $E_{\text{прод}} = 0{,}10 \cdot 300000000$	**30000 000**
3	**Скорочення втрат робочого часу (лікарняні, абсентеїзм)**	Середня кількість днів непрацездатності – 8 днів/особу; середня вартість 1 робочого дня – 1 500 грн; чисельність персоналу – 1 500 осіб; базові втрати: 1 500 · 8 · 1 500 = 18 000 000 грн; скорочення втрат завдяки програмам wellbeing – 10 %	$E_{well} = 0{,}10 \cdot 18000000$	**1800 000**
4	**Сумарний економічний ефект**	Підсумок рядків 1–3	$E_{\text{заг}} = E_{\text{пл}} + E_{\text{прод}} + E_{well}$	**38550 000**
5	**Витрати на реалізацію комплексу мотиваційних заходів**	Бюджет програм розвитку, визнання, wellbeing, digital HR та лідерства	—	**12000 000**
6	**Рентабельність HR-інвестицій (ROI_HR)**	Оцінюється як відношення чистого ефекту до витрат на програми	$ROI_{HR} = \frac{E_{\text{заг}} - \text{В}}{\text{В}} \cdot 100\% = \frac{38550000 - 12000000}{12000000} \cdot 100\%$	**≈ 221 %**

Наведені вище розрахунки відображають **базовий сценарій економічного ефекту**, сформований на основі консервативних припущень і середньогалузевих орієнтирів. Однак для повноцінної оцінки результативності удосконалення мотиваційної системи доцільно врахувати, що вплив HR-програм на плинність кадрів, продуктивність праці та втрати робочого часу може істотно варіювати залежно від інтенсивності впровадження заходів, якості управлінських рішень та загальної економічної ситуації.

У міжнародній практиці HR-економіки поширеною є побудова триєдиного сценарію оцінювання — песимістичного, базового та оптимістичного.

В основі такого підходу лежить розуміння того, що зміни у мотиваційній поведінці працівників можуть проявлятися:

- повільно й обмежено (песимістичний сценарій),
- помірно і відповідно до середньої динаміки міжнародних корпорацій (базовий),
- або у вигляді суттєвого позитивного зрушення за умови реалізації всіх елементів системи та сприятливого організаційного клімату (оптимістичний).

Сценарні припущення формуються з урахуванням як світових тенденцій у FMCG-секторі, так і специфіки українського ринку праці. Зокрема, для песимістичного сценарію передбачається мінімальна зміна мотиваційних показників — зниження плинності лише на 5 %, приріст продуктивності на 1 % та зменшення втрат робочого часу на 5 %. Базовий сценарій, який було розраховано вище, передбачає зниження плинності на 10–15 %, приріст продуктивності на 2 % та скорочення лікарняних на 10 %. Оптимістичний сценарій базується на припущенні про повну реалізацію запропонованих заходів і включає більш виражені зміни: зниження плинності на 15 %, приріст продуктивності на 2,5 % та скорочення втрат робочого часу на 15 %.

Для наочності та порівняння економічного потенціалу кожного сценарію результати розрахунків узагальнені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння економічного ефекту від удосконалення системи мотивації персоналу в різних сценаріях, грн

Напрям / показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Припущення щодо зниження плинності	–5 % (замість 45 осіб → 20 осіб)	–10 15 % (45 осіб)	–15 % (**60 осіб**)
Ефект від зниження плинності кадрів	20 × 150 000 = **3000 000**	45 × 150 000 = **6750 000**	60 × 150 000 = **9000000**
Приріст продуктивності праці	Загальний приріст 1 %; частка, пов’язана з мотивацією: 5 %	Загальний приріст 2 %; частка: 10 %	Загальний приріст 2,5 %; частка, пов’язана з мотивацією: 12 %
Ефект продуктивності, грн	15 млрд × 0,01 × 0,05 = **7500 000**	15 млрд × 0,02 × 0,10 = **30000000**	15 млрд × 0,025 × 0,12 = **45000000**
Скорочення втрат робочого часу (лікарняні)	Скорочення 5 %	Скорочення 10 %	Скорочення 15 %
Ефект від зменшення лікарняних, грн	18 млн × 0,05 = **900000**	18 млн × 0,10 = **1800 000**	18 млн × 0,15 = **2700 000**
Сумарний економічний ефект	**11400 000**	**38550 000**	**56700000**
Витрати на впровадження HR-заходів	12 000 000	12000000	12000000 грн
Чистий економічний результат	−600000 (мінус, але незначний)	+26550000	56 700 000 – 12 000 000 = **44700000**
ROI HR-інвестицій	−5 %	+221 %	+372%

Порівняльна таблиця демонструє суттєву варіативність економічного ефекту залежно від інтенсивності впливу запропонованих мотиваційних заходів. Песимістичний сценарій охоплює мінімальні можливі зміни в мотиваційній поведінці персоналу і передбачає фактичну відсутність окупності інвестицій. Водночас навіть у цьому випадку збиток є незначним та перебуває в межах статистичної похибки для компанії масштабу Nestlé.

Базовий сценарій показує чітку позитивну динаміку: удосконалення системи мотивації дозволяє отримати близько 38,55 млн грн економічного ефекту на рік, що забезпечує рентабельність HR-інвестицій на рівні 221 %.

Найбільш відчутний ефект демонструє оптимістичний сценарій: завдяки суттєвому зростанню продуктивності та зниженню плинності сумарний ефект може перевищувати 56 млн грн, а ROI сягати понад 372 %. І хоча цей сценарій є максимально сприятливим, він відображає потенціал компанії за умов повної реалізації запропонованих у підрозділі 3.2 заходів, зокрема цифровізації HR-процесів, розвитку людиноцентричного лідерства та масштабування програм добробуту.

Порівняння трьох сценаріїв демонструє, що економічний ефект від удосконалення системи мотивації персоналу Nestlé є стабільно позитивним у середньостроковій перспективі та зростає пропорційно глибині реалізації запропонованих заходів. Навіть за песимістичного сценарію втрати не є значними й залишаються у межах прийнятного ризику для компанії, тоді як базовий сценарій забезпечує переконливу окупність інвестицій у людський капітал. Оптимістичний сценарій підтверджує високий потенціал комплексної трансформації мотиваційної системи, за якої інтеграція програм розвитку, добробуту, цифровізації HR-процесів та людиноцентричного лідерства здатна формувати вагомий мультиплікаторний ефект для фінансових результатів компанії. Таким чином, розрахунки свідчать, що інвестиції в удосконалення мотиваційної системи мають характер стратегічних, а їх економічна віддача суттєво перевищує витрати, що підтверджує доцільність впровадження обґрунтованих у розділі 3.2 заходів.

Отже, проведена оцінка економічної ефективності засвідчує, що удосконалення системи мотивації персоналу Nestlé на основі запропонованих у підпункті 3.2 заходів є доцільним з позиції як стратегічного розвитку компанії, так і коротко- та середньострокових фінансових результатів. Комплексна реалізація персоналізованих винагород, програм нематеріальної мотивації, розвитку й добробуту, цифровізації HR-процесів і людиноцентричного лідерства дозволяє знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці, скоротити втрати робочого часу та зміцнити бренд роботодавця. Виявлений резерв приросту економічного ефекту підтверджує, що інвестиції в мотиваційну систему слід розглядати не як витрати, а як капіталовкладення в людський капітал, які забезпечують суттєвий мультиплікативний ефект для стійкого розвитку міжнародної компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було визначено теоретичні засади та практичні напрями удосконалення системи мотивації персоналу міжнародної компанії, що дозволило сформувати цілісне уявлення про її трансформаційний потенціал. Розгляд сучасних концепцій мотивації у міжнародному контексті показав, що ефективна мотиваційна система має виходити за межі традиційних моделей стимулювання та ґрунтуватися на інтегрованому підході, який поєднує матеріальні та нематеріальні винагороди, можливості професійного зростання, психологічну безпеку, корпоративні цінності та цифрові HR-рішення. Людиноцентричність, прозорість, справедливість і стратегічна узгодженість мотиваційних практик стають ключовими умовами формування залученості персоналу та зміцнення конкурентних переваг міжнародних корпорацій.

Практичний аналіз мотиваційної системи Nestlé засвідчив наявність потужної основи, що включає комплекс Total Rewards, розвинену культуру визнання, інвестиції в навчання та розвиток, механізми турботи про добробут працівників і системність у підходах до лідерства. Водночас виявлено можливості для подальшого вдосконалення, пов’язані з персоналізацією

стимулів, глибшою цифровізацією HR-процесів, розвитком внутрішньої мобільності, підсиленням програм психологічної підтримки та зміцненням менеджерської спроможності щодо роботи з мотиваційною поведінкою персоналу.

Економічна оцінка підтвердила, що інвестиції в удосконалення мотиваційної системи є фінансово доцільними. Розрахунки показали суттєвий потенціал підвищення економічної ефективності через зниження плинності кадрів, приріст продуктивності праці та скорочення втрат робочого часу. У базовому сценарії сумарний економічний ефект перевищує 38,5 млн грн на рік при витратах близько 12 млн грн, що забезпечує високий рівень рентабельності HR-інвестицій. Навіть консервативний сценарій демонструє близькість до точки беззбитковості, тоді як оптимістичний підтверджує наявність значного резерву зростання ефективності за умов комплексної реалізації запропонованих рішень.

Отримані результати свідчать, що сучасна система мотивації персоналу в міжнародній компанії повинна розглядатися як стратегічний елемент управління людським капіталом, здатний забезпечувати зростання фінансових показників, зміцнення організаційної стійкості та підвищення конкурентоспроможності. Рекомендовані заходи доводять, що інвестиції в персонал мають мультиплікативний характер і формують довгострокові переваги для компанії, поєднуючи економічний ефект із підвищенням цінності людського ресурсу.

ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження здійснено всебічну характеристику теоретико-методологічних засад мотивації персоналу, що дозволило систематизувати еволюцію наукових підходів — від змістових та процесуальних теорій до сучасних моделей, орієнтованих на автономію, залученість і дизайн роботи. Показано, що мотивація в міжнародних компаніях є багаторівневим процесом, який поєднує внутрішні потреби працівників, організаційні стимули та інституційний контекст. Узагальнення теоретичних положень забезпечило підґрунтя для формування методичного апарату дослідження.

2. Проведено класифікацію інструментів і процесів мотивування в міжнародних компаніях, охоплюючи оплату праці, коротко- і довгострокові стимули, бенефіти, інструменти розвитку й навчання, механізми визнання, системи управління за цілями, комунікаційні практики та практики Employee Experience. Встановлено принципи узгодження цих інструментів зі стратегією компанії, корпоративними цінностями та вимогами локалізації, зокрема необхідність адаптації глобальних політик мотивації до правової, культурної та соціально-економічної специфіки країн присутності.

3. Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу в міжнародних компаніях. Сформовано підхід, що передбачає комплексне використання фінансових, операційних і HR-метрик: показників продуктивності праці, плинності кадрів, залученості, якості комунікації, витрат на заміщення персоналу, ефективності системи винагород. Запропоновано методику економічної оцінки, що поєднує розрахунок прямого економічного ефекту та ROI HR-ініціатив із врахуванням мультиплікативного впливу на організаційну ефективність.

4. Проаналізовано діяльність ТОВ «Нестле Україна» та оцінено динаміку її фінансових показників за 2021–2024 рр. Дослідження показало зростання чистого доходу, відновлення прибутковості після кризових періодів, збільшення валового прибутку та стабільність ключових операційних метрик. Фінансовий

аналіз підтвердив здатність компанії адаптуватися до макроекономічних викликів, а також виявив взаємозв'язок між результативністю діяльності та якістю управління людським капіталом.

5. Виявлено сильні та слабкі сторони мотиваційної системи Nestlé, фактори впливу на залученість, плинність і продуктивність праці. До сильних сторін належать: розвинена система Total Rewards, культура визнання, інвестиції в розвиток і навчання, програми добробуту та психологічної підтримки, стабільні стандарти корпоративної етики. До слабких сторін віднесено недостатню персоналізацію стимулів, обмежений розвиток Talent Marketplace, фрагментарність цифрових HR-процесів, нерівномірність управлінської компетентності в частині роботи з мотиваційною поведінкою працівників. Наголошено на значущості комунікаційного середовища та сприйняття справедливості як ключових чинників мотивації.

6. На основі виявлених проблем і резервів підготовлено рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу Nestlé, зокрема: упровадження персоналізованих пакетів винагород; посилення механізмів нематеріальної мотивації та практик визнання; розвиток внутрішньої мобільності через Talent Marketplace; удосконалення системи управління результативністю та OKR; розширення програм добробуту й психологічної підтримки; цифровізація HR-процесів із використанням People Analytics; підсилення мотиваційних компетенцій керівників; формування цілісної моделі узгодження цілей і винагород.

7. Запропоновано панель метрик моніторингу мотиваційної системи, яка поєднує фінансові, операційні та HR-індикатори, забезпечуючи можливість системного контролю та регулярного оцінювання результативності мотиваційних програм. Панель включає показники продуктивності праці, втрат робочого часу, рівня залученості, індексу справедливості, витрат на персонал, показників навчання та розвитку, рентабельності HR-інвестицій, що дає можливість керівництву приймати обґрунтовані рішення.

8. Розроблено економічну модель оцінювання ефективності запропонованих заходів, що охоплює розрахунок ефекту від зниження плинності, приросту продуктивності праці та скорочення лікарняних. Результати засвідчили значний економічний потенціал мотиваційних програм: базовий сценарій показав економічний ефект понад 38,5 млн грн на рік при витратах близько 12 млн грн. Сценарний аналіз підтвердив, що вигода від удосконалення мотиваційної системи є стабільною навіть у консервативних умовах, а у разі повномасштабної реалізації заходів може істотно зростати.

9. Отримані результати доводять, що інвестиції у мотивацію персоналу мають мультиплікативний ефект, позитивно впливають на фінансові показники, організаційну культуру, клієнтський досвід і брендовий капітал компанії. Стратегічна цінність таких інвестицій полягає у формуванні довгострокових конкурентних переваг, зниженні ризиків плинності, зміцненні стійкості бізнес-процесів та підвищенні рівня інноваційності.

10. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що розроблений підхід до удосконалення мотиваційної системи міжнародної компанії ґрунтується на балансі між глобальними корпоративними стандартами й локальними особливостями, що є критично важливим для ефективності мотиваційних практик у транснаціональних структурах. Запропонована модель може бути адаптована й використана іншими міжнародними компаніями, що підтверджує її практичну цінність.

11. Заявлена наукова новизна дослідження повністю реалізована. Систематизовано взаємозв’язки між сучасними теоріями мотивації й практичними HR-інструментами міжнародних компаній; розроблено компактну панель метрик оцінювання ефективності мотиваційної системи; узгоджено методичні підходи до оцінювання з процесами постановки та каскадування цілей; окреслено принципи локалізації мотиваційних практик з урахуванням національного контексту.

Таким чином, поставлені завдання дослідження виконані повною мірою, а отримані результати є теоретично обґрунтованими та практично значущими.

Вони можуть бути використані для удосконалення систем мотивації в міжнародних компаніях, формування HR-стратегій, підвищення ефективності управління людським капіталом та впровадження комплексних програм розвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєляєва С. В. Роль нематеріальної мотивації у підвищенні залученості персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 3. С. 35–41. URL: https://ujae.org.ua/index.php/journal/issue/archive
2. Бурбело О. А. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 24.
3. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент: підручник. Пер. з рос. Київ: Центр учбової літератури, 2018.
4. Врум В. Мотивація до праці. Київ: Основи, 2006.
5. Герцберг Ф., Мауснер Б., Снайдерман Б. Мотивація до праці. Київ: Вільямс Україна, 2010.
6. Гончарук Н. Т., Слюсаренко А. В. Оцінювання ефективності системи мотивації на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 230–236. URL: https://www.business-inform.net/issue2021-12
7. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2021. 536 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38554
8. Грішнова О. А. *Розвиток людського капіталу: мотиваційні, соціальні та економічні домінанти*. Київ: Знання, 2021. 348 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/38555
9. Грішнова О. А., Амоша О. І. Людський капітал та мотиваційні механізми його розвитку в українських організаціях. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 45–61. URL: https://economyukraine.com.ua/archive/2022/07
10. Дибач І. М., Ткаченко А. М. Мотивація персоналу: навчально-методичний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 214 с. URL: https://www.hneu.edu.ua/library/
11. Дечі Е. Л., Раян Р. М. Теорія самодетермінації в мотивації людської поведінки. Київ: Психея, 2019.
12. Дідківська Л. І., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання, 2021. 548 с.
13. Дмитренко Г. А. Мотивація праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019.

14. Дмитренко Г. А. Управління мотиваційною поведінкою персоналу в умовах турбулентності. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 4. С. 98–110. URL: https://eip.org.ua/issue/view/15946

15. Єгоршин А. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: Диса, 2020. 432 с. URL: https://catalog.ldubgd.edu.ua/opac?record=123456

16. Ковшун Н. Е.; Шубалий О. М. (ред.). *Управління персоналом*. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

17. Колот А. М. Мотивація праці в умовах євроінтеграційних трансформацій: виклики та можливості. *Економіка та організація праці*. 2021. № 4. С. 5–15. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37446

18. Колот А. М., Грішнова О. А. *Мотивація персоналу: навчальний посібник*. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35067

19. Колот А. М., Цимбалюк С. О. *Соціально-трудові відносини в умовах цифрової трансформації: мотиваційний аспект*. Київ: КНЕУ, 2023. 292 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41092

20. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 448 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/33173

21. Косар Н. С. Внутрішня мобільність персоналу як інструмент мотивації: світові практики та український контекст. *Науковий вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2023. № 5. С. 147–156. URL: https://www.hneu.edu.ua/naukovi-vydannia/

22. Крушельницька О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор, 2020. 504 с. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/19240

23. Лозовецька Т. Г. Управління людськими ресурсами: сучасні технології мотивування. Київ: Каравела, 2020. 280 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=78020

24. Лозовецька Т. Г., Цимбалюк С. О. Управління людськими ресурсами: стратегічні та операційні підходи. Київ: Каравела, 2022. 360 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=82012

25. Лозовський О. М. Психологічні фактори мотивації працівників у великих корпораціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. Т. 8. № 2. С. 54–63. URL: https://opep-journal.org.ua/index.php/journal

26. Лок Е. А., Летем Г. П. Постановка цілей та мотивація праці. Київ: Юніверс, 2012.

27. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ: PSYLIB, 2008.

28. Осадчук О. В. Формування механізмів мотивації праці на українських підприємствах. Проблеми і перспективи менеджменту та підприємництва. 2024. № 14(4).

29. Савченко В. Ф. Мотивація трудової діяльності: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 292 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31092

30. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2024.

31. Семенченко А. В. Мотивування персоналу: методичні рекомендації. Харків: ХНЕУ, 2020.

32. ТОВ «Нестле Україна». Фінансова звітність підприємства за 2021–2024 рр. (власні розрахунки на основі офіційних форм № 1 та № 2).

33. Турло Н. П. Сучасні теорії мотивації праці та їх застосування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. № 36(75)-1.

34. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

35. Шаульська Л. В. Мотивація персоналу в умовах цифровізації: трансформаційні тенденції. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2021. № 1. С. 12–22. URL: https://stv-journal.org.ua/index.php/journal/issue/archive

36. Штангрет А. М. Мотиваційні стратегії сучасних компаній: український та міжнародний досвід. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 2. С. 78–89. URL: https://science.lpnu.ua/uk/meeu

37. Шубалий О. М., Ковшун Н. Е. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: https://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/23760

38. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. In: *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. . Vol. 2.

39. Alderfer C. P. Existence, Relatedness, and Growth. New York: Free Press, 1972.

40. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.. 15th ed. London: Kogan Page, 2020.

41. Boyatzis R. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, 2018.

42. Creating Shared Value and Sustainability Report 2024. Nestlé S.A. Vevey, Switzerland, 2025. 98 p. URL: https://www.nestle.com/csv.

43. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination Theory. In: Handbook of Theories of Social Psychology. 2012.

44. Deci E. L., Ryan R. M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press, 2017.

45. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte Insights, 2023. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html

46. Dow Jones Sustainability Index Review 2024. S&P Global. URL: https://www.spglobal.com/esg/csa .

47. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2019.

48. European Commission. FMCG and Food Sector Overview 2024. Brussels, 2024. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu.

49. Gallup Global Workplace Report 2024. State of Employee Engagement. Washington D.C.: Gallup Press, 2024.URL: https://www.gallup.com/workplace.

50. Grammarly. Corporate Culture & Well-being Report 2023. Kyiv, 2023.

51. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance. 1976. Vol. 16.

52. Harvard Business Review. Total Rewards Reinvented: Employee Motivation in a Hybrid World. Boston: HBR, 2023. URL: https://hbr.org.

53. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. New York: Wiley, 1959.

54. International Labour Organization (ILO). Decent Work and Motivation Framework. Geneva, 2024. URL: https://www.ilo.org).

55. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.. Academy of Management Journal. 1990. Vol. 33(4).

56. Locke E. A., Latham G. P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist. 2002. Vol. 57(9).

57. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954.

58. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan, 1933.

59. McClelland D. C. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

60. Mercer Global Talent Trends Report 2024. Mercer LLC, London, 2024. URL: https://www.mercer.com.

61. Nestlé Annual Report 2024. Nestlé S.A., Vevey, Switzerland, 2025. 216 p. URL: https://www.nestle.com/investors/annualreport.

62. Nestlé Cares and Needs YOUth Programs. Nestlé Ukraine LLC, 2023–2025. URL: https://www.nestle.ua/media/news.

63. Nestlé CSV (Creating Shared Value) and Sustainability Report 2024. Nestlé S.A., Vevey, Switzerland, 2025. 112 p. URL: https://www.nestle.com/csv.

64. Nestlé Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Framework. Nestlé S.A., 2023. URL: https://www.nestle.com/jobs/diversity-equity-inclusion.

65. Nestlé Employee Engagement Survey Results 2024. Global Report. 2024. URL: https://www.nestle.com/jobs/engagement-survey.

66. Nestlé Global Newsroom. Official Media Releases 2023–2025. URL: https://www.nestle.com/media/news.

67. Nestlé Leadership Framework. Official HR Document, 2024. URL: https://www.nestle.com/jobs/leadership-framework.

68. Nestlé Leadership Framework. Official HR Guidelines. 2024. URL: https://www.nestle.com/jobs/leadership-framework.

69. Nestlé People Analytics Dashboard 2024. Official HR Metrics Summary. Nestlé S.A., 2024. URL: https://www.nestle.com/jobs/people-analytics.

70. Nestlé People Strategy 2025. Nestlé S.A., Vevey, Switzerland, 2024. 34 p. URL: https://www.nestle.com/jobs/people-strategy.

71. Nestlé Total Rewards Framework. Global HR Guidelines. Vevey, 2024. URL: https://www.nestle.com/jobs/total-rewards.

72. Nestlé Total Rewards Framework. Official Corporate Document. Vevey, Switzerland, 2024. 22 p. URL: https://www.nestle.com/jobs/total-rewards.

73. Nestlé Ukraine Careers and Business Services Center. Official Webpage. URL: https://www.nestle.ua/careers/business-services-lviv.

74. Nestlé Ukraine Careers and Corporate Responsibility. Official Portal. 2025. URL: https://www.nestle.ua.

75. Nestlé Ukraine HR Reports (2021–2024). Internal HR Review, Nestlé Ukraine LLC. Львів, 2025.

76. Nestlé Ukraine HR Review 2024. Internal Report. Nestlé Ukraine LLC, Lviv, 2025.

77. Nestlé Ukraine in Lviv Business Services Center. Corporate Presentation (2024). URL: https://www.nestle.ua/careers/business-services-lviv.

78. Nestlé Ukraine LLC. Офіційний сайт компанії. 2025. URL: https://www.nestle.ua.

79. Nestlé Ukraine LLC. Пресцентр та соціальні ініціативи 2023–2025. URL: https://www.nestle.ua/media/news.

80. Nestlé Wellbeing & Hybrid Work Policy. Nestlé S.A., 2024. URL: https://www.nestle.com/jobs/wellbeing.

81. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and PerformanceHomewood, IL: Irwin, 1968.

82. Pritula Academy. Сучасні практики мотивування персоналу: аналітичні матеріали 2023–2025. Київ, 2024.

83. PwC Workforce of the Future Report 2024. PwC Global, 2024. URL: https://www.pwc.com/workforceofthefuture.

84. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Harlow: Pearson Education, 2019.

85. Siemens AG. Global Talent and Competence Management Report. Munich, 2023.

86. SoftServe. Human-Centric Workplace Practices 2024. Львів, 2024.

87. State Statistics Service of Ukraine. Макроекономічні показники та індекси споживчих цін, 2021–2024 pp. URL: https://ukrstat.gov.ua.

88. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911.

89. Unilever. Sustainability and People Strategy Report 2024. London, 2024. https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts/

90. Vroom V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.

91. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Geneva: WEF, 2025

92. WorldatWork. The Total Rewards Model: A Framework for Strategies to Engage and Motivate Employees. Scottsdale, AZ: WorldatWork Press, 2023.

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ

Товариство з обмеженою відповідальністю
«НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Фінансова звітність згідно з МСФЗ

За рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.,
разом зі Звітом незалежного аудитора

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Фінансова звітність згідно з МСФЗ

Зміст

Звіт про управління ..... *a-i*

Звіт незалежного аудитора ..... *i-vii*

Фінансова звітність

Звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2024 р. 1

Звіт про сукупний дохід за 2024 рік 3

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2024 рік 5

Звіт про зміни у власному капіталі за 2024 рік 7

Примітки до фінансової звітності

1. Інформація про Компанію 9
2. Операційне середовище, ризики та економічні умови в Україні та припущення про безперервність діяльності 9
3. Заява про відповідність та основа складання фінансової звітності 12
4. Істотні бухгалтерські оцінки та судження при застосуванні облікової політики 12
5. Суттєва інформація про основні положення облікової політики 16
6. Прийняття до застосування нових і переглянутих Міжнародних стандартів фінансової звітності 29
7. Основні засоби та незавершені капітальні інвестиції (рядки 1005 та 1010) 29
8. Інші необоротні активи (рядок 1090) 31

8.1 Зобов’язання по договорам оренди (рядки 1515 та 1690) 32

9. Нематеріальні активи (рядок 1000) 32
10. Запаси (рядок 1100) 33
11. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, за виданими авансами та інша дебіторська заборгованість (рядки 1125, 1155 та 1130) 33
12. Грошові кошти та їх еквіваленти (рядок 1165) 35
13. Витрати майбутніх періодів (рядок 1170) 35
14. Інші оборотні активи (рядок 1190) 35
15. Власний капітал (рядки 1400, 1401 та 1410) 35
16. Інші довгострокові та інші поточні зобов’язання (рядок 1515 та 1690) 36

16.1. Короткострокова позика від нерезидента 37

16.2. Забезпечення виплат персоналу 37

16.3. Інші поточні зобов'язання 39

17. Торгова, інша кредиторська заборгованість та аванси одержані (рядки 1615, 1620 та 1635) 39
18. Операції з пов’язаними сторонами 40
19. Податок на прибуток (рядки 1045 та 2300) 42
20. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (рядок 2000) 44
21. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (рядок 2050) 44
22. Адміністративні витрати (рядок 2130) 45
23. Витрати на збут (рядок 2150) 46
24. Інші операційні витрати (рядок 2180) 46
25. Інші операційні доходи (рядок 2120) 47
26. Фінансові доходи та витрати (рядки 2220 та 2250) 47
27. Інші доходи та витрати (рядки 2240 та 2270) 48
28. Операційні ризики, фактичні та умовні зобов’язання 48
29. Управління фінансовими ризиками 49
30. Справедлива вартість фінансових інструментів 52
31. Події після звітної дати 52



Nestlé Good Food, Good Life

ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

ідентифікаційний код 32531437

03150 Україна, м. Київ, Велика Васильківська, 139
за 2024 рік

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Звіт про управління

РОЗДІЛ 1. Опис діяльності та організаційна структура Товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» (надалі – «Товариство» або «Компанія») входить до групи компаній Nestlé – найбільшої компанії світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя.

Головна мета Nestlé – сприяти підвищенню якості життя споживачів по всьому світу, пропонуючи їм корисні, смачні, якісні продукти харчування і напої та залучаючи їх до здорового способу життя. Саме ця мета і відображена у незмінному впродовж багатьох десятиліть девізі компанії: «Якість продуктів, якість життя» (Good Food – Good Life).

Наслідуючи принципи правильного харчування та здорового способу життя, Nestlé постійно працює над підвищенням поживної цінності своєї продукції, водночас покращуючи її якість та смакові характеристики. Все це – задля того, щоб повсякчас пропонувати споживачам смачну та збалансовану за складом продукцію відмінної якості. Компанія також веде відкритий діалог зі споживачами, інформуючи їх про продукцію з власного портфоліо та пояснюючи важливість правильного способу життя. Це надає споживачам можливість робити обґрунтований і, що найбільш важливо, – правильний вибір на користь раціонального харчування.

За понад сто п'ятдесят років свого існування Nestlé вдалося здобути світове визнання як виробника високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування та завоювати репутацію порядного, відповідального і надійного партнера.

Сьогодні продукція Nestlé користується довірою мільйонів споживачів у різних країнах світу.

Nestlé спрямовує значні інвестицій у наукові дослідження та технічні розробки через незмінне бажання Компанії пропонувати споживачам не лише смачну, але й безпечну та корисну продукцію. Такий підхід дозволяє Nestlé розробляти та виробляти високоякісні продукти, як для широкого кола споживачів, так і спеціальне харчування для більш вузьких груп споживачів із особливими потребами - дитяче харчування, спеціальне харчування для дорослих та дітей, організм яких потребує додаткової чи особливої харчової підтримки.

Nestlé належать понад 337 фабрик, компанія представлена у понад 185 країнах світу. У групі компаній працюють понад 277 000 чоловік. Асортимент Nestlé постійно розширюється і на сьогоднішній день налічує понад 2000 брендів.

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв Nestlé у світі. По всіх регіонах країни у продажу з'явилися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики Nuts та кава NESCAFÉ. Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців – і це надало Nestlé стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організовані нові напрями бізнесу.

У травні 2003 року Nestlé здійснює внутрішню «націоналізацію»: на українському ринку з'являється новий гравець – Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

У жовтні 2010 року Компанією було створено ФІЛІЮ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» «НЕСТЛЕ БІЗНЕС СЕРВІС В ЄВРОПІ» (далі по тексту – Філія НБС) , яка надає послуги світового рівня підрозділам компанії Nestlé у більше ніж 70 країнах Європи, Північної та Латинської Америки, Азії, Африки та Австралії. Працівники філії є спеціалістами в таких процесах як бухгалтерські операції, моніторинг соціальних мереж, розробка та наповнення вебсайтів, інформаційно-технічна підтримка користувачів, підтримка постачань, адміністрування даних персоналу та нарахування заробітної плати.

У листопаді 2023 року Компанією було створено ФІЛІЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» «ЛЬВІВ» (далі по тексту – Філія «Львів» або Філія ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» «ЛЬВІВ»). Основним видом діяльності Філії «Львів» є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Приєднання до Компанії Товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» детально описано у Примітці 1 до цієї фінансової звітності.

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є корми для домашніх тварин, готові страви та кулінарія, кондитерські вироби, кава та напої. Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки та продукти швидкого приготування. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом».

До організаційної структури Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» входять Адміністративний відділ, Відділ дитячого харчування, Відділ маркетингу та комунікацій зі споживачами, Відділ маркетингу (кондитерські вироби), Відділ маркетингу (кулінарія), Відділ маркетингу (сухі сніданки),Відділ кави та інших напоїв, Відділ кормів для тварин, Відділ Нестле Професшнл, Відділ продажу, Відділ управління

персоналом, Відділ фінансової звітності та контролю, Технічний відділ, Відділ логістики, Юридичний відділ, Відділ комерційного розвитку , Відділ з оптимізації бізнес процесів, Відділ з корпоративних комунікацій та зв'язків з громадськістю, Відділ Інформаційних Технологій, Відділ спеціального медичного харчування, а також Філія НБС та Філія «Львів».

В Компанії працює близько 3 395 співробітників та близько 5100 співробітників працюють в компаніях групи Nestlé в Україні.

РОЗДІЛ 2. Результати діяльності

Ми впевнені, що лідерство – це не лише обсяг, а й поведінка. Довіра також відноситься до поведінки. Ми визнаємо, що довіру можна заслужити лише через довгий період часу шляхом послідовного виконання обіцянок. Такі цілі та поведінка викладено в просту фразу - «Якість продуктів, якість життя», - яка втілює наші корпоративні амбіції.

Ми прагнемо досягти лідерства та заслужити таку довіру шляхом задоволення очікувань споживачів, чий щоденний вибір сприяє нашій ефективності, а також ефективності зацікавлених сторін, спільнот, в яких ми працюємо, і суспільства в цілому.

Ми вважаємо дуже важливим будувати наш бізнес на чітких принципах і раціональному управлінні. Це допомагає нам підтримувати довіру до бренду Nestlé і знижує ризик вздовж всього ланцюжку створення цінності. В Nestlé Корпоративні принципи ведення бізнесу регулюють всю роботу нашого бізнесу, формують основу нашої культури, наших цінностей і нашої стратегії створення спільних цінностей. Вони регулярно переглядаються та погоджуються із кращими міжнародними практиками, включаючи глобальні стандарти, такі як «Глобальний договір» ООН.

Протягом звітного періоду перед Компанією було чимало викликів, ключовими з яких була нестабільна економічна ситуація та війна в Україні, що мали вплив на господарську діяльність та фінансові показники Компанії протягом 2024 року.

Незважаючи на виклики, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) Компанії у звітному періоді склав 14 945 191 тис. грн. (2023 рік: 12 554 428 тис. грн.).

Чистий фінансовий результат діяльності Компанії за звітний період склав збиток у розмірі 1 056 318 тис. грн. (збиток у розмірі 821 082 тис. грн. у 2023 році).

Основні показники фінансової діяльності Товариства за 2024 рік:

Найменування показника	Період	
	Звітний (тис. грн)	Попередній (тис. грн)
Усього активів	7 027 309	6 416 816
Основні засоби (за залишковою вартістю)	1 422 940	1 384 574
Запаси	1 390 825	1 403 165
Гроші та їх еквіваленти	1 077 455	1 248 450
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(5 445 428)	(4 308 180)
Власний капітал	609 310	(4 219 269)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	503 903	395 552
Поточні зобов'язання і забезпечення	5 914 096	10 240 533
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	(1 056 318)	(821 082)

РОЗДІЛ 3. Ліквідність та зобов'язання

Основними джерелами фінансування діяльності Компанії у 2024 році є: власний капітал, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та позика, отримана від пов'язаної сторони. Фінансова діяльність Компанії спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування.

Станом на 31 грудня 2024 року коефіцієнт поточної ліквідності, або співвідношення між оборотними активами та поточними зобов'язаннями та забезпеченнями, становить 0,87 та вказує на те, що Компанія володіє недостатнім обсягом оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Це, у більшій мірі, було зумовлено короткостроковою позикою від пов'язаної сторони на суму 1 253 157 тис. грн. станом на 31 грудня 2024 року, яка протягом 2025 року була продовжена до червня 2026 року та, як очікується, буде далі пролонгована.

РОЗДІЛ 4. Екологічні аспекти

Компанія у господарській діяльності намагається зберігати природні ресурси заради майбутніх поколінь, прагнучи досягти нульового впливу Компанії на довкілля.

Ми залежимо від природних ресурсів: лісів, ґрунтів, океанів та впливу клімату, адже все це впливає на сталий розвиток постачання ресурсів для забезпечення нашої бізнес-діяльності. Ми маємо за мету використовувати та керувати ресурсами відповідально, щоб працювати більш ефективно, піклуючись про зміни клімату, зменшувати втрату харчових відходів, ефективно використовувати водний ресурс. Ми прагнемо до нульового екологічного впливу в нашій діяльності.

Ми намагаємось зменшити вплив нашої упаковки на навколишнє середовище і у той самий час забезпечуємо, щоб наша упаковка ефективно захищала продукцію, яку виготовляємо та/або реалізуємо. Nestlé систематично зменшує вагу упаковки починаючи з 1991 року.

Nestlé також сприяє відновленню та переробці відходів, використовуючи утилізовані матеріали там, де це можливо. Ми обираємо матеріали з низьким рівнем впливу на навколишнє середовище (наприклад, матеріали з поновлюваних ресурсів). Враховуючи вплив упаковки на навколишнє середовище, ми звертаємо увагу на декілька індикаторів, включаючи викиди вуглекислого газу, споживання води, використання енергії з непоновлюваних джерел та створення твердих відходів.

У рамках системи з управління довкілля Nestlé працівники служби охорони праці та навколишнього середовища відстежують та сприяють покращенню ефективності використання води.

У Компанії значну увагу приділяють екологічним аспектам таким як: використання енергії, природного газу для виробництва пари та гарячої води, миття обладнання і інвентаря, промивання продуктопроводів, вентиляція, очищення і кондиціювання повітря, заміна ртутновмісних ламп, діяльність лабораторії, поводження з азбестом та виробництвом холоду.

Щодо зменшення впливу діяльності Компанії на навколишнє середовище, то Компанія слідує принципам Nestlé та продовжує активно впроваджувати зобов'язання щодо екологічної та соціальної стабільності, що є необхідним для функціонування Компанії, а також стійкого росту і розвитку країни. Застосовуються найефективніші технології та методи оброблення води перед повторним використанням або повернення у довкілля. В Компанії проводяться проєкти зі скорочення енергетичного та водного ресурсу, а саме автоматизація систем кондиціювання виробничих ліній - оптимізація роботи установок кондиціювання, раціонального використання зовнішнього повітря залежно від часу доби та пори року для охолодження виробничих приміщень. Важливим та ефективним проєктом є також покращення обладнання для подання пари та повернення конденсату.

Усі відходи виробництва сортуються на дільницях у спеціально відведених місцях. Компанія працює над досягненням нульової кількості відходів, які потравляють на полігон, і запровадила низку заходів, спрямованих на запобігання утворенню відходів. Увага зосереджена на експлуатаційній ефективності, якості і продуктивності - робити більше за умови використання меншої кількості ресурсів. Зобов'язання у сфері сталого розвитку екології та соціального життя підтверджуються щоденною роботою над удосконаленням виробничих та управлінських процесів в Компанії. Це інвестиції в енергозберігаючі технології на виробництвах, постійне підвищення рівня безпеки, освітні програми для персоналу на всіх виробництвах, а також культурні та соціальні проєкти.

В 2024 році група компаній Nestlé в Україні разом з партнерами, об'єднані Українською Пакувально-Екологічною Коаліцією (УКРПЕК), продовжили співпрацю щодо створення організації розширеної відповідальності виробників у галузі упаковки. Створення організації розширеної відповідальності виробників – невід'ємна складова на шляху до позитивних змін в Україні, яка сприятиме виконанню глобальних зобов'язань України та бізнесу щодо впровадження практик сталого розвитку.

Для запровадження кращих європейських практик та планування подальших кроків в управлінні відходами для переходу України до циркулярної економіки Товариством здійснює реалізацію Lighthouse Project для роздільного збору та сортування відходів упаковки в трьох населених пунктах біля Києва та встановило 193 контейнери для роздільного збору скла, пластику, картону та інших видів упаковки.

Загалом, протягом 2024 року в рамках Lighthouse Project було зібрано 119 тон відходів скла та 140 тон інших відходів упаковки. Після сортування 68 тон відходів упаковки було передано переробним підприємствам. 72 тони відходів упаковки було передано для відповідального спалювання на заводі «Енергія» в місті Києві.

Також, спільно з іншими компаніями, виробниками товарів в упаковці Товариство продовжує здійснювати великий спільний Пілотний Проект з роздільного збору відходів упаковки в семи населених пунктах в Київській області. У 2024 році в рамках Пілотного Проекту встановлено додатково 734 контейнерів. Станом на 31 грудня 2024 загальна кількість контейнерів, встановлених в семи населених пунктах становила 1043 штук. У 2024 році в рамках Пілотного Проекту зібрано 1 084 тони відходів упаковки.

Зміни клімату створюють величезні ризики для людства в цілому та майбутнього продовольчих систем зокрема. Більше двох третин вуглецевого сліду Nestlé утворюються внаслідок виробництва сільськогосподарської продукції, яка є інгредієнтами для продуктів компанії.

Для скорочення викидів Nestlé разом із своїми постачальниками має намір змінювати процес виробництва харчових продуктів та інгредієнтів для них. Nestlé закликає фермерів застосовувати такі техніки, як постійний ґрунтовий покрив, сівозміна та обмежена обробка ґрунту. Це допомагає зв'язувати більше вуглецю й води у землі та створювати здоровіші ґрунти та ландшафти.

Ми постійно працюємо над впровадженням регенеративних підходів. Це допоможе нам зменшити утворення парникових газів у процесі нашої діяльності та здійснити масштабні дії для досягнення скорочення викидів CO2 до 2030 року та досягнення нейтрального вуглецевого сліду до 2050.

РОЗДІЛ 5 Соціальні аспекти та кадрова політика

В Товаристві з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» твердо переконані, що сталий успіх досягається лише завдяки зусиллям працівників. Наші люди - це найбільша цінність компанії, і ми надаємо першочергового значення їх всебічному захисту. Ми віримо, що всім нещасним випадкам можна запобігти, адже «навіть один нещасний випадок - це забагато», тому здоров'я та безпека наших працівників не підлягають обговоренню.

Усі підрозділи проходять сертифікацію по стандартах ISO 45001: 2019 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування», ISO 14001: 2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування».

Стандарти Nestlé у більшості випадків є вищі за державні стандарти. В Компанії значну увагу приділяють безпечним умовам праці працівників: зручне робоче місце, спецодяг з натуральних тканин, сприятливий температурний та світловий режим тощо.

Важливим аспектом у соціальній відповідальності Компанії є створення робочого середовища, яке надихатиме і допомагатиме залучати працівників та підтримувати їх лояльність і задоволеність від роботи в Компанії.

Компанія забезпечує безпечні умови праці, а також сприяє здоровому та позитивному способу життя як на роботі, так і поза нею. Компанія повністю підтримує Глобальний договір ООН, який впроваджує принципи прав людини та праці і має на меті забезпечити дотримання людських прав і принципів праці на всіх етапах діяльності.

У Компанії відбувається розвиток початківців та пропонується програма стажування і працевлаштування мотивованої молоді. Метою соціальних аспектів є залучення кваліфікованих працівників, які люблять свою роботу, прагнуть досягти спільних цілей, а також відповідальні до цінностей Компанії. Для працівників є можливості зростання та розвитку, конкурентоспроможна заробітна плата, змінне винагородження та пільги. Рівень заробітних плат регулюється в межах зарплатних структур, які будуються відповідно до медіан ринку. Щороку відбувається перегляд заробітних плат. Заробітні плати встановлюються Компанією самостійно та відображають рівень заробітних плат на локальному ринку праці. Розмір підвищення заробітної плати залежить від індивідуальної результативності (PDP рейтингу), внутрішньої справедливості, зовнішньої конкурентоздатності, а також фінансових можливостей бізнесу. Окрім того, враховується динаміка перегляду заробітної плати працівника в минулому та потенціал для розвитку на наступні ролі.

У Товаристві з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» діє схвалений Радою трудового колективу Колективний договір на серпень 2019 – липень 2023 року. Колективний договір не змінювався та продовжував діяти протягом 2024 року. Окрім того, у Філії «Львів» протягом 2024 року продовжував діяти колективний договір, схвалений на період 2012-2014 років, до приєднання ТОВ «ЛКФ «Світоч» до Компанії (детальніше у Примітці 1). Колективний договір у Філії «Львів» не змінювався впродовж 2024 року.

У Компанії діє система заохочень та додаткових пільг, які надаються працівникам у відповідності до схваленого Колективного договору. А також система преміювання, яка залежить від посади працівника, загального підходу, що визначений на глобальному та місцевих рівнях. Також можливе преміювання працівників за видатні досягнення.

Захист та збереження здоров'я працівників забезпечується медичним страхуванням та страхуванням життя.

З метою підтримки ментального здоров'я та добробуту працівників починаючи з 2022 року та продовжуючи в 2023 та в 2024 роках, діє програма, що передбачає консультації з психологом/коучем.

З 01 березня 2024 року Компанія розпочала «Програму обізнаності щодо онкологічних захворювань».

Пропонується навчання та розвиток через тристороннє партнерство: працівник, який відповідальний за власний розвиток; керівник, який заохочує, здійснює коучинг та наставництво, та відділ управління персоналом, який надає комплексні навчальні рішення для допомоги працівникам, керівникам та бізнесу в їх прагненні до постійного вдосконалення. PDP дискусії є надважливим процесом для визнання та підготовки рекомендацій стосовно типів навчання, ресурсів та інструментів, які є доступними кожному працівнику. Багатосторонній підхід до оцінки індивідуальних результатів забезпечує справедливе та прозоре визнання всіх досягнень працівника впродовж року, а не лише виконання конкретних цілей та завдань. Оцінка ефективності забезпечує чіткий та прямий зв'язок між результативністю та винагородою. В Компанії є можливість кар'єрного росту як всередині свого відділу, так і в інших підрозділах, категоріях бізнесу та навіть країнах, що є ключовим елементом довгострокового винагородження та залучення працівників.

У відповідності до чинного законодавства України, політики компанії Nestlé та у відповідності до програм навчання працівників, в Компанії систематично здійснюється робота по навчанню та розвитку працівників. Окрім

проходження обов'язкових корпоративних тренінгів на щорічній основі, може розглядатись можливість у зовнішньому навчанні працівника чи групи працівників.

Компанія має впроваджену систему охорони праці у відповідності з міжнародним стандартом системи менеджменту гігієни і безпеки праці ISO 45001: 2019 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування». Система включає в себе напрямки: цілі та програми по їх досягненню; ідентифікація небезпек, оцінювання ризиків та визначення засобів управління; готовність до надзвичайних ситуацій і реагування на них; забезпечення навчання для працівників по безпечним умовам праці для створення психології культури охорони праці; створення документів з охорони праці (інструкцій, положень тощо); врахування вимог охорони праці в технічній і технологічній підготовці; забезпечення працівників засобами індивідуального захисту; забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку працівників; моніторинг і вимірювання характеристик діяльності; оцінювання дотримання правових вимог; розслідування інцидентів, невідповідність, коригувальні та запобіжні дії; аналізування працездатності системи охорони праці з боку керівництва.

РОЗДІЛ 6. Ризики

Управління ризиками передбачено через систему управління якістю міжнародному стандарту ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Це основний світовий стандарт, на базі якого створюється система менеджменту якості Компанії.

Компанія сертифікована по міжнародних стандартах ISO 9001: 2015 «Системи управління якістю. Вимоги», ISO 14001: 2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування», ISO 45001: 2019 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування», а також Філія «Львів» сертифікована по схемі FSSC 22000 - систем менеджменту безпечності харчових продуктів, яка направлена на організацію робіт виробників продуктів харчування.

Управління ризиками є невід'ємною частиною діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» і спрямоване на досягнення його стратегічних цілей. Одним з найважливіших завдань Компанії є прогнозування, виявлення та оцінювання ризиків, які можуть впливати на його діяльність у короткостроковій та довготривалій перспективі та реалізацію його стратегії. Відповідальність за ризики та управління ними у Компанії на сьогодні розподілена між усіма відділами, відбувається у робочому порядку і належить до сфери діяльності тих осіб, які відповідають за досягнення цілей, пов'язаних з цими ризиками. Оцінка ризиків забезпечує стабільну діяльність Компанії.

Одним з основних компонентів ефективного управління ризиками є оцінка впливу. Ключовим інструментом оцінки впливу та вірогідності виникнення ризиків є методологія оцінки ризиків, яка дозволяє виявляти ступінь впливу ризиків, здійснювати відповідне управління ними, класифікувати наслідки.

Система управління ризиками передбачає виявлення та попередження можливих ризиків, мінімізацію наслідків у разі їх виникнення, планування заходів зі зменшення ризиків, аналіз ефективності реалізованих заходів, вироблення механізмів контролю.

Основні цілі системи управління ризиками Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»:

- забезпечення сталого розвитку Компанії в рамках реалізації Стратегії та Мети групи компаній Nestlé;
- збереження фінансової надійності, підвищення ефективності роботи Компанії, своєчасна адаптація його до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- підвищення ефективності стратегічного планування з урахуванням та попередженням можливих ризиків.

Принципи побудови і функціонування системи управління ризиками:

- Збалансованість (об'єктивний баланс критеріїв при ухваленні рішень щодо способів впливу на ризики: вибір між ймовірними втратами та можливостями, між витратами на управління ризиком та можливими втратами при реалізації ризиків);
- Інформованість (управління ризиками супроводжується наявністю актуальної та достовірної інформації);
- Комплексність (виявлення факторів та об'єктів ризиків на основі всебічного аналізу всіх бізнес-процесів, дотримання принципів єдності методологічних підходів до вирішення задач з оцінки та управління ризиками);
- Безперервність функціонування (процес управління ризиками здійснюється на постійній основі);
- Своєчасність (виконання процедур управління ризиками у призначений для цього час).

Процес управління ризиками, включає напрямки:

- ідентифікація ризиків, тобто процес виявлення ризиків на всіх рівнях управління, розпізнавання джерел ризиків, їх причин та можливих наслідків;
- проводиться регулярно з залученням якомога більшої кількості учасників;
- якісна та кількісна оцінка ризиків - визначення рівня ризиків;
- управління ризиками – системний процес розроблення, впровадження та перегляду методів ідентифікації, оцінки ризиків, реагування на ризики, зниження їх негативного впливу;

- моніторинг і контроль ризиків – процес спостереження за ризиками, зокрема за їх рівнем, оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків.

РОЗДІЛ 7. Дослідження та інновації

Як провідний світовий виробник продуктів харчування, що працює на засадах правильного харчування та здорового способу життя, Nestlé ставить за мету дбати про здоров'я споживачів, сприяючи тому, щоб їх щоденний раціон був збалансованим та корисним. Левова частка найбільш поширених хвороб сучасного людства, серед яких – діабет та ожиріння, розвивається саме через неправильне харчування на брак вітамінів та мінералів в організмі людини. Фахівці Nestlé щодня працюють над пошуком рішень, які б допомогли вирішити проблеми нездорового або недостатнього харчування, з якими стикаються споживачі усіх вікових категорій та усіх прошарків суспільства. І першочергове завдання Компанії у цій справі – допомогти залишатися здоровими.

З самого початку інновації були в серці нашої Компанії.

Щодня ми намагаємось зробити наші продукти більш смачними та здоровими, щоб допомогти споживачам піклуватися про себе та свої сім'ї. Це було б неможливо без неперевершених здібностей нашого дослідницького відділу, науки про харчування та прагнення до якості в усьому, що ми робимо.

За кожним продуктом Nestlé стоїть команда науковців, інженерів, дієтологів, дизайнерів, спеціалістів з норм законодавства та спеціалістів по роботі з клієнтами, які присвятили себе завоюванню довіри наших споживачів завдяки безпечним продуктам найвищої якості. У Nestlé безпека та якість не підлягають обговоренню.

Дослідницька організація Nestlé включає спеціальну Мережу якості та безпеки харчових продуктів. Вона має ряд різних елементів, а саме:

- Мережа раннього попередження (Early Warning Network), яка визначає та допомагає запобігати потенційним проблемам з безпекою
- Мережа мікробіологічної безпеки (Microbiological Safety Network), яка забезпечує швидку та надійну оцінку мікробіологічної безпеки.
- Мережа аналітичних методів (Analytical Methods Network) для розробки та підвищення аналітичних стандартів
- Глобальна мережа аналітичних лабораторій (Global Analytical Laboratories Network). Nestlé має регіональні лабораторії, які надають аналітичні дані та підтримують забезпечення якості для операційних та дослідницьких відділів.

Nestlé використовує найновіші методи, такі як високоефективна рідкісна хроматографія (ВЕРХ) для визначення та кількісного аналізу хімічних сполук.

В рамках зобов'язання щодо якості та безпеки Nestlé використовує різноманітні аналітичні методи для виявлення та/або кількісного аналізу хімічних сполук. Методи, які використовує Nestlé на своїх фабриках, включають титрування, імунно-ферментний аналіз та ВЕРХ. При цьому, у регіональних лабораторіях та у Дослідницькому центрі Nestlé використовуються навіть більш складні та чутливі методи, такі як надефективна рідкісна хроматографія, GC-MS (газова хроматографія з мас-спектрометрією), LC-MS-MS (рідинна хроматографія з тандемною мас-спектрометрією) і TOF-MS (мас-спектрометрія з часом прольоту).

РОЗДІЛ 8. Фінансові інвестиції

У Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» відсутні фінансові інвестиції у цінні папери інших підприємств та фінансові інвестиції в асоційовані і дочірні підприємства.

РОЗДІЛ 9. Перспективи розвитку

Програма створення спільних цінностей є невід'ємною складовою частиною бізнес-стратегії Nestlé, що спрямована на покращення якості харчування, збереження водних ресурсів та виробництва продуктів харчування, розвитку сільського господарства.

Ми інвестуємо в майбутнє, щоб забезпечити фінансову та екологічну стійкість наших дій та операцій: у технологіях, у можливостях, в людях, у торгових марках, у наукових дослідженнях. Наша мета полягає у задоволенні потреб сьогоднішнього дня, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, і робити це таким чином, який забезпечить прибутковий зріст з року в рік і високий рівень прибутковості для єдиного учасника і суспільства у цілому в довгостроковій перспективі.

У липні 2024 року Єдиним учасником Товариства з обмеженою відповідальністю «Волиньхолдінг» та Компанії прийнято рішення розпочати процедуру приєднання Товариства з обмеженою відповідальністю «Волиньхолдінг» до ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», яка стане правонаступником всього майна, прав та зобов'язань Товариства з обмеженою відповідальністю «Волиньхолдінг» з моменту підписання передавального акту. Станом на дату затвердження цієї фінансової звітності процес приєднання та підписання передавального акту не було завершено. Очікується, що процедуру приєднання Товариства з обмеженою відповідальністю «Волиньхолдінг» до Компанії та затвердження відповідного Передавального акта буде завершено 31 грудня 2025 року.

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Звіт про управління

У результаті загарбницької війни з боку російської федерації, яка триває з 24 лютого 2022 року та продовжується, відбулися значні зміни в діловому середовищі та умовах ведення бізнесу (детальніше описано у Примітці 2 до цієї фінансової звітності). У зв'язку зі зростанням глобальної геополітичної напруженості, коливання на ринку сировини та валютному ринку значно посилилися з лютого 2022 року. Терміни припинення військового вторгнення російською федерацією та його наслідки залишаються невизначеними. З початку війни керівництво Компанії зосередилося на фізичній безпеці своїх працівників та фізичній охороні своїх об'єктів, а також забезпеченні стабільної роботи Компанії під час воєнного стану.

РОЗДІЛ 10. Корпоративне управління

Єдиним учасником Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» є Сосьєте Де Продюї Нестле С.А. (Société des Produits Nestlé S.A.), Швейцарія, дочірня компанія Нестле С.А. (Nestlé S.A.), Швейцарія.

Статутний капітал Компанії зареєстрований, повністю оплачений та становив на 01 січня 2024 року 799 965 гривень.

Відповідно до Рішення Єдиного учасника від 05 квітня 2023 року прийнято рішення про приєднання до Компанії Товариства з обмеженою відповідальністю «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (або ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ») (ідентифікаційний код юридичної особи 00382154). 31 грудня 2023 року Єдиний учасник затвердив Передавальний акт, згідно з яким ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ» передає, а правонаступник - ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» приймає все майно, права і зобов'язання ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ», станом на 31 грудня 2023 року. Компанія є правонаступником ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ» та відповідачем за її зобов'язаннями. Цим же рішенням затверджено оновлений статутний капітал ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» (ідентифікаційний код юридичної особи 32531437) – правонаступника ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ» (ідентифікаційний код юридичної особи 00382154) в розмірі 88 911 тис. грн, в тому числі 88 111 тис. грн. статутний капітал переданий Компанії від ТОВ «ЛКФ «Світоч». Оскільки станом на 31 грудня 2024 року зміни в Єдиний державний реєстр юридичних осіб (далі – ЄДР) не внесені, то сума капіталу переданого Компанії від ТОВ «ЛКФ «Світоч» у фінансовій звітності відображена, як незареєстрований статутний капітал (детальніше описано у Примітці 15 до цієї фінансової звітності).

Крім цього, Єдиний учасник Товариства у листопаді 2024 році прийняв рішення про збільшення статутного капіталу, шляхом конвертації наданої ним раніше позики в розмірі 5 965 827 000,00 грн. Додатковий вклад внесено, зміна розміру статутного капіталу відображена в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб.

Органами управління Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» є:

Загальні Збори Учасників

Відповідно до чинної редакції Статуту Товариства, Загальні збори учасників (надалі в т.ч. Збори, Загальні збори) є вищим органом Товариства. Кожен учасник Товариства має право бути присутнім на Загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного та голосувати з питань порядку денного Загальних зборів учасників. Кожен учасник Товариства на Загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі Товариства.

Відповідно до відомостей ЄДР станом на 31 грудня 2024 року , єдиним (одним) учасником Товариства є Сосьєте Де Продюї Нестле С.А. (Société des Produits Nestlé S.A.), Швейцарія, надалі – Єдиний учасник Товариства.

Єдиний учасник Товариства може вирішувати будь-які питання діяльності Товариства, включно з тими, що належать до компетенції інших органів Товариства.

Відповідно до статті 37 Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» у товаристві, що має одного учасника, рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються таким учасником товариства одноособово та оформлюються письмовим рішенням такого учасника.

Повноваження Єдиного учасника Товариства визначені статутом Товариства.

Протягом звітного періоду у відповідності до чинного законодавства України рішення єдиного учасника Товариства приймалися за мірою необхідності.

Виконавчий орган

Виконавчим одноосібним органом Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства, є Директор.

До компетенції Директора належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів учасників. Директор підзвітний Загальним зборам учасників та організовує виконання їхніх рішень.

Директор Товариства діє на підставі Статуту та трудового контракту, який укладається з ним.

Директор представляє Товариство без довіреності у відносинах з усіма без винятку органами держаної влади, місцевого самоврядування, судами, підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності, у відносинах із фізичними та юридичними особами, включно з підприємцями.

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Звіт про управління

Загальні збори учасників обирають Директора на строк, визначений таким рішенням, затверджують умови договору (контракту) з ним (строк, розмір винагороди тощо) і визначають особу, яка уповноважена підписати договір (контракт) від імені Товариства, припиняють повноваження Директора шляхом обрання нового Директора.

Якщо в рішенні про обрання Директора не зазначено строк, на який його обрано, строк повноважень такого Директора визначається до прийняття рішення про припинення повноважень (безстроково).

Обсяг повноважень Директор, передбачені Статутом Товариства.

Філія «Львів» та Філія НБС здійснюють діяльність у відповідності до положень про філії. Керівництво філіями здійснюють директори, в межах повноважень, передбачених у відповідних положеннях про філії та довіреностях.

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа

Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Ernst & Young Audit Services LLC
19A Khreshchatyk Street
Kyiv, 01001, Ukraine
Tel: +380 (44) 490 3000
Fax: +380 (44) 490 3030
www.ey.com/ua

ТОВ «Ернст енд Янг
Аудиторські послуги»
вул. Хрещатик, 19А
Київ, 01001, Україна
Тел.: +380 (44) 490 3000
Факс: +380 (44) 490 3030

Звіт незалежного аудитора

Учаснику Товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна»

Звіт щодо аудиту фінансової звітності

Думка із застереженням

Ми провели аудит фінансової звітності Товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» («Компанія»), представленої на сторінках 1-52, що складається з Звіту про фінансовий стан на 31 грудня 2024 р. та Звіту про сукупний дохід, Звіту про рух грошових коштів, Звіту про власний капітал за рік, що закінчився зазначеною датою, та приміток до фінансової звітності, включаючи суттєву інформацію про облікову політику.

На нашу думку, за винятком впливу питання, описаного у розділі «Основа для думки із застереженням», фінансова звітність, що додається, відображає достовірно, в усіх суттєвих аспектах фінансовий стан Компанії на 31 грудня 2024 р., та її фінансові результати і грошові потоки за рік, що закінчився зазначеною датою, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності («МСФЗ») та відповідає вимогам Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV щодо складання фінансової звітності.

Основа для думки із застереженням

Станом на 31 грудня 2024 року активи Компанії, що входять до складу її одиниці, яка генерує грошові кошти від виробництва какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів ("кондитерська ОГГК"), включали основні засоби, капітальні інвестиції (незавершене будівництво) та активи з права користування (разом – "необоротні активи") із балансовою вартістю станом на 31 грудня 2024 року: 1 087 495 тис. грн, 43 942 тис. грн. та 47 617 тис. грн. відповідно. Середньозважена вартість капіталу кондитерської ОГГК («СЗВК»), яка застосовувалася для визначення вартості при використанні необоротних активів кондитерської ОГГК під час аналізу на зменшення корисності станом на 31 грудня 2024 року, становила 14,9%. На наш погляд, СЗВК кондитерської ОГГК не відображає поточні ринкові оцінки всіх ризиків, характерних для активів кондитерської ОГГК, на які не були скориговані оцінки майбутніх грошових потоків, що суперечить вимогам МСБО 36 «Зменшення корисності активів». Якби Компанія врахувала в СЗВК кондитерської ОГГК поточні ринкові оцінки всіх ризиків, характерних для активів кондитерської ОГГК, на які не були скориговані оцінки майбутніх грошових потоків, то балансова вартість необоротних активів кондитерської ОГГК станом на 31 грудня 2024 року зменшилася б на 275 716 тис. грн., а збитки від зменшення корисності необоротних активів за рік, що закінчився зазначеною датою, збільшилися б на 275 716 тис. грн., чистий збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року, збільшився б на 275 716 тис. грн., а власний капітал станом на 31 грудня 2024 року зменшився б на 275 716 тис. грн.

Ми провели аудит відповідно до Міжнародних стандартів аудиту («МСА»). Нашу відповідальність згідно з цими стандартами викладено в розділі «Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності» нашого звіту. Ми є незалежними по відношенню до Компанії

A member firm of Ernst & Young Global Limited

Building a better working world

згідно з прийнятим Радою з міжнародних стандартів етики для бухгалтерів («РМСЕБ») Міжнародним кодексом етики професійних бухгалтерів (включаючи Міжнародні стандарти незалежності) («Кодекс РМСЕБ») та етичними вимогами, застосовними в Україні до нашого аудиту фінансової звітності, а також виконали інші обов'язки з етики відповідно до цих вимог та Кодексу РМСЕБ. Ми вважаємо, що отримані нами аудиторські докази є достатніми і прийнятними для використання їх як основи для нашої думки із застереженням.

Суттєва невизначеність, що стосується безперервності діяльності

Ми звертаємо увагу на Примітку 2.б у фінансовій звітності, в якій зазначається, що воєнне вторгнення Російської Федерації в Україну негативно вплинуло на діяльність Компанії. Компанія зазнала чистих збитків у сумі 1 056 318 тис. грн. протягом року, що закінчився 31 грудня 2024 року та на цю дату поточні зобов'язання Компанії перевищили її поточні активи на 760 423 тис. грн. Як зазначено в Примітці 2.б, ці події або умови разом із іншими питаннями, викладеними в Примітці 2.б, вказують, що існує суттєва невизначеність, що може поставити під значний сумнів здатність Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Нашу думку не було модифіковано щодо цього питання.

Ключові питання аудиту, що охоплюють найбільш значущі ризики суттєвих викривлень, включно з оціненими ризиками суттєвих викривлень внаслідок шахрайства

Ключові питання аудиту – це питання, які на наше професійне судження, були найбільш значущими під час нашого аудиту фінансової звітності за поточний період. Додатково до питання, описаного у розділі *«Основа для думки із застереженням»* та розділі *«Суттєва невизначеність, що стосується безперервності діяльності»*, ми визначили, що нижче описані питання є ключовими питаннями аудиту, які слід відобразити в нашому звіті. Ці питання розглядалися в контексті нашого аудиту фінансової звітності в цілому та враховувалися при формуванні думки щодо неї, при цьому ми не висловлюємо окремої думки щодо цих питань. Щодо кожного питання, описаного нижче, наш опис того, як відповідне питання розглядалося під час нашого аудиту, наведено в цьому контексті.

Ми виконали обов'язки, що описані в розділі «*Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності*» нашого звіту, в тому числі щодо цих питань. Відповідно, наш аудит включав виконання процедур, розроблених у відповідь на нашу оцінку ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності. Результати наших аудиторських процедур, в тому числі процедур, що були виконані під час розгляду зазначених нижче питань, служать основою для висловлення нашої аудиторської думки щодо фінансової звітності, що додається.

Ключове питання аудиту	Як відповідне ключове питання було розглянуто під час нашого аудиту
Визнання доходу	
Ми вважаємо визнання доходу одним з найсуттєвіших питань аудиту, оскільки сума доходу є суттєвою для фінансової звітності, а також з огляду на ризик того, що дохід може	Ми проаналізували облікову політику Компанії щодо визнання доходу на предмет її відповідності МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами», включаючи

A member firm of Ernst & Young Global Limited

Ключове питання аудиту	Як відповідне ключове питання було розглянуто під час нашого аудиту
бути завищений в результаті можливого тиску на управлінський персонал задля досягнення показників ефективності. Дохід також є важливим показником того, як Компанія оцінює свої результати діяльності. Інформація про облікову політику щодо визнання доходів розкрита у Примітці 5 до фінансової звітності.	визнання знижок з доходу та програм стимулювання збуту. Ми розглянули процес визнання доходу та протестували контролі щодо вхідних даних, які були використані при визнанні доходу від реалізації. Ми виконали аналітичні процедури щодо визнання доходів, включаючи, серед іншого, здійснення помісячного аналізу операцій з продажу з метою виявлення неочікуваних відхилень та тенденцій у розрізі видів товарів та послуг, аналіз та порівняння результатів поточної діяльності з показниками за минулий період та прогнозними даними Компанії. Ми проаналізували умови договорів реалізації на предмет переходу контролю над товарами та винагород у вигляді програм стимулювання збуту та знижок з доходу. Для наданих послуг ми порівняли період визнання доходу з періодом фактичного надання послуг. Ми порівняли на вибірковій основі бухгалтерські записи щодо визнання доходу у обліковій системі з відповідними підтверджуючими документами. На вибірковій основі ми порівняли дату переходу контролю з датою визнання доходу. Ми зробили вибірку та отримали листи підтвердження балансів дебіторської заборгованості від контрагентів. Ми оцінили відповідність розкриттів інформації стосовно доходу, які наведені у фінансовій звітності

A member firm of Ernst & Young Global Limited

Ключове питання аудиту	Як відповідне ключове питання було розглянуто під час нашого аудиту
Операції з пов'язаними сторонами	
Компанія має суттєвий обсяг операцій (включаючи закупки) із пов'язаними сторонами . Тому ми вважаємо, що операції з пов'язаними сторонами є одним з найсуттєвіших питань нашого аудиту. Розкриття інформації щодо операцій з пов'язаними сторонами представлено у Примітці 18 до фінансової звітності.	Ми отримали розуміння політик та процедур Компанії щодо відображення операцій з пов'язаними сторонами. Ми проаналізували умови договорів закупівель у пов'язаних сторін та продажів пов'язаним сторонам. Ми розглянули залишки рахунків з пов'язаними сторонами та оцінили структуру дебіторської та кредиторської заборгованостей за строками виникнення та оплатами . Ми проаналізували розкриття операцій з пов'язаними сторонами, які наведені у фінансовій звітності.

Інша інформація, що включена до Звіту про управління Компанії за 2024 рік

Інша інформація складається з інформації, яка міститься в Звіті про управління Компанії за 2024, але не включає фінансову звітність та наш звіт аудитора щодо неї. Управлінський персонал несе відповідальність за іншу інформацію.

Наша думка щодо фінансової звітності не поширюється на іншу інформацію та ми не робимо висновок з будь-яким рівнем впевненості щодо цієї іншої інформації.

У зв'язку з нашим аудитом фінансової звітності нашою відповідальністю є ознайомитися з іншою інформацією та при цьому розглянути, чи існує суттєва невідповідність між іншою інформацією та фінансовою звітністю або нашими знаннями, отриманими під час аудиту, або чи ця інша інформація виглядає такою, що містить суттєве викривлення. Якщо, на основі проведеної нами роботи, ми доходимо висновку, що існує суттєве викривлення цієї іншої інформації, ми зобов'язані повідомити про цей факт.

Як описано в розділі «Основа для думки із застереженням» вище, нашу думку було модифіковано через відхилення від вимог МСФЗ. Ми дійшли висновку, що інша інформація суттєво викривлена з тих самих причин – стосовно сум чи інших статей у Звіті про управління за 2024 рік, на які впливає це питання.

A member firm of Ernst & Young Global Limited

Building a better working world

Відповідальність управлінського персоналу та учасника за фінансову звітність

Управлінський персонал несе відповідальність за складання і достовірне подання фінансової звітності відповідно до МСФЗ та за таку систему внутрішнього контролю, яку управлінський персонал визначає потрібною для того, щоб забезпечити складання фінансової звітності, що не містить суттєвих викривлень внаслідок шахрайства або помилки.

При складанні фінансової звітності управлінський персонал несе відповідальність за оцінку здатності Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі, розкриваючи, де це застосовно, питання, що стосуються безперервності діяльності, та використовуючи припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку, окрім випадків, коли управлінський персонал або планує ліквідувати Компанію чи припинити діяльність, або не має інших реальних альтернатив цьому.

Учасник несе відповідальність за нагляд за процесом фінансового звітування Компанії.

Відповідальність аудитора за аудит фінансової звітності

Нашими цілями є отримання обґрунтованої впевненості, що фінансова звітність в цілому не містить суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки, та випуск звіту аудитора, що містить нашу думку. Обґрунтована впевненість є високим рівнем впевненості, проте не гарантує, що аудит, проведений відповідно до МСА, завжди виявить суттєве викривлення, коли воно існує. Викривлення можуть бути результатом шахрайства або помилки; вони вважаються суттєвими, якщо окремо або в сукупності, як обґрунтовано очікується, вони можуть впливати на економічні рішення користувачів, що приймаються на основі цієї фінансової звітності.

Виконуючи аудит відповідно до вимог МСА, ми використовуємо професійне судження та професійний скептицизм протягом всього завдання з аудиту. Окрім того, ми:

- ідентифікуємо та оцінюємо ризики суттєвого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства чи помилки, розробляємо та виконуємо аудиторські процедури у відповідь на ці ризики, та отримуємо аудиторські докази, що є достатніми та прийнятними для використання їх як основи для нашої думки. Ризик невиявлення суттєвого викривлення внаслідок шахрайства є вищим, ніж для викривлення внаслідок помилки, оскільки шахрайство може включати змову, підробку, навмисні пропуски, невірні твердження або нехтування заходами внутрішнього контролю;

- отримуємо розуміння заходів внутрішнього контролю, що стосуються аудиту, для розробки аудиторських процедур, які б відповідали обставинам, а не для висловлення думки щодо ефективності системи внутрішнього контролю Компанії;

- оцінюємо прийнятність застосованих облікових політик та обґрунтованість облікових оцінок і відповідних розкриттів інформації, зроблених управлінським персоналом;

- доходимо висновку щодо прийнятності використання управлінським персоналом припущення про безперервність діяльності як основи для бухгалтерського обліку та, на

A member firm of Ernst & Young Global Limited

основі отриманих аудиторських доказів, доходимо висновку, чи існує суттєва невизначеність щодо подій або умов, що може поставити під значний сумнів здатність Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Якщо ми доходимо висновку щодо існування такої суттєвої невизначеності, ми повинні привернути увагу в нашому звіті аудитора до відповідних розкриттів інформації у фінансовій звітності або, якщо такі розкриття інформації є неналежними, модифікувати свою думку. Наші висновки ґрунтуються на аудиторських доказах, отриманих до дати нашого звіту аудитора. Тим не менш, майбутні події або умови можуть примусити Компанію припинити свою діяльність на безперервній основі;

- оцінюємо загальне подання, структуру та зміст фінансової звітності включно з розкриттями інформації, а також те, чи показує фінансова звітність операції та події, що лежать в основі її складання, так, щоб досягти достовірного подання.

Ми повідомляємо учаснику разом з іншими питаннями інформацію про запланований обсяг та час проведення аудиту та суттєві аудиторські результати, включаючи будь-які суттєві недоліки системи внутрішнього контролю, виявлені нами під час аудиту.

Ми також надаємо учаснику твердження, що ми виконали відповідні етичні вимоги щодо незалежності, та повідомляємо їм про всі стосунки й інші питання, які могли б обґрунтовано вважатись такими, що впливають на нашу незалежність, а також, де це застосовно, щодо дій, вжитих для усунення загроз, або запроваджених застережних заходів.

З переліку всіх питань, інформація щодо яких надавалась учаснику, ми визначили ті, що були найбільш значущими під час аудиту фінансової звітності поточного періоду, тобто ті, які є ключовими питаннями аудиту.

Звіт щодо вимог інших законодавчих і нормативних актів

Додатково до вимог Міжнародних стандартів аудиту, у звіті незалежного аудитора ми надаємо також інформацію відповідно до ч. 4 ст. 14 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII («Закон № 2258-VIII»):
Призначення аудитора та загальна тривалість продовження повноважень

10 жовтня 2019 р. нас було вперше призначено Єдиним учасником в якості незалежних аудиторів для проведення обов'язкового аудиту фінансової звітності Компанії. Наше призначення щорічно поновлюється. Загальна тривалість безперервного виконання наших повноважень із проведення обов'язкового аудиту Компанії становить шість років.

Щодо узгодження звіту незалежного аудитора з додатковим звітом для учасника

Ми підтверджуємо, що наш звіт незалежного аудитора узгоджується з додатковим звітом для учасника Компанії, який ми випустили 30 липня 2025 р. відповідно до вимог ст. 35 Закону № 2258-VIII.

A member firm of Ernst & Young Global Limited

Building a better working world

Надання неаудиторських послуг

Ми заявляємо, що неаудиторські послуги, на які встановлено обмеження у ч. 4 ст. 6 Закону № 2258-VIII, нами не надавались. Також, ми не надавали Компанії жодних неаудиторських послуг.

Партнером завдання з аудиту, результатом якого є цей звіт незалежного аудитора, є Олег Свєтлєющий.



Олег Свєтлєющий
Партнер
Від імені ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

м. Київ, Україна
30 липня 2025 р.

ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» включено до Реєстру аудиторів
та суб'єктів аудиторської діяльності, який веде Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльності.
Номер реєстрації у Реєстрі: 3516.

A member firm of Ernst & Young Global Limited

	Дата (рік, місяць, число)	2024 | 12 | 31
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	за ЄДРПОУ	32531437
Територія: М.КИЇВ, ПЕЧЕРСЬКИЙ Р-Н	за КАТОТТГ	UA80000000000624772
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	46.90
Середня кількість працівників: 3395		
Адреса: 03150 Україна, м. Київ, Велика Васильківська, 139		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):	
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код Рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	9	11 662	4 892
первісна вартість	1001		270 415	267 416
накопичена амортизація	1002		(258 753)	(262 524)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	100 791	117 648
Основні засоби	1010	7	1 384 574	1 422 940
первісна вартість	1011		2 613 427	2 794 801
Знос	1012		(1 228 853)	(1 371 861)
Інвестиційна нерухомість	1015		–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		–	–
інші фінансові інвестиції	1035		–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		–	–
Відстрочені податкові активи	1045		–	–
Інші необоротні активи	1090	8	335 687	328 156
Усього за розділом I	1095		**1 832 714**	**1 873 636**
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	1 403 165	1 390 825
виробничі запаси	1101		388 847	485 658
незавершене виробництво	1102		5 863	7 577
готова продукція	1103		1	227 020
Товари	1104		1 008 454	670 570
Поточні біологічні активи	1110		–	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	1 268 880	2 136 768
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	230 231	75 702
з бюджетом	1135		889	17 493
у тому числі з податку на прибуток	1136		–	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	397 113	401 054
Поточні фінансові інвестиції	1160		–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	1 248 450	1 077 455
Готівка	1166		–	–
рахунки в банках	1167		1 248 450	1 077 455
Витрати майбутніх періодів	1170	13	23 281	45 008
Інші оборотні активи	1190	14	12 093	9 368
Усього за розділом II	1195		**4 584 102**	**5 153 673**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		**–**	**–**
Баланс	1300		**6 416 816**	**7 027 309**

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	15	800	5 966 627
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	15	88 111	88 111
Додатковий капітал	1410		–	–
Резервний капітал	1415		–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	(4 308 180)	(5 445 428)
Неоплачений капітал	1425		–	–
Вилучений капітал	1430		–	–
Усього за розділом I	1495		**(4 219 269)**	**609 310**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		–	–
Довгострокові кредити банків	1510		–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	395 552	503 903
Довгострокові забезпечення	1520		–	–
Цільове фінансування	1525		–	–
Усього за розділом II	1595		**395 552**	**503 903**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		507	–
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		–	–
товари, роботи, послуги	1615	17	3 233 599	3 785 855
розрахунками з бюджетом	1620	17	64 442	89 287
у тому числі з податку на прибуток	1621	17	4 265	–
розрахунками зі страхування	1625		–	–
розрахунками з оплати праці	1630		360	436
за одержаними авансами	1635	17	1 047	2 608
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		–	–
Поточні забезпечення	1660		–	–
Доходи майбутніх періодів	1665		–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	16	6 940 578	2 035 910
Усього за розділом III	1695		**10 240 533**	**5 914 096**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		**–**	**–**
Баланс	1900		**6 416 816**	**7 027 309**

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа

Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

	Дата (рік місяць число)	2024 | 12 | 31
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	за ЄДРПОУ	32531437

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік

	Форма № 2 Код за ДКУД	1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	14 945 191	12 554 428
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(11 078 269)	(9 451 073)
Валовий:				
Прибуток	2090		3 866 922	3 103 355
Збиток	2095		–	–
Інші операційні доходи	2120	25	160 965	82 755
Адміністративні витрати	2130	22	(1 465 773)	(1 029 276)
Витрати на збут	2150	23	(1 405 025)	(1 212 999)
Інші операційні витрати	2180	24	(686 785)	(647 850)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		470 304	295 985
Збиток	2195		–	–
Дохід від участі в капіталі	2200		–	–
Інші фінансові доходи	2220	26	109 423	146 676
Інші доходи	2240	27	138	4 969
Фінансові витрати	2250	26	(521 668)	(486 334)
Втрати від участі в капіталі	2255		–	–
Інші витрати	2270	27	(1 114 515)	(782 378)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		–	–
Збиток	2295		(1 056 318)	(821 082)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19	–	–
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		–	–
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		–	–
Збиток	2355		(1 056 318)	(821 082)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		–	–
Накопичені курсові різниці	2410		–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		–	–
Інший сукупний дохід	2445	15	(61 318)	(17 634)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	15	(61 318)	(17 634)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	19	–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	15	(61 318)	(17 634)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(1 117 636)	(838 716)

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні витрати	2500		165 714	127 962
Витрати на оплату праці	2505		698 537	544 848
Відрахування на соціальні заходи	2510		130 338	105 620
Амортизація	2515		173 394	149 293
Інші операційні витрати	2520		2 389 600	1 962 402
Разом	**2550**		**3 557 583**	**2 890 125**

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		–	–
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		–	–
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650		–	–

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа

Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Примітки, що додаються, є невід’ємною частиною цієї фінансової звітності.

Дата (рік, місяць, число)	2024	12	31
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	за ЄДРПОУ	32531437	

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2024 рік

Форма № 3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		20 097 126	18 040 414
Повернення податків і зборів	3005		–	–
у тому числі податку на додану вартість	3006		–	–
Цільового фінансування	3010		–	–
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		2 913	6 163
Надходження від повернення авансів	3020		30 576	75 353
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		65 728	67 173
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		8 026	572
Надходження від операційної оренди	3040		28 161	21 738
Надходження від страхових премій	3050		–	-
Інші надходження	3095		31 908	848 479
Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	3100		(17 132 750)	(15 331 795)
Праці	3105		(1 695 614)	(1 305 436)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(415 744)	(315 712)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(623 311)	(707 424)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		–	–
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		(162 693)	(361 384)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		(460 618)	(346 040)
Витрачання на оплату авансів	3135		(92 866)	(297 301)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		(305)	(5 116)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		–	–
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		–	–
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		–	–
Інші витрачання	3190		(34 184)	(33 204)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		**269 664**	**1 063 904**
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
необоротних активів	3205		138	4 969
Надходження від отриманих:				
Відсотків	3215		–	–
Дивідендів	3220		–	–
Надходження від погашення позик	3230		–	–
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		–	–
Інші надходження	3250		–	–
Витрачання на придбання:				
необоротних активів	3260		(254 396)	(126 561)
витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		–	–
Витрачання на надання позик	3275		–	(110 700)
Інші платежі	3290		–	–
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		**(254 258)**	**(232 292)**
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300		–	–
Отримання позик	3305		–	–
Інші надходження	3340		–	–
Витрачання на:			–	–
Погашення позик	3350		(526)	(2 863)
Сплату дивідендів	3355		–	–
Витрачання на сплату відсотків	3360		-	–
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		(173 821)	(141 196)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		**(174 347)**	**(144 059)**
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		(158 941)	687 553
Залишок коштів на початок року	3405	12	**1 271 431**	**613 135**
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		(15 203)	(29 257)

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Залишок коштів на кінець року	3415	12	**1 097 287**	**1 271 431**

Рядок 3095 «Інші надходження» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає повернення невикористаних коштів виданих під звіт в сумі 241 тис. грн. (2023 р.: 698 тис. грн.), повернення заробітної плати в сумі 514 тис. грн. (2023 р.: 3 034 тис. грн.), виплати по лікарняних листах від Фонду соціального страхування в сумі 30 975 тис. грн. (2023 р.: 18 935 тис. грн.), повернення коштів (неправильно перерахованих) в сумі 178 тис. грн. (2023 р.: 207 тис. грн.) та передані згідно Передавального акту від ТОВ «ЛКФ «Світоч»» грошові кошти в банку у сумі 825 605 тис. грн. у 2023 році (Примітка 12).

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає розрахунки з підзвітними особами в сумі 28 602 тис. грн. (2023 р.: 29 337 тис. грн.), виплата аліментів та інших утримань з зарплати працівників в сумі 1 403 тис. грн. (2023 р.: 556 тис. грн.), розрахунки з профкомом в сумі 2 051 тис. грн. (2023 р.: 154 тис. грн.) та інші витрачання в сумі 2 128 тис. грн. (2023 р.: 3 157 тис. грн.).

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа

Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Дата (рік місяць число)	2024	12	31
за ЄДРПОУ	32531437		

Звіт про власний капітал
за 2024 рік

Форма № 4 Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Зареєст-рований (пайовий) капітал	Не зареєстрований капітал	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподіле-ний прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	**800**	**88 111**	**–**	**–**	**(4 308 180)**	**–**	**–**	**(4 219 269)**
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Виправлення помилок	4010	–	–	–	–	–	–	–	–
Інші зміни	4090	–	–	–	–	–	–	–	
Скоригований залишок на початок року	4095	800	88 111	–	–	(4 308 180)	–	–	**(4 219 269)**
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	–	–	–	–	(1 056 318)	–	–	(1 056 318)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	–	–	–	–	(61 318)	–	–	**(61 318)**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Інший сукупний дохід	4116	–	–	–	–	(61 318)	–	–	**(61 318)**
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Відрахування до резервного капіталу	4210	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Внески учасників:									
Внески до капіталу (Примітка 15)	4240	5 965 827	–	–	–	–	–	–	**5 965 827**
Погашення заборгованості з капіталу	4245	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Вилучення частки в капіталі	4275	–	–	–	–	–	–	–	**–**
Інші зміни в капіталі (Примітка 15)	4290	–	–	–	–	(19 612)	–	–	**(19 612)**
Разом змін в капіталі	4295	5 965 827	–	–	–	(1 137 248)	–	–	**4 828 579**
Залишок на кінець періоду	4300	**5 966 627**	**88 111**	**–**	**–**	**(5 445 428)**	**–**	**–**	**609 310**

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа

Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.