

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Будь Анастасії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: **Організація преміювання персоналу підприємства та шляхи
її подальшого розвитку**

Науковий керівник к.е.н., доцент
(наук. ступінь, вчене звання)

Голікова К.П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від _____ р. № _____

Завідувач кафедри _____
(підпис)

В.М. Радько, к.е.н., доцент
(ініціали, прізвище, наук. ступінь, вчене звання)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді
та спорту України

29 березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Будь Анастасії Олексіївни

1. Тема роботи **Організація преміювання персоналу підприємства та шляхи її подальшого розвитку**

Науковий керівник роботи Голікова К.П. к.е.н., доцент

Затверджено наказом закладу вищої освіти від «23» березня 2026 р. № 193-ст

2. Строк подання роботи 29.05.2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи; об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретико-методичні основи організації преміювання персоналу підприємства

Розділ 2 Економічний аналіз організації преміювання персоналу в умовах діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Розділ 3 Напрями удосконалення організації преміювання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та шляхи її подальшого розвитку

Об'єкт дослідження процес організації преміювання персоналу в умовах діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Предмет дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти організації системи преміювання персоналу підприємства, та напрями її удосконалення та подальшого розвитку

Мета кваліфікаційної роботи дослідити теоретико-методичні засади організації преміювання персоналу, провести економічний аналіз діючої системи преміювання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та розробити обґрунтовані рекомендації щодо її удосконалення і подальшого розвитку

5. Дата видачі завдання 03.04.2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	виконано
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	виконано
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	виконано
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	виконано
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р.	виконано
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	виконано
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р.	виконано
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р.	виконано
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р.	виконано

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Голікова К.П.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Будь А.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Будь А.О. Організація преміювання персоналу підприємства та шляхи її подальшого розвитку.

Кваліфікаційна робота бакалавра. Державний університет економіки і технологій. Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти. Кривий Ріг, 2026.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти організації преміювання персоналу підприємства, визначено сутність преміювання як складової мотиваційного механізму та узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності діючої системи преміювання.

На матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснено аналіз чинної системи преміювання персоналу, оцінено її вплив на продуктивність праці, динаміку плинності кадрів та раціональність використання фонду оплати праці. Виявлено основні недоліки чинного механізму нарахування премій, зокрема обмежену диференціацію критеріїв для різних категорій працівників та недостатній зв'язок преміальних виплат із кінцевими результатами діяльності.

За результатами дослідження запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення прозорості та ефективності преміювання персоналу: впровадження диференційованих порогів преміювання для нових працівників, розширення системи показників стимулювання продуктивності та якості роботи, а також запровадження додаткових бенефітів і wellbeing-програм для зростання лояльності та утримання кадрів. Здійснено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: преміювання персоналу, мотивація праці, продуктивність праці, фонд оплати праці, ефективність преміювання, бенефіти, wellbeing-програми, кадрова політика, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність преміювання персоналу та його роль у системі мотивації праці	9
1.2. Методи та методики оцінювання системи преміювання персоналу підприємства	17
1.3. Проблеми організації преміювання персоналу підприємств та напрями їх вирішення	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та перспективи його розвитку	30
2.2. Аналіз системи преміювання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та оцінка її ефективності	48
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ	71
3.1. Розробка комплексу організаційно-економічних заходів та визначення шляхів подальшого розвитку системи преміювання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	71
3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»	87
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкурентного середовища, волатильністю ринку та підвищенням вимог до ефективності використання трудових ресурсів. За таких умов особливої уваги набувають питання удосконалення системи мотивації персоналу, невід'ємною складовою якої виступає преміювання працівників.

Актуальність дослідження визначається необхідністю перегляду підходів до організації преміювання персоналу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості. Існуючі системи преміювання часто характеризуються недостатньою гнучкістю, обмеженим урахуванням індивідуальних результатів праці та слабкою орієнтацією на кінцеві показники діяльності, що негативно впливає на рівень трудової активності персоналу.

Удосконалення системи преміювання на підприємстві потребує врахування специфіки виробництва, результатів діяльності структурних підрозділів, а також індивідуального внеску працівників у загальні результати. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері оплати праці та мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти мотивації працівників, її зміст і роль у системі управління персоналом розкрито у працях А. М. Колота, С. О. Цимбалюк, І. Ю. Єпіфанової, В. Д. Панкової, Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецької, С. А. Прохоровської та інших науковців. Сутність преміювання як складової системи оплати праці та інструменту матеріального стимулювання висвітлено у працях Л. В. Галаз, Е. Ю. Кривенко, А. Мельниченко, Я. Юрик, М. Р. Лучко, Н. Є. Стецюк. У цих дослідженнях увагу приділено правовій природі премій, їх стимулюючому характеру, умовам і показникам преміювання, а також значенню преміальних виплат для підвищення продуктивності праці та якості роботи.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад організації преміювання персоналу підприємства, проведення економічного аналізу діючої системи преміювання та розробка обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення і подальшого розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1. розкрити економічну сутність преміювання персоналу та визначити його місце у системі мотивації праці;
2. дослідити методи та методики оцінювання системи преміювання персоналу підприємства;
3. визначити основні проблеми організації преміювання персоналу підприємств та узагальнити підходи до їх вирішення;
4. надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та окреслити перспективи його розвитку;
5. провести аналіз системи преміювання персоналу підприємства та здійснити оцінку її ефективності;
6. розробити комплекс організаційно-економічних заходів щодо удосконалення системи преміювання персоналу підприємства;
7. обґрунтувати економічну ефективність впровадження запропонованих заходів та визначити шляхи подальшого розвитку системи преміювання.

Об'єктом дослідження є процес організації преміювання персоналу в умовах діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації системи преміювання персоналу підприємства, а також напрями її удосконалення та подальшого розвитку.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення, наукову абстракцію та логічний метод – для розкриття теоретичних засад організації преміювання персоналу; порівняльний, економіко-статистичний, розрахунково-аналітичний методи – для оцінки показників діяльності

підприємства та ефективності системи преміювання; табличний і графічний методи – для наочного подання результатів дослідження; метод економічного обґрунтування – для розробки заходів з удосконалення системи преміювання персоналу та визначення напрямів її подальшого розвитку.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації праці та преміювання персоналу, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а також внутрішні документи підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 сторінок друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць, 9 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 77 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність преміювання персоналу та його роль у системі мотивації праці

Підвищення трудової активності працівників тісно пов'язане з рівнем їх матеріальної та фінансової зацікавленості у результатах праці. Саме зацікавленість колективів і окремих працівників у зростанні продуктивності праці виступає визначальним чинником активізації трудової діяльності. Сучасні умови праці та наявні виробничі ресурси створюють значний потенціал для підвищення результативності, однак його реалізація залежить від внутрішньої мотивації працівників та їх прагнення до підвищення ефективності праці. За відсутності дієвих механізмів стимулювання не відбувається суттєвих змін у рівні трудової активності. У зв'язку з цим важливим напрямом діяльності підприємства виступає створення системи індивідуальних мотиваційних інтересів персоналу [11]. У науковому дискурсі поняття мотивації має багатовекторне змістове наповнення, що пов'язано складністю цього явища та різноманітністю підходів до його осмислення. У працях дослідників увага зосереджується як на внутрішніх спонуканнях працівника, його потребах, інтересах і ціннісних орієнтаціях, так і на зовнішніх чинниках впливу, пов'язаних із системою стимулювання, умовами праці та управлінськими рішеннями. Унаслідок цього в економічній літературі мотивація постає як багатоаспектна категорія, пов'язана з трудовою активністю персоналу та спрямованістю його поведінки у межах професійної діяльності.

Підвищення трудової активності працівників тісно пов'язане з рівнем їх матеріальної зацікавленості у результатах праці. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств побудови дієвих механізмів стимулювання персоналу, центральне місце серед яких посідає система преміювання. Розуміння

економічної сутності преміювання неможливе без попереднього аналізу категорії мотивації праці, органічною частиною якої воно виступає. Узагальнення наукових підходів до розуміння мотивації дає можливість виявити основні смислові акценти, які автори вкладають у це поняття. З метою систематизації наукових позицій доцільно подати найбільш поширені визначення поняття «мотивація» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення поняття «мотивація»
Єпіфанова І., Панкова В. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. [21]	Мотивація пояснюється як один із центральних елементів системи управління персоналом, через який керівництво впливає на поведінку працівників. Увага акцентується на поєднанні мотивів і стимулів, де мотив пов'язаний із внутрішньою потребою, що спонукає працівника до певних дій.
Заставнюк Л. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. [24]	Мотивація визначається як поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, взаємодія яких орієнтована на активізацію самомотивації, зацікавленості та стимулювання персоналу підприємства з метою підвищення результативності діяльності та продуктивності праці.
Шапіро С. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. [72]	Мотивація розглядається як усвідомлений вибір певної моделі поведінки, який визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх мотивів.
Занюк С. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. [25]	Мотивація характеризується як сукупність спонукальних чинників, що визначають рівень активності особистості, зокрема мотивів, потреб, стимулів та ситуативних обставин.
Крушельницька О., Мельничук Д. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. [37]	Мотивація інтерпретується як прагнення працівника до задоволення власних потреб через виконання трудових функцій.
Колот А., Цимбалюк С. Колот А. М., Цимбалюк С. О. [35]	Мотивація тлумачиться як процес усвідомленого вибору особистістю певної моделі поведінки відповідно до визначеної мети, який визначає її активність або пасивність у межах трудової діяльності. Також її розглядають як сферу професійної діяльності, пов'язану з розробленням інструментів і методів впливу на поведінку працівників задля досягнення індивідуальних і організаційних результатів.

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Наведені наукові підходи дають підстави розглядати мотивацію не лише як внутрішнє спонукання до праці, а як складне поєднання особистих потреб працівника [29]. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «преміювання» свідчить про різноманітність методологічних позицій дослідників. У наукових працях преміювання розглядається водночас як правова категорія, як економічний механізм і як управлінський інструмент, що підкреслює його багатовимірний характер. Для систематизації наявних визначень доцільно звернутися до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Існуючі сучасні концепції до визначення поняття «преміювання»

Автор	Визначення поняття «преміювання»
Галаз Л.В.	Преміювання розглядається як інструмент формування індивідуальних мотиваційних інтересів персоналу, спрямований на підвищення зацікавленості колективів і окремих працівників у зростанні продуктивності праці та досягненні кінцевих виробничих результатів підприємства.
Кривенко Е.Ю.	Преміювання - це засіб мотивації працівників, що являє собою систему додаткових виплат до основної заробітної плати, пов'язаних із досягненням встановлених показників трудової діяльності та орієнтованих на підвищення матеріальної зацікавленості персоналу у результатах праці.
Мельниченко А., Юрик Я.	Преміювання трактується як процес мотивування працівників до досягнення визначених показників діяльності шляхом виплати додаткової грошової винагороди за умови виконання встановлених критеріїв та показників. Показники преміювання орієнтують персонал на конкретні цілі, а умови відображають вимоги до якості виконання трудових завдань.
Лучко М.Р., Стецюк Н.Є.	Преміювання розуміється як складне правове явище у системі оплати праці, що поєднує показники та умови нарахування премій. Виконання показників визначає право працівника на винагороду та її розмір, тоді як дотримання умов відображає можливість отримання преміальних виплат взагалі.
Баценко Л.М., Михайлик Р.А.	Преміювання є комплексним механізмом матеріального заохочення, що охоплює визначення мети, показників, умов, розмірів виплат та джерел їх фінансування. Системний характер преміювання забезпечує зв'язок між трудовими зусиллями працівника та розміром отриманої ним додаткової винагороди.

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Узагальнюючи наведені підходи, преміювання доцільно розглядати як систему організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на

матеріальне заохочення працівників за досягнення визначених показників трудової діяльності шляхом виплати додаткової винагороди понад основну заробітну плату.

Різноманітність підходів до організації преміювання обумовлює необхідність класифікації видів премій за ключовими ознаками. Систематизація видів преміальних виплат дозволяє більш точно визначити їх роль у системі матеріального стимулювання та розробити обґрунтовані підходи до організації преміювання на конкретному підприємстві. Класифікацію видів премій наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація видів премій на підприємстві

Класифікацій на ознака	Вид премії	Характеристика
За регулярністю виплати	Систематичні (регулярні) Разові	Нараховуються щомісячно або за підсумками кварталу/року при виконанні планових показників Виплачуються одноразово за окремі досягнення, участь у заходах або з нагоди певних подій
За охопленням персоналу	Індивідуальні Колективні	Нараховуються конкретному працівнику за особисті результати праці Розподіляються між членами бригади, підрозділу залежно від загальних результатів роботи колективу
За джерелом фінансування	З фонду оплати праці З прибутку підприємства	Включаються до складу витрат на оплату праці та відображаються у собівартості продукції Виплачуються з чистого прибутку підприємства як форма додаткового заохочення
За формою виплати	Грошові Натуральні	Виплачуються у грошовому вираженні - найбільш поширена форма Надаються у вигляді товарів, продукції або послуг (застосовуються рідко)
За правовою природою	Що входять до складу заробітної плати Поза межами заробітної плати	Мають чітко встановлені показники, умови та розміри; виплата є обов'язковою при виконанні критеріїв Відзначальні виплати разового характеру без попередньо визначених показників; нараховуються за розсудом роботодавця

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Наведена класифікація свідчить про те, що преміювання є багатоаспектним явищем, кожна з ознак якого несе конкретне управлінське навантаження. Систематичні індивідуальні премії з фонду оплати праці є найбільш поширеним видом, оскільки безпосередньо пов'язані з поточними трудовими результатами і

дозволяють встановити чіткий зв'язок між зусиллями працівника та його матеріальною винагородою. Разові, колективні або такі, що виплачуються з прибутку, виконують допоміжну роль і використовуються підприємствами для вирішення специфічних мотиваційних завдань.

За своєю правовою природою премії, що входять до складу заробітної плати, характеризуються наявністю визначеного кола працівників, встановлених критеріїв і показників преміювання, чітко регламентованого порядку нарахування, а також умов, за яких можливе їх зменшення або скасування.

Премії поза межами заробітної плати мають разовий характер і нараховуються за розсудом роботодавця, преміювання є важливим структурним елементом системи оплати праці підприємства, що виконує стимулюючу, регулюючу та соціальну функції [19]. Його організація потребує системного підходу, що враховує специфіку виробництва, категорії персоналу та стратегічні цілі підприємства.

В умовах сьогодення мотивація працівників не може зводитися виключно до матеріальної винагороди. Високий рівень трудової віддачі пов'язаний також із визнанням, професійним розвитком, справедливим ставленням, сприятливим психологічним кліматом у колективі та розумінням працівником значущості власної праці. З огляду на це мотивація має розглядатися як багаторівнева система впливу на трудову поведінку персоналу, у межах якої поєднуються внутрішні спонуки людини та зовнішні стимули з боку підприємства.

Серед ефективних інструментів мотивації персоналу виокремлюється преміювання, яке виступає засобом підвищення заінтересованості працівників у досягненні високих результатів праці [28]

Преміювання подається як складова механізму реалізації мотиваційної функції заробітної плати, оскільки, на відміну від тарифної частини оплати, преміальні виплати безпосередньо пов'язані з досягнутими результатами праці. Як додатковий елемент заробітної плати, відповідно до ст. 1 Закону України «Про оплату праці» [56], премії мають правову визначеність, що пов'язана з

обов'язком роботодавця здійснювати їх виплату за умови досягнення встановлених показників і дотримання визначених критеріїв преміювання.

За своєю економічною сутністю премії характеризуються стимулюючим характером і розглядаються як матеріальне заохочення за досягнення високих результатів праці. Вони відображають рівень якості виконаної роботи та професійні характеристики працівників, зокрема ступінь реалізації їх компетентності, ділових якостей і кваліфікаційного потенціалу.

Преміювання розглядається як складне правове явище, спрямоване на стимулювання належного виконання трудових обов'язків, а також використовується як індикатор ефективності виробничої діяльності підприємств, установ і організацій та як інструмент підвищення матеріального рівня працівників. Його правова характеристика визначається належністю премій до структури заробітної плати або їх функціонуванням поза її межами.

Премії, що входять до складу заробітної плати, характеризуються наявністю визначеного кола працівників, встановлених критеріїв преміювання, чітко регламентованого порядку нарахування, а також умов, за яких можливе їх зменшення або скасування. Водночас премії, що не інтегровані у систему оплати праці, відзначаються відсутністю попередньо встановлених критеріїв і показників. У таких випадках не визначаються ні коло отримувачів, ні конкретні розміри виплат.

Подібні премії мають разовий характер і можуть нараховуватися за окремі досягнення або виплачуватися з нагоди певних подій, зокрема свят чи ювілейних дат. Такий вид преміювання належить до дискреційних повноважень роботодавця, у зв'язку з чим у працівника відсутні юридичні підстави вимагати його отримання [32].

Важливе значення у процесі преміювання мають умови та показники, які визначають порядок і підстави нарахування премій. Їх чітке розмежування дає можливість уникнути змішування функцій: виконання показників визначає право працівника на премію та її розмір, тоді як дотримання умов впливає на саму можливість отримання винагороди. Узгодження цих елементів потребує

виключення дублювання та недопущення ситуацій, за яких покращення одних показників супроводжується погіршенням інших. Умови преміювання виконують роль контролю щодо дотримання встановлених вимог трудової діяльності, включаючи якісні характеристики праці, правила внутрішнього трудового розпорядку та норми техніки безпеки [40]. Водночас дотримання цих вимог є обов'язковою умовою для забезпечення безпечного виробничого середовища та підтримання належного рівня трудової дисципліни на підприємстві.

Узагальнюючи наукові підходи, преміювання доцільно вважати як процес мотивування працівників до досягнення визначених показників діяльності шляхом виплати додаткової винагороди за умови виконання встановлених критеріїв. Премія розглядається як стимулююча виплата, що нараховується до основної заробітної плати за досягнення відповідних результатів праці.

При цьому показники преміювання орієнтують працівників на досягнення визначених цілей діяльності, тоді як умови відображають вимоги до якості виконання роботи. Важливою перевагою системи преміювання є її здатність поєднувати інтереси працівників із стратегічними цілями підприємства, сприяючи підвищенню їхньої зацікавленості у результатах праці.

Застосування преміювання пов'язане з орієнтацією на кінцеві результати праці, підвищення ефективності виробничої діяльності та досягнення економічних результатів підприємства.

Систематизація цілей преміювання та елементів його організації наведена на рис. 1.1. Ці організаційні засади преміювання дають підстави розглядати цю систему як важливий інструмент впливу на трудову активність персоналу та результати діяльності підприємства. Зміст таблиці показує, що преміювання пов'язане не лише з додатковою оплатою праці, а й з орієнтацією працівників на досягнення конкретних виробничих, економічних і організаційних результатів. Саме через систему премій підприємство може посилювати зацікавленість персоналу у підвищенні продуктивності праці, покращенні якості продукції, раціональному використанні ресурсів і дотриманні встановлених зобов'язань.

Крім того, ефективно побудована система преміювання сприяє зміцненню трудової дисципліни, розвитку відповідальності працівників та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Мета преміювання працівників	
- зростання рівня продуктивності праці; - активізація ініціативності та розвитку творчого підходу до виконання трудових завдань; - скорочення собівартості продукції та раціоналізація використання ресурсів; - підвищення технічного рівня виробництва і покращення якості продукції; - дотримання договірних зобов'язань щодо своєчасного постачання продукції споживачам; - посилення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів діяльності підприємства; - підвищення рівня відданості працівників організації.	
1. Визначення мети преміювання	- виступає основою для обґрунтування підходів і встановлення критеріїв преміювання
2. Визначення показників, критеріїв, умов і розмірів преміювання	- показники мають характеризуватися чіткістю формулювання, однозначністю трактування, бути зрозумілими для працівників, придатними до обліку та кількісного оцінювання
3. Визначення джерел виплати премій	- встановлюється фінансове джерело, за рахунок якого здійснюються преміальні виплати
4. Визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій різним категоріям персоналу	- визначається частота, форма та умови нарахування премій для різних груп працівників (разові або систематичні виплати, індивідуальні чи колективні, за результатами певного звітного періоду – місяця, кварталу, півріччя або року)
5. Оцінка ефективності діючої системи преміювання	- здійснюється порівняльний аналіз отриманих результатів від застосування преміювання з витратами на преміальні виплати

Рис. 1.1. Підходи до оцінювання системи преміювання персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [73]

Особливу увагу ще слід звернути на структурні елементи системи преміювання, оскільки від їх чіткості та логічної узгодженості залежить сприйняття премій працівниками. Якщо мета, показники, умови, розміри та періодичність преміювання є зрозумілими й прозорими, у працівників виникає відчуття справедливості та чіткого зв'язку між власними трудовими зусиллями і винагородою. За відсутності такої узгодженості преміювання може втратити стимулюючий характер і сприйматися лише як формальна виплата.

1.2. Методи та методики оцінювання системи преміювання персоналу підприємства

Ефективна організація преміювання персоналу потребує чіткого аналітичного підґрунтя, яке охоплює дослідження трудових ресурсів підприємства, стану та структури оплати праці, а також оцінку впливу преміальних виплат на результативність трудової діяльності. Лише на основі комплексного аналізу зазначених параметрів можна визначити, наскільки діюча система преміювання є обґрунтованою, справедливою та ефективною з точки зору досягнення виробничих і економічних цілей підприємства. Методика оцінювання системи преміювання будується на послідовному аналізі чотирьох взаємопов'язаних аналітичних блоків: стан трудових ресурсів підприємства, структура оплати праці, рівень продуктивності та ефективність використання фонду оплати праці. Саме ці блоки відображають послідовність аналітичної роботи, яка буде застосована у другому розділі для оцінки діяльності ПрАТ “Київська кондитерська фабрика “Рошен””.

Трудові ресурси підприємства є його ключовим виробничим потенціалом, від якого безпосередньо залежить рівень результативності господарської діяльності. Під трудовими ресурсами слід розуміти сукупність працівників різних категорій, які беруть участь у виробничому процесі та наділені відповідним рівнем кваліфікації, знань і практичних навичок

Основним показником для характеристики кількісного складу персоналу виступає середньооблікова чисельність працівників (Чс), яка розраховується як середня арифметична величина облікової чисельності за всі календарні дні звітного місяця або іншого звітного періоду. Ця величина є базовою для розрахунку більшості показників ефективності використання трудових ресурсів та рівня оплати праці.

Для оцінки динаміки та стабільності кадрового складу використовується система коефіцієнтів руху персоналу, методика розрахунку яких наведена у формулах (1.1) – (1.3) [43]

Коефіцієнт обороту з прийому ($K_{пр}$) характеризує частку прийнятих працівників у загальній середньообліковій чисельності:

$$K_{пр} = Ч_{прийн} / Чс \times 100\%, \quad (1.1)$$

де $Ч_{прийн}$ - кількість прийнятих на роботу працівників за звітний період, осіб;
 $Чс$ - середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{зв}$) відображає частку вибулих працівників:

$$K_{зв} = Ч_{звільн} / Чс \times 100\%, \quad (1.2)$$

де $Ч_{звільн}$ — кількість звільнених працівників за звітний період, осіб.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) є найбільш аналітично важливим індикатором стабільності персоналу, оскільки враховує лише негативні причини вибуття:

$$K_{пл} = (Ч_{вб} + Ч_{пор}) / Чс \times 100\%, \quad (1.3)$$

де $Ч_{вб}$ - кількість працівників, звільнених за власним бажанням; $Ч_{пор}$ - кількість працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни, осіб.

Значення коефіцієнта плинності, що перевищує 5–7%, свідчить про нестабільність трудового колективу.

Фонд оплати праці (ФОП) є одним із ключових показників, що характеризує загальний обсяг витрат підприємства на оплату трудової діяльності персоналу, фонд оплати праці визначається за формулою:

$$ФОП = ЗП_{сер} \times Чс \times 12, \quad (1.4)$$

де $ЗП_{сер}$ - середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн;

Чс - середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника (ЗПсер) обчислюється за формулою:

$$\text{ЗПсер} = \text{ФОП} / \text{Чс} / 12, \quad (1.5)$$

Для оцінки ролі преміальних виплат у загальній структурі оплати праці використовується показник частки премій у фонді оплати праці:

$$\text{Чпрем} = \text{Сума премій} / \text{ФОП} \times 100\%, \quad (1.6)$$

де Чпрем - частка преміальних виплат у ФОП, %; Сума премій - загальний обсяг преміальних виплат за звітний рік, тис. грн.

Зростання частки премій у ФОП за умови одночасного підвищення продуктивності праці свідчить про ефективне функціонування системи матеріального стимулювання. Натомість збільшення частки премій без відповідного зростання результативності праці може вказувати на те, що преміювання втрачає свій стимулюючий характер.

Продуктивність праці є узагальнюючим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства та одним із ключових індикаторів результативності системи матеріального стимулювання персоналу [36]. Відповідно до методики Г.В. Савицької, розрізняють такі показники продуктивності праці:

Середньорічний виробіток одного працівника (ПРрік) визначається відношенням обсягу виробленої продукції у вартісному вираженні до середньооблікової чисельності працівників:

$$\text{ПРрік} = \text{О} / \text{Чс}, \quad (1.7)$$

де О - чистий дохід від реалізації продукції за рік, тис. грн;

Чс - середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Середньоденний виробіток (ПРд) характеризує обсяг продукції, виробленої одним працівником за один відпрацьований людино-день:

$$\text{ПРд} = O / \text{ЛД}, \quad (1.8)$$

де ЛД - загальна кількість відпрацьованих людино-днів за рік.

Середньогодинний виробіток (ПРг) відображає обсяг продукції за одну відпрацьовану людино-годину:

$$\text{ПРг} = O / \text{ЛГ}, \quad (1.9)$$

де ЛГ - загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік.

Оцінка ефективності преміювання через вплив ФОП на продуктивність праці. Методичним підходом до оцінки ефективності системи преміювання є зіставлення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Відповідно до принципу, обґрунтованого Г.В. Савицькою та Н.В. Тарасенком, ефективне використання фонду оплати праці забезпечується лише тоді, коли темп зростання продуктивності праці випереджає темп зростання середньої заробітної плати.

Для кількісної оцінки цього співвідношення розраховується коефіцієнт випередження (Квип):

$$\text{Квип} = \text{Тпр(ПР)} / \text{Тпр(ЗП)}, \quad (1.10)$$

де Тпр(ПР) - темп зростання середньорічного виробітку одного працівника, %;

Тпр(ЗП) - темп зростання середньої заробітної плати одного працівника, %.

Якщо Квип > 1, то продуктивність праці зростає швидше за заробітну плату, що свідчить про ефективне використання ФОП і відносну економію

витрат на оплату праці. Якщо $K_{\text{вип}} < 1$ - зростання заробітної плати випереджає зростання продуктивності, що є негативним явищем і вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів.

Додатковим інструментом оцінки є розрахунок відносної економії (перевитрати) фонду оплати праці ($E(\text{ФОП})$):

$$E(\text{ФОП}) = \text{ФОП}_{\text{факт}} - \text{ФОП}_{\text{баз}} \times (\text{О}_{\text{факт}} / \text{О}_{\text{баз}}), \quad (1.11)$$

де $\text{ФОП}_{\text{факт}}$ - фактичний фонд оплати праці звітного року, тис. грн;

$\text{ФОП}_{\text{баз}}$ - фонд оплати праці базисного року, тис. грн;

$\text{О}_{\text{факт}}$ та $\text{О}_{\text{баз}}$ - чистий дохід від реалізації відповідно у звітному та базисному роках, тис. грн.

Від'ємне значення $E(\text{ФОП})$ означає відносну економію ФОП, що є позитивним результатом господарської діяльності.

Додатне значення свідчить про відносну перевитрату ФОП, яка потребує аналізу її причин і розробки заходів щодо оптимізації витрат на оплату праці, наведена система методичних показників дозволяє комплексно оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства, проаналізувати структуру фонду оплати праці та визначити роль преміальних виплат у системі мотивації персоналу. Саме ці підходи будуть застосовані у другому розділі роботи для аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [61].

1.3. Проблеми організації преміювання персоналу підприємств та напрями їх вирішення

Через систему премій роботодавець може не лише заохочувати працівників до більш продуктивної праці, а й підтримувати їхню зацікавленість у досягненні спільних цілей підприємства [64]. Водночас в Україні організація

преміювання персоналу й досі супроводжується низкою проблем, які знижують ефективність цього механізму.

На багатьох підприємствах премії нараховуються нерегулярно, без чітких критеріїв або залежно не стільки від реальних результатів праці, скільки від фінансових можливостей роботодавця чи суб'єктивного рішення керівництва. У таких умовах преміювання не завжди виконує свою мотиваційну функцію, а інколи навіть викликає у працівників відчуття несправедливості.

В умовах воєнного стану порядок преміювання працівників підприємств в Україні набуває специфічних рис, пов'язаних із трансформацією механізму регулювання трудових відносин та оплати праці. Загальні засади встановлення надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних виплат визначені у ст. 97 Кодексу законів про працю України та ст. 15 Закону України «Про оплату праці» [56]. Відповідно до цих норм конкретні умови, порядок запровадження і розміри преміальних виплат фіксуються у колективному договорі, а на рівні підприємства деталізуються у Положенні про преміювання, яке, як правило, оформлюється як додаток до колективного договору.

У період дії воєнного стану регулювання преміальних виплат здійснюється з урахуванням спеціальних норм трудового законодавства. Так, згідно з ч. 1 ст. 11 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [57] роботодавець може ініціювати зупинення дії окремих положень колективного договору. За таких обставин підприємство має право тимчасово обмежити застосування норм, що стосуються преміювання, якщо відповідне рішення офіційно оформлене. Якщо ж роботодавець не вдавався до такого кроку, положення колективного договору і внутрішнього акта про преміювання зберігають чинність і в період воєнного стану.

За відсутності спеціальних обмежень у колективному договорі чи Положенні про преміювання виплата премій може здійснюватися за наявності у підприємства відповідних ресурсів. Практична реалізація преміальної системи під час воєнного стану залежить не лише від нормативного закріплення, а й від

фактичної платоспроможності роботодавця, рівня стабільності господарської діяльності та пріоритетів внутрішньої кадрової політики.

Окремого розгляду потребують премії, що виплачуються до святкових дат. Відповідно до ст. 6 Закону № 2136-IX у період воєнного стану не застосовуються, зокрема, норми ст. 73 КЗпП України, а також низка інших статей, що регулюють святкові, неробочі та окремі аспекти режиму робочого часу. Це означає, що святкові та неробочі дні на час воєнного стану розглядаються як звичайні робочі дні без спеціального порядку компенсації, який у мирний час пов'язується з роботою у такі дні. Водночас вказані зміни стосуються режиму праці та відпочинку, а не самого інституту преміювання.

З огляду на це відсутні правові підстави для автоматичного припинення виплати премій до святкових чи професійних дат лише через незастосування ст. 73 КЗпП України. Якщо норми локальних актів підприємства, що регламентують преміювання з нагоди святкових або професійних дат, не були зупинені роботодавцем, такі виплати можуть здійснюватися і під час воєнного стану. Вирішальне значення має не сам факт дії особливого правового режиму, а зміст локального нормативного регулювання на підприємстві та його узгодження з чинними актами трудового законодавства [47].

Після аналізу нормативних аспектів і характерних рис преміювання за умов воєнного стану слід звернути увагу на практичний досвід використання премій на підприємствах України. Узагальнення фактичних даних дає змогу констатувати, що у 2025 р. підприємства значно стриманіше підходили до перегляду преміальних виплат, ніж до коригування базової заробітної плати. Якщо зростання окладів використовувалося переважно як інструмент утримання працівників в умовах дефіциту кадрів, то премії та бонуси частіше застосовувалися вибірково, залежно від фінансового стану роботодавця, кадрових потреб і значущості окремих категорій персоналу для поточної діяльності підприємства.

Така практика вказує на посилення диференційованого підходу до матеріального стимулювання працівників. Базова заробітна плата зберігала

відносно стабільний характер і розглядалася як основа підтримання конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці, тоді як преміальні виплати дедалі більше набували ознак гнучкого інструменту короткострокового впливу на трудову поведінку персоналу. Саме через премії підприємства намагалися реагувати на загострення кадрового дефіциту, необхідність утримання працівників на критично важливих посадах, а також на потребу стимулювання тих працівників, від яких безпосередньо залежала безперервність виробничих і управлінських процесів. Це свідчить про зростання ролі преміювання у системі мотивації персоналу. Для більш наочного відображення виявлених тенденцій слід узагальнити відповідні показники за допомогою табл. 1.4

Таблиця 1.4

Особливості змін в оплаті праці та преміюванні працівників на підприємствах України у 2025 р.

Показник	Значення, %	Характеристика тенденції
1	2	3
Роботодавці, які підвищили оклади працівникам	79,0	Підвищення базової заробітної плати залишалося одним із основних інструментів утримання персоналу в умовах дефіциту кадрів
Роботодавці, які підвищували оклади у 2024 р.	82,0	У 2025 р. активність перегляду базової оплати праці дещо знизилася порівняно з попереднім роком
Найпоширеніший діапазон підвищення окладів	11–20	Найбільш типовим було помірне зростання заробітної плати, що відображало стриману компенсаційну політику підприємств
Роботодавці, які підвищили оклади на 31–40%	6,0	Суттєве зростання базової оплати праці мало поодинокий характер
Роботодавці, які залишили оклади без змін	19,0	Частина підприємств утрималася від перегляду базової оплати праці через воєнну та економічну нестабільність
Роботодавці, які скоротили оклади	2,0	Зменшення базової заробітної плати було нетиповим і частіше спостерігалось у секторах, залежних від логістики
Роботодавці, які не змінювали преміальні виплати	71,0	У сфері преміювання переважав обережний підхід, орієнтований на стримування нестійких фінансових зобов'язань
Роботодавці, які збільшили бонуси та премії	20,0	Підвищення преміальних виплат мало вибіркового характеру і застосовувалося як додатковий засіб матеріального стимулювання

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Найпоширеніший діапазон підвищення бонусів і премій	11–20	Як і у випадку з окладами, у преміюванні домінувало помірне зростання
Роботодавці, які скоротили бонуси та премії	7,0	Скорочення преміальних виплат фіксувалося переважно серед компаній, що втратили частину ринку або зазнали зниження доходів під впливом воєнних ризиків
Загальна тенденція преміювання у 2025 р.	–	Премії дедалі частіше використовувалися як адресний інструмент мотивації для працівників, які виконують критично важливі завдання або належать до дефіцитних професійних груп

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Наведені в таблиці дані дають підстави стверджувати, що у 2025 р. матеріальне стимулювання працівників на підприємствах України мало виразно диференційований характер. Якщо базова заробітна плата залишалася основним засобом утримання персоналу, то премії та бонуси використовувалися значно обережніше й не мали настільки стабільного поширення. Така ситуація вказує на поступову трансформацію ролі преміювання у системі оплати праці: із відносно звичного елемента винагороди воно дедалі більше переходить у площину вибіркового управлінського інструменту, який застосовується насамперед для підтримання окремих категорій працівників, важливих для безперервної діяльності підприємства.

Водночас така практика має подвійний характер. З одного боку, адресне преміювання дає підприємствам можливість швидше реагувати на кадровий дефіцит, фінансові обмеження та воєнні ризики. З іншого боку, надмірна вибірковість преміальних виплат може посилювати відчуття нерівності серед працівників, особливо за відсутності чітко визначених критеріїв їх нарахування.

Логічно надалі звернутися до розгляду планів і очікувань роботодавців щодо змін у сфері преміювання працівників у 2026 р., оскільки саме прогнозні оцінки дають змогу виявити подальші тенденції трансформації преміальної складової системи оплати праці. Аналіз таких орієнтирів дає можливість встановити, наскільки підприємства готові до збереження, розширення або,

навпаки, стримування практики преміальних виплат в умовах воєнної та економічної нестабільності. Особливий інтерес у цьому контексті становить оцінка намірів роботодавців щодо перегляду бонусів і премій, адже саме ця складова винагороди найбільш чутливо реагує на фінансові можливості підприємства, кадровий дефіцит і потребу в утриманні працівників. Узагальнення відповідних прогностичних показників дає змогу глибше оцінити перспективи розвитку системи преміювання персоналу на найближчий період, що наведено на рис. 1.2.

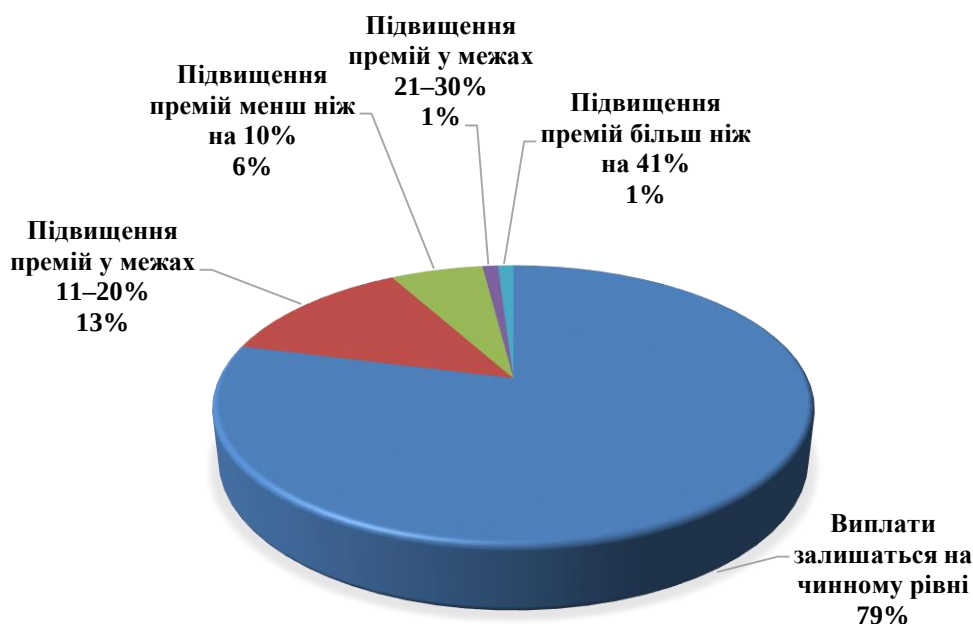


Рис. 1.2. Плани підприємств щодо зміни бонусних і преміальних виплат у 2026 р.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

З наведених даних видно, що у 2026 р. більшість підприємств не планують істотно змінювати підходи до преміювання працівників, а намагаються зберегти чинний рівень бонусних і преміальних виплат. Це можна пояснити загальною обережністю роботодавців в умовах воєнної нестабільності, коли будь-яке розширення витрат на персонал потребує виважених рішень. Водночас той факт, що частина підприємств усе ж планує підвищення премій, свідчить про збереження ролі преміювання як важливого інструменту матеріального стимулювання та утримання працівників. Така тенденція вказує на те, що в

найближчій перспективі премії не втратять свого значення, однак і надалі матимуть переважно вибіркового та стриманий характер.

Також можна розглянути тенденції динаміки середньомісячної заробітної плати у харчовій промисловості України за останні роки. (рис.1.3)

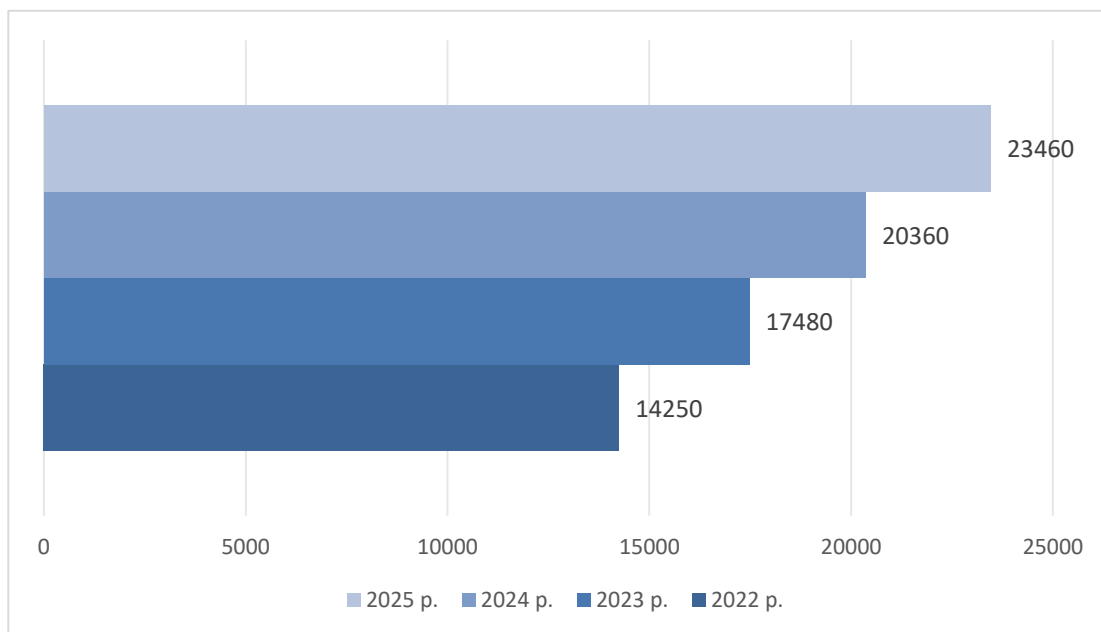


Рис. 1.3. Динаміка середньомісячної заробітної плати у харчовій промисловості України за 2022–2025 рр., грн

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України [16]

Як свідчать дані, упродовж 2022–2025 рр. середньомісячна номінальна заробітна плата у харчовій промисловості України зросла з 14 250 грн до 23 460 грн, тобто майже на 64,6 %. Найвищий темп зростання спостерігався у 2023 р. (+22,7 %), що пояснюється відновленням економічної активності після першого року повномасштабного вторгнення та значним дефіцитом кадрів. У 2024–2025 рр. темп зростання заробітної плати поступово сповільнювався (до 16,5 % і 15,2 % відповідно), однак залишався високим порівняно з довоєнним періодом.

Методична база другого розділу роботи формується на основі комплексу аналітичних показників, що охоплюють трудові ресурси підприємства, фонд оплати праці та рівень продуктивності праці. Використання коефіцієнтів руху персоналу, показників середньої заробітної плати, частки преміальних виплат у

ФОП та коефіцієнта випередження продуктивності над зростанням заробітної плати дозволяє комплексно оцінити ефективність системи преміювання та виявити напрями її вдосконалення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні підходи до організації преміювання персоналу підприємства та розкрито його місце у системі мотивації праці. Встановлено, що преміювання є важливим елементом матеріального стимулювання працівників, який пов'язує результати праці з додатковою винагородою та впливає на рівень трудової активності, зацікавленості персоналу та кінцеві результати діяльності підприємства. Показано, що премія має не лише економічний, а й мотиваційний зміст, оскільки через неї працівник повніше усвідомлює зв'язок між власними трудовими зусиллями та винагородою.

У ході дослідження з'ясовано, що результативність системи преміювання залежить від чіткості її структурних елементів: мети, показників, умов, джерел виплати, періодичності та порядку нарахування премій.

Виявлено, що найбільш поширеними недоліками залишаються нерегулярність преміальних виплат, відсутність чітких критеріїв їх нарахування, залежність розміру премій від поточного фінансового стану підприємства та значний вплив суб'єктивних управлінських рішень. За таких умов преміювання не завжди виконує належну стимулюючу функцію і може викликати у працівників відчуття несправедливості.

Здійснений аналіз показав, що в умовах воєнного стану система преміювання набула більш гнучкого, але водночас більш нестабільного характеру. Практика підприємств у 2025 р. вказує на те, що роботодавці значно обережніше підходять до преміальних виплат, ніж до перегляду базової заробітної плати. Премії дедалі частіше використовуються як адресний

інструмент матеріального стимулювання для окремих категорій працівників, насамперед тих, які виконують критично важливі завдання або належать до дефіцитних професійних груп. Прогнозні оцінки на 2026 р. також підтверджують збереження стриманого підходу до преміювання, що передає вплив воєнних ризиків, економічної нестабільності та необхідності контролю витрат на персонал.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та перспективи його розвитку

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із провідних і найвідоміших підприємств кондитерської галузі України, що входить до складу міжнародної корпорації ROSHEN. Діяльність підприємства спрямована на виробництво широкого спектра кондитерської продукції, яка реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Географія збуту охоплює значну кількість країн, зокрема США, Канаду, держави Європейського Союзу, а також Грузію, Китай, Японію, Південну Корею, Казахстан, Вірменію та інші ринки, що свідчить про високий рівень міжнародної інтеграції підприємства.

Підприємство зареєстроване у місті Києві за адресою: проспект Науки, 1, ідентифікаційний код 00382125. Воно функціонує як юридична особа з 30 грудня 1994 року та здійснює виробничу діяльність відповідно до положень КВЕД, які охоплюють виготовлення шоколадних і какаоовмісних виробів, борошняної кондитерської продукції, печива, тортів, тістечок, а також окремих видів хлібобулочних виробів.

Історія фабрики бере свій початок ще з 1886 року, що дозволяє віднести її до підприємств із тривалою виробничою традицією. У сучасному організаційно-правовому форматі підприємство сформувалося внаслідок реорганізаційних процесів на базі колишнього орендного підприємства та подальшого акціонування, що забезпечило перехід до ринкових механізмів господарювання та залучення інвестиційних ресурсів для розвитку виробництва.

Сьогодні Київська кондитерська фабрика є складовою потужної корпорації

ROSHEN, яка об'єднує виробничі підприємства в Україні (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та Вінницькі виробничі майданчики), а також закордонні активи — фабрики в Литві (Клайпеда) та Угорщині (Bonbonetti Choco Kft). Окрім того, до структури корпорації входить Вінницький молочний завод, що забезпечує підприємства якісною молочною сировиною. Загалом корпоративна структура включає вісім виробничих і допоміжних підприємств, що формують інтегровану виробничо-логістичну систему.

ROSHEN займає вагомі позиції на світовому ринку кондитерських виробів і входить до числа провідних світових виробників у відповідному сегменті. Асортимент продукції корпорації перевищує 320 найменувань і включає шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки, батончики, печиво, вафлі, бісквітні вироби, рулети, тістечка та торти. Частина продукції є унікальною для українського ринку та не має прямих аналогів.

Річні обсяги виробництва корпорації сягають близько 300 тис. тонн кондитерських виробів, що свідчить про значні виробничі потужності та високий рівень організації технологічних процесів. Виробництво базується на сучасному високопродуктивному обладнанні, дотриманні технологічних карт, використанні якісної сировини та впровадженні інноваційних рішень у сфері харчової промисловості.

Важливим елементом діяльності підприємства є система управління якістю та безпечністю харчової продукції. Виробничі потужності сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005, що підтверджує відповідність продукції міжнародним вимогам безпеки та якості. На всіх підприємствах функціонує система постійного контролю якості, що передбачає лабораторні дослідження та моніторинг на всіх етапах виробничого процесу.

Суттєву роль у забезпеченні ефективної діяльності відіграє сучасна логістична інфраструктура корпорації. Зокрема, логістичний центр у місті Яготин площею близько 60 тис. м² дозволяє одночасно зберігати до 45 тис. тонн продукції та сировини. Використання автоматизованої системи Warehouse

Management System забезпечує оптимізацію складських операцій, скорочення часу обробки вантажів і підвищення швидкості постачання продукції на ринки збуту.

Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є багаторівневою та включає Загальні збори акціонерів, Наглядову раду, Дирекцію, Ревізійну комісію та Президента компанії. Така система управління забезпечує розподіл стратегічних, контрольних та оперативних функцій, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і стабільність функціонування підприємства.

На сучасному етапі на фабриці працює близько 800 працівників, а добова виробнича потужність сягає приблизно 100 тонн продукції. Виробничий процес охоплює виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива, крекерів, а також фірмових цукерок «Київ Вечірній». Особливе місце в асортименті займають відомі брендові вироби, зокрема торти «Київський» і «Празький», які стали впізнаваними символами підприємства.

Окрему роль у розвитку підприємства відіграє соціальна та благодійна діяльність корпорації ROSHEN. Компанія реалізує масштабні проекти у сфері охорони здоров'я, освіти та культури, зокрема підтримку дитячої лікарні «ОХМАТДИТ», розвиток медичної інфраструктури, участь у реабілітаційних програмах, а також реалізацію культурних проектів, серед яких реконструкція театральних і культурних об'єктів, розвиток міської інфраструктури та соціальних просторів.

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є сучасним високотехнологічним підприємством із розвиненою виробничою, логістичною та управлінською системою. Його діяльність характеризується стабільними виробничими показниками, широкою номенклатурою продукції, високими стандартами якості та значним внеском у розвиток національної кондитерської галузі й міжнародної присутності українських виробників.

Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є багаторівневою системою управління, яка поєднує елементи корпоративного

керівництва та виконавчого менеджменту. Така побудова дозволяє забезпечити ефективний розподіл повноважень між стратегічним, контрольним та операційним рівнями управління, що є особливо важливим для великого промислового підприємства з високим рівнем виробничої складності.

Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» представлена на рис. 2.1.

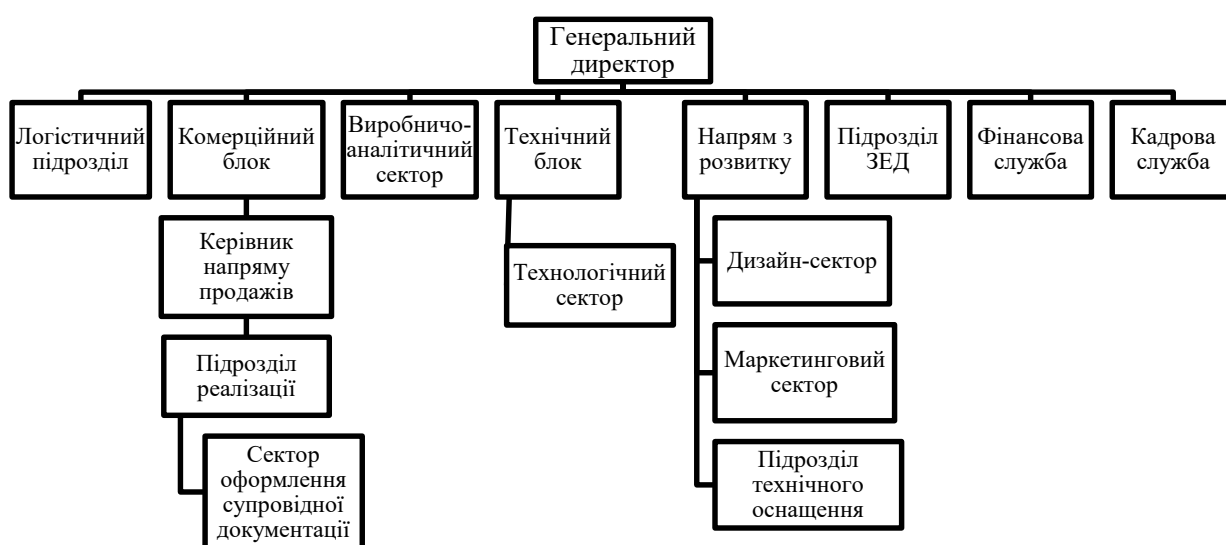


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Джерело: сформовано автором на основі [55]

На верхньому рівні управлінської ієрархії знаходяться Загальні збори акціонерів, які виступають вищим органом управління товариством. Саме вони визначають ключові напрями розвитку підприємства, затверджують стратегічні рішення, зміни в статуті, основні фінансові результати діяльності та обирають склад Наглядової ради. Таким чином, цей орган забезпечує реалізацію прав власників підприємства та формує загальну політику його функціонування.

Наступною ланкою управління є Наглядова рада, яка виконує функції стратегічного контролю та нагляду за діяльністю виконавчих органів. Її основне завдання полягає у забезпеченні дотримання інтересів акціонерів, контролі за реалізацією затвердженої стратегії розвитку, а також у прийнятті рішень щодо ключових управлінських питань, які потребують погодження на корпоративному рівні. Наглядова рада фактично виступає посередником між власниками підприємства та його виконавчим менеджментом.

Оперативне управління виробничо-господарською діяльністю здійснює виконавчий орган, який представлений Дирекцією на чолі з Президентом компанії або генеральним директором. Саме цей рівень управління відповідає за щоденне функціонування підприємства, організацію виробничих процесів, виконання планових показників, управління ресурсами та забезпечення стабільної роботи всіх структурних підрозділів. Президент компанії при цьому виконує також представницькі функції, діючи від імені підприємства як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Важливою складовою системи управління є Ревізійна комісія, яка здійснює внутрішній контроль фінансово-господарської діяльності підприємства. Її функції полягають у перевірці достовірності фінансової звітності, оцінці ефективності використання ресурсів, а також у виявленні можливих порушень у діяльності структурних підрозділів. Наявність такого контрольного органу сприяє підвищенню прозорості управління та фінансової дисципліни.

Безпосереднє управління виробничими та функціональними підрозділами здійснюється через систему підпорядкування генеральному директору. До структури підприємства входять підрозділи, що відповідають за основні напрями діяльності: виробництво, технологічний супровід, фінансово-економічне планування, логістику, збут, маркетинг, управління персоналом, технічне забезпечення та зовнішньоекономічну діяльність. Такий поділ дозволяє забезпечити спеціалізацію управлінських функцій та підвищити ефективність виконання завдань у кожному окремому напрямі.

Виробничі підрозділи відповідають за безпосередній випуск продукції,

дотримання технологічних процесів та контроль якості на всіх етапах виготовлення кондитерських виробів. Технічні служби забезпечують безперебійну роботу обладнання, його обслуговування та модернізацію, що є критично важливим для стабільності виробництва. У свою чергу, фінансово-економічні підрозділи здійснюють планування, облік та аналіз господарської діяльності, формують бюджет підприємства та контролюють ефективність використання ресурсів.

Окреме місце в організаційній структурі займають підрозділи маркетингу та збуту, які забезпечують просування продукції на ринку, формування брендової політики та розширення каналів реалізації. Їхня діяльність спрямована на підтримання конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Підрозділи зовнішньоекономічної діяльності, у свою чергу, координують експортні операції та взаємодію з іноземними партнерами.

Підрозділ управління персоналом відповідає за кадрову політику підприємства, підбір, навчання та розвиток працівників. Важливим є також забезпечення соціальних гарантій і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що безпосередньо впливає на продуктивність праці.

Загалом організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має чітко виражений лінійно-функціональний характер. Така модель дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління з високим рівнем спеціалізації окремих підрозділів, що забезпечує узгодженість дій, ефективний контроль за виконанням управлінських рішень і стабільність функціонування підприємства в цілому.

Система управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має чітку ієрархію та зрозумілий розподіл повноважень між окремими управлінськими ланками. Поточне керівництво діяльністю підприємства зосереджене в руках генерального директора, якому підпорядковуються функціональні та виробничі підрозділи.

Така структура виглядає досить логічною для великого виробничого підприємства, оскільки в ній чітко відокремлені напрями, пов'язані з виробництвом, технічним супроводом, продажами, розвитком, фінансами, логістикою та персоналом, кожен підрозділ зосереджується на своїй ділянці роботи, а отже управління стає більш упорядкованим і зрозумілим.

Окремо варто звернути увагу на наявність підрозділів, які пов'язані з маркетингом, дизайном і зовнішньоекономічною діяльністю, адже це показує орієнтацію підприємства не лише на виробництво, а й на просування продукції та розвиток ринкових позицій.

Разом із тим лінійно-функціональний тип побудови має і практичну цінність, оскільки створює умови для кращої координації між різними напрямками діяльності. У такій системі простіше здійснювати контроль за виконанням рішень, розподіляти відповідальність і підтримувати узгодженість роботи всього підприємства.

Однією з визначальних умов стабільної діяльності підприємства є підтримання позитивної динаміки фінансових результатів та раціональне використання наявних ресурсів. З огляду на це важливого значення набуває систематичний економічний аналіз діяльності підприємства на основі даних фінансової звітності.

Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2025 роки свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства та його адаптацію до складних умов функціонування в період воєнного стану. Незважаючи на суттєві виклики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на сировину, енергетичними кризами та загальним скороченням платоспроможного попиту населення, підприємству вдалося забезпечити позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2022-2025 роки**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023-2022 рр.		Відхилення 2024-2023 рр.		Відхилення 2025-2024 рр.	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	903 195	1 272 251	1467450	1 924 466	369 056	40,86	195 199	15,34	457 016	31,14
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	775 911	1 111 465	1 330 009	1 747 049	335 554	43,25	218 544	19,66	417 040	31,36
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	127 284	160 786	137 441	177 417	33 502	26,32	-23 345	-14,52	39 976	29,09
4. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,859	0,874	0,906	0,908	0,015	1,693	0,033	3,745	0,001	0,162
5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-984	11 387	6980	10 593	12 371	-1257,22	-4 407	-38,70	3 613	51,76
6. Основні засоби, тис. грн.	2 124 007	2 164 780	2 361 445	3 027 655	40 773	1,92	196 665	9,08	666 210	28,21
7. Фондовіддача, грн./грн.	0,43	0,59	0,62	0,64	0,16	38,21	0,03	5,74	0,01	2,29
8. Фондоємність, грн. / грн.	2,35	1,70	1,61	1,57	-0,65	-27,65	-0,09	-5,43	-0,04	-2,24
9. Оборотні активи, тис. грн.	217 076	220 004	237 785	323 003	2 928	1,35	17 781	8,08	85 218	35,84
10. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	179 870	172 654	178 878	268 266	-7 216	-4,01	6 224	3,60	89 388	49,97
11. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	460 245	110 068	340 362	462 423	-350 177	-76,08	230 294	209,23	122 061	35,86
12. Власний капітал, тис. грн.	1 917 775	2 429 162	2 436 142	2 446 735	511 387	26,67	6 980	0,29	10 593	0,43
13. Позиковий капітал, тис. грн.	1196763	735964	1010596	1785401	-460 799	-38,50	274 632	37,32	774 805	76,67

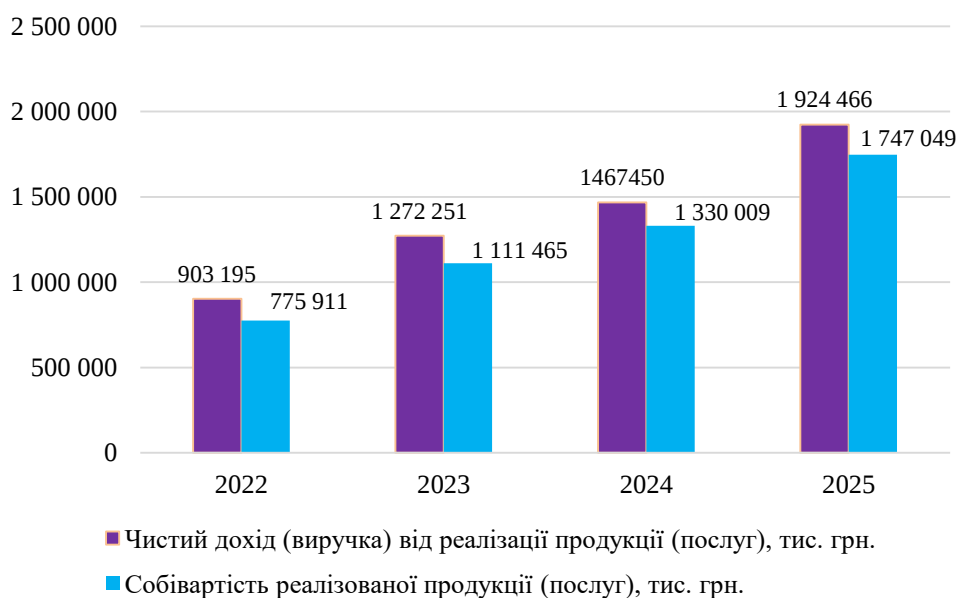
Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фінансові індикатори										
14. Коефіцієнт поточної ліквідності, %	18,57	30,3	23,7	18,16	11,73	-	-6,60	-	-5,54	-
15. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	0,03	0,01	0,01	0,03	-0,02	-	0,00	-	0,02	-
16. Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	16,36	26,71	20,94	16,53	10,35	-	-5,77	-	-4,41	-
17. Коефіцієнт автономії, %	61,57	76,75	70,68	57,81	15,18	-	-6,07	-	-12,87	-
18. Рентабельність активів (ROA), %	-0,03	0,36	0,20	0,25	0,39	-	-0,16	-	0,05	-
19. Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-0,05	0,52	0,29	0,43	0,57	-	-0,23	-	0,14	-
20. Чиста маржа, %	-0,11	0,90	0,48	0,55	1,01	-	-0,42	-	0,07	-
21. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	66,18	82,48	75,92	62,59	16,3	-	-6,56	-	-13,33	-
22. Коефіцієнт заборгованості	37,54	22,94	29,1	42,02	-14,6	-	6,16	-	12,92	-

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду демонстрував стаке зростання. У 2023 році порівняно з 2022 роком виручка збільшилася на 369 056 тис. грн, або на 40,86 %, у 2024 році – ще на 195 199 тис. грн, або на 15,34 %, а у 2025 році приріст становив 457 016 тис. грн, або 31,14 %. Загалом за чотири роки обсяг реалізації зріс більш ніж удвічі, що свідчить про відновлення ринкових позицій підприємства, адаптацію до нових економічних умов та збереження попиту на продукцію компанії навіть в умовах війни.

Собівартість реалізованої продукції також зростала протягом усього досліджуваного періоду, причому у 2023 році її приріст становив 43,25 %, у 2024 році – 19,66 %, а у 2025 році – 31,36 %. Випереджальні темпи зростання собівартості порівняно з виручкою у 2023–2024 роках були зумовлені суттєвим подорожчанням сировини, збільшенням витрат на енергоресурси, логістику та оплату праці в умовах високої інфляції та воєнних ризиків. Саме тому у 2024 році спостерігалось скорочення валового прибутку на 23 345 тис. грн, або на 14,52 %, незважаючи на подальше зростання доходів.



**Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу і собівартості реалізованої продукції
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
за 2023-2025 рр.**

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Валовий прибуток у 2023 році зріс на 26,32 %, що свідчило про часткове відновлення ефективності діяльності після кризового 2022 року. Проте у 2024 році через випереджальне зростання виробничих витрат відбулося його скорочення. У 2025 році ситуація покращилася, оскільки валовий прибуток зріс на 39 976 тис. грн, або на 29,09 %, що стало наслідком підвищення обсягів реалізації та покращення контролю за витратами.

Негативним фактором є постійне зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції. Якщо у 2022 році на кожну гривню доходу припадало 85,9 коп. витрат, то у 2025 році цей показник зріс до 90,8 коп. Збільшення показника свідчить про зниження операційної ефективності підприємства та посилення впливу інфляційних процесів на собівартість продукції.

Чистий фінансовий результат підприємства характеризується позитивною тенденцією. У 2022 році фабрика зазнала збитків у розмірі 984 тис. грн, що було закономірним наслідком початку повномасштабної війни та загальної економічної нестабільності. Уже у 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 11 387 тис. грн. У 2024 році прибуток скоротився на 38,70 %, однак залишився позитивним, а у 2025 році знову зріс на 51,76 % і досяг 10 593 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати прибуткову діяльність навіть в умовах підвищених ризиків (рис. 2.3).

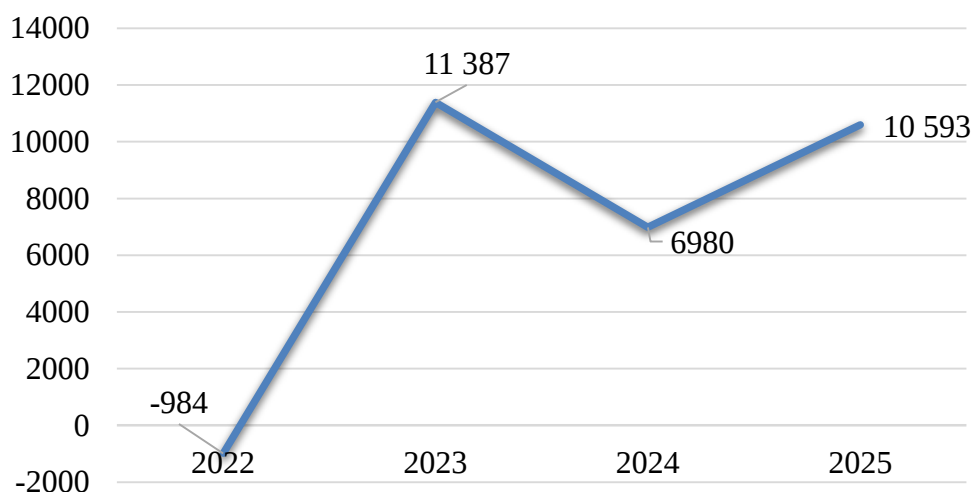


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку (збитку) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Вартість основних засобів зростала протягом усього аналізованого періоду. Якщо у 2022 році вона становила 2 124 007 тис. грн, то у 2025 році досягла 3 027 655 тис. грн. Найбільший приріст спостерігався у 2025 році – на 28,21 %, що може свідчити про реалізацію інвестиційних проєктів, модернізацію виробничих потужностей та створення додаткових систем енергетичної автономності в умовах воєнних загроз (рис. 2.4).

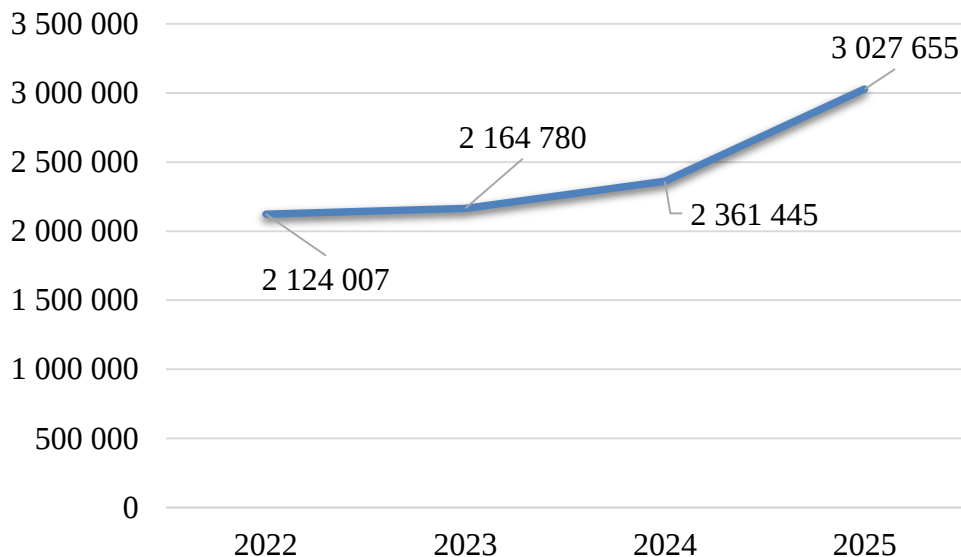


Рис. 2.4. Динаміка основних засобів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Позитивною тенденцією є зростання фондовіддачі з 0,43 грн у 2022 році до 0,64 грн у 2025 році. Збільшення показника на 48,84 % свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів та отримання більшого обсягу доходу з кожної гривні вкладених у виробництво ресурсів. Водночас фондоємність скоротилася з 2,35 грн до 1,57 грн, що також характеризує підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Оборотні активи за досліджуваний період зросли з 217 076 тис. грн до 323 003 тис. грн. Особливо суттєвий приріст відбувся у 2025 році – на 35,84 %. Таке збільшення може бути пов'язане як зі зростанням запасів сировини та готової продукції через ризики перебоїв постачання, так і з розширенням

масштабів господарської діяльності.

Дебіторська заборгованість у 2023 році скоротилася на 4,01 %, що свідчило про покращення розрахункової дисципліни покупців. Однак у 2024 році вона знову почала зростати, а у 2025 році збільшилася майже на 50 %. Така тенденція є характерною для умов війни, коли контрагенти часто потребують більш тривалих термінів розрахунків через нестачу оборотних коштів.

Кредиторська заборгованість демонструвала нестабільну динаміку. У 2023 році вона скоротилася на 76,08 %, що свідчить про погашення значної частини поточних зобов'язань. Проте у 2024–2025 роках її обсяг суттєво зріс, досягнувши у 2025 році 462 423 тис. грн. Це може свідчити про активніше використання підприємством комерційного кредиту постачальників для фінансування операційної діяльності (рис. 2.5).

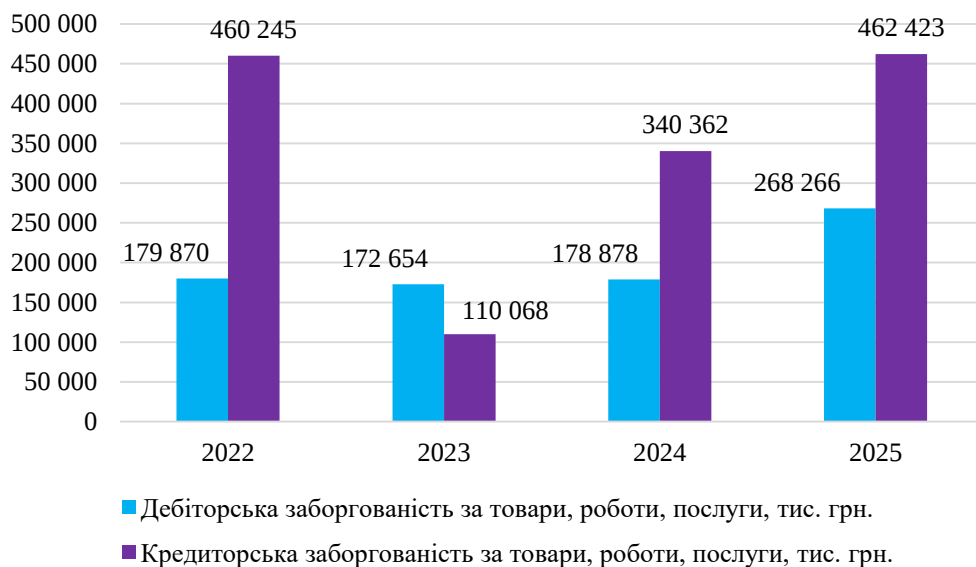


Рис. 2.5. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023–2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Власний капітал підприємства зріс із 1 917 775 тис. грн у 2022 році до 2 446 735 тис. грн у 2025 році. Найбільший приріст відбувся у 2023 році – на

26,67 %, що було наслідком суттєвого покращення фінансових результатів. Подальше зростання власного капіталу відбувалося більш повільними темпами через невисокий рівень чистого прибутку.

Позиковий капітал у 2023 році скоротився на 38,50 %, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість підприємства. Водночас у 2024 році його обсяг зріс на 37,32 %, а у 2025 році – ще на 76,67 %, що свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування в умовах реалізації інвестиційних програм та необхідності підтримання достатнього рівня оборотних коштів.

Аналіз показників ліквідності свідчить про наявність певних проблем із поточною платоспроможністю підприємства [36]. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом усього періоду залишався значно нижчим за нормативне значення 1,5–2,5 та коливався в межах 0,18–0,30. Це свідчить про недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Аналогічна ситуація спостерігається щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, нормативне значення якого становить 0,7–1,0. Фактичні значення перебували на рівні 0,16–0,27, що також вказує на обмежені можливості підприємства швидко погашати короткострокові борги. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у всі роки був значно нижчим за нормативний рівень 0,2–0,35 і коливався в межах 0,01–0,03, що свідчить про мінімальний обсяг найбільш ліквідних активів.

Водночас показники фінансової стійкості перебувають на достатньо високому рівні. Коефіцієнт автономії протягом усього періоду перевищував нормативне значення 0,5 і становив від 0,58 до 0,77. Найкраще значення спостерігалось у 2023 році – 0,77, що свідчило про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Незважаючи на зниження показника до 0,58 у 2025 році через зростання позикового капіталу, він залишається в межах нормативу (рис. 2.6).

Рентабельність активів (ROA) протягом усього досліджуваного періоду залишалася значно нижчою за рекомендоване значення 5 %. Після від'ємного

значення у 2022 році показник став позитивним, однак у 2025 році становив лише 0,25 %, що свідчить про недостатню ефективність використання активів підприємства. Аналогічна ситуація спостерігається щодо рентабельності власного капіталу (ROE), яка при нормативному рівні понад 10–15 % не перевищувала 0,52 %. Це пояснюється значним обсягом власного капіталу та відносно невисокими показниками чистого прибутку.

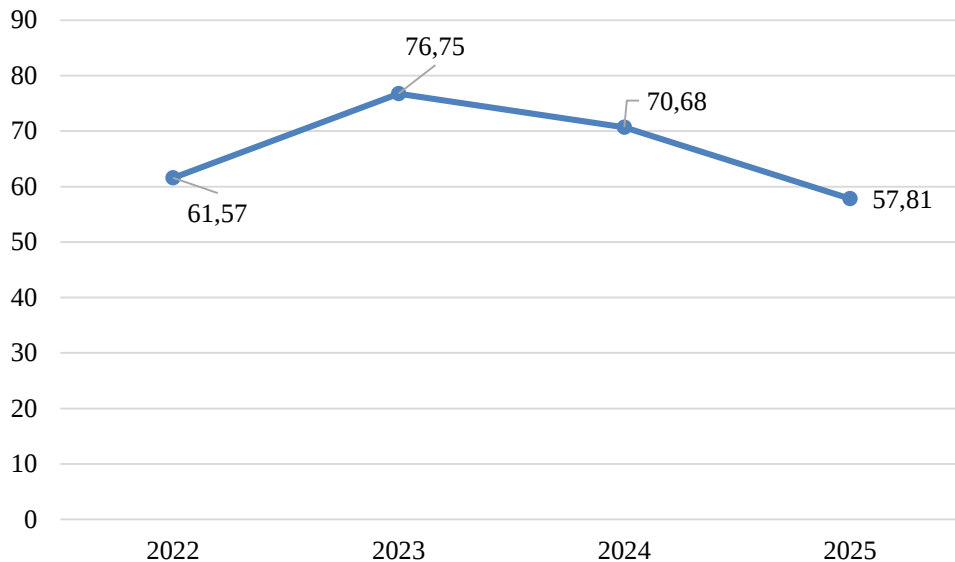


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнта автономії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2023-2025 рр., %

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Чиста маржа підприємства також залишається нижчою за середньогалузевий норматив для харчової промисловості, який становить 3–10 %. Після збиткової діяльності у 2022 році показник став позитивним, однак у 2025 році становив лише 0,55 %, що свідчить про суттєвий тиск витрат на кінцевий фінансовий результат.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом протягом усього періоду залишався нижчим за нормативне значення 1,0, коливаючись від 0,63 до 0,82. Це означає, що частина необоротних активів фінансується за рахунок позикових коштів, що певною мірою збільшує фінансові ризики підприємства.

Коефіцієнт заборгованості протягом усіх років перебував у межах нормативного значення до 0,5. У 2023 році він знизився до 0,23, що свідчило про зменшення боргового навантаження, однак у 2025 році зріс до 0,42 внаслідок активнішого залучення позикового капіталу. Незважаючи на це, показник залишається у допустимих межах і не створює критичних загроз фінансовій стійкості підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» змогло успішно адаптуватися до умов функціонування в період воєнного стану, забезпечивши стале зростання обсягів реалізації, відновлення прибутковості та збереження високого рівня фінансової незалежності. Водночас основними проблемами залишаються низькі показники ліквідності, недостатній рівень рентабельності та поступове зростання залежності від позикових джерел фінансування. Незважаючи на зазначені ризики, фінансовий стан підприємства можна оцінити як відносно стійкий, а тенденції 2025 року свідчать про поступове відновлення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Після розгляду організаційно-економічної характеристики та особливостей системи управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільним є узагальнення ключових внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його функціонування. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства, виявити його конкурентні переваги та потенційні обмеження, а також визначити можливості адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану в Україні, який суттєво вплинув на виробничі процеси, логістичні ланцюги, експортні можливості та споживчий попит.

У зв'язку з цим доцільним інструментом подальшого аналізу є SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, що формують умови його розвитку в сучасному нестабільному середовищі.

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Внутрішні фактори	
S – Strengths (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
Потужна виробнича база та сучасне технологічне обладнання	Висока залежність від стабільності логістики, що ускладнена воєнними ризиками
Висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам ISO 9001 та ISO 22000	Значні витрати на модернізацію та обслуговування високотехнологічного обладнання
Широкий асортимент продукції (понад 320 найменувань)	Вразливість виробництва до перебоїв постачання сировини
Сильний і впізнаваний бренд ROSHEN на міжнародному рівні	Висока енергозалежність виробничих процесів
Розвинена логістична інфраструктура (власний логістичний центр)	Обмеження виробничої та збутової діяльності через воєнний стан
Вертикальна інтеграція (власна сировинна база, зокрема молочне виробництво)	Висока конкуренція на зовнішніх ринках
Кваліфікований персонал і сучасні технології виробництва	
Зовнішні фактори	
O – Opportunities (можливості)	T – Threats (загрози)
Розширення експортних ринків (ЄС, Азія, Близький Схід)	Воєнні дії в Україні та ризики пошкодження виробничої інфраструктури
Післявоєнне відновлення економіки та зростання внутрішнього попиту	Порушення логістичних ланцюгів постачання та експорту
Впровадження інноваційних та енергоефективних технологій	Коливання валютних курсів та інфляційні процеси
Розвиток продукції преміум-сегменту та здорового харчування	Зростання вартості сировини та енергоносіїв
Посилення онлайн-торгівлі та фірмової роздрібної мережі	Посилення конкуренції з боку міжнародних корпорацій
Залучення інвестицій у період післявоєнної відбудови	Зниження купівельної спроможності населення
Підвищення впізнаваності бренду на глобальному ринку	Геополітична нестабільність та інвестиційні ризики

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволив комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та умови його функціонування в сучасному зовнішньому середовищі. Результати дослідження свідчать, що підприємство має потужну систему сильних сторін,

серед яких ключове місце займають високий рівень технологічного забезпечення виробництва, широкий асортимент продукції, стабільна якість, відповідність міжнародним стандартам, а також розвинена логістична інфраструктура і сильний бренд із високою впізнаваністю на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Водночас виявлено низку слабких сторін, що переважно пов'язані з підвищеною чутливістю підприємства до зовнішніх факторів. Зокрема, це залежність від стабільності логістичних маршрутів і постачання сировини, значні витрати на підтримку виробничих потужностей, висока енергозалежність, а також обмеження операційної діяльності в умовах воєнного стану. Ці фактори формують необхідність постійної адаптації внутрішніх процесів до змін зовнішнього середовища.

Аналіз можливостей показав, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема через розширення експортних ринків, впровадження інноваційних технологій, розвиток продукції з високою доданою вартістю та посилення присутності в онлайн-каналах збуту. Окремо слід відзначити перспективи післявоєнного відновлення економіки України, що може сприяти зростанню внутрішнього попиту та залученню інвестицій.

Разом із тим, зовнішнє середовище характеризується високим рівнем загроз, серед яких ключовими є воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зростання вартості ресурсів та посилення міжнародної конкуренції. Сукупність цих факторів вимагає від підприємства гнучкої стратегії управління ризиками.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» володіє достатнім внутрішнім потенціалом для збереження та зміцнення конкурентних позицій. Однак у сучасних умовах особливої актуальності набуває необхідність посилення адаптивності підприємства, диверсифікації ринків збуту та оптимізації виробничо-логістичних процесів з урахуванням впливу воєнного стану та глобальної економічної нестабільності.

2.2. Аналіз системи преміювання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та оцінка її ефективності

Комплексний аналіз системи преміювання будь-якого підприємства доцільно розпочати з дослідження кількісного й якісного складу його персоналу, оскільки саме чисельність і структура трудового колективу визначають масштаб та напрями дії механізмів матеріального стимулювання. Лише сформувавши цілісне уявлення про те, хто саме є об'єктом преміювання, можна переходити до оцінки того, наскільки діюча система є справедливою й ефективною.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» упродовж 2022–2025 рр. демонструє стабільну тенденцію до нарощування чисельності персоналу. Загальна кількість працівників зростає з 981 особи у 2022 р. до 1 429 осіб у 2025 р., що відповідає приросту на 45,7 %. Динаміку складу та структури персоналу підприємства за категоріями наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу та структури персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2022–2025 рр.

Категорія персоналу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023/2022 рр.	Відхилення 2024/2023 рр.	Відхилення 2025/2024 рр.
Керівники та спеціалісти, осіб	245	309	338	357	+64	+29	+19
Службовці та фахівці, осіб	294	371	405	429	+77	+34	+24
Виробничі робітники, осіб	441	556	608	643	+115	+52	+35
Загальна чисельність, осіб	981	1236	1351	1429	+255	+115	+78

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Проведений аналіз динаміки складу та структури персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до зростання чисельності працівників за всіма категоріями

персоналу, що відображає розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення його виробничого навантаження в аналізованому періоді.

Загальна чисельність персоналу підприємства зросла з 981 особи у 2022 році до 1429 осіб у 2025 році, тобто на 448 осіб за весь період дослідження. Найбільш суттєве збільшення спостерігалось у 2023 році порівняно з 2022 роком - на 255 осіб, що може свідчити про активізацію виробничої діяльності після періоду нестабільності, зокрема адаптацію підприємства до умов воєнного стану та відновлення виробничих процесів. У наступні роки темпи зростання дещо стабілізувалися, однак залишалися позитивними: у 2024 році чисельність персоналу збільшилася на 115 осіб, а у 2025 році - ще на 78 осіб. Така динаміка свідчить про поступове, але системне розширення кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз у розрізі категорій персоналу показує, що зростання відбувалося рівномірно, проте найбільший абсолютний приріст характерний для виробничих робітників. Їх чисельність збільшилася з 441 особи у 2022 році до 643 осіб у 2025 році, тобто на 202 особи за весь період. Це є логічним наслідком розширення виробничих потужностей, збільшення обсягів випуску продукції та необхідності забезпечення безперервності технологічного процесу. Найбільший приріст у цій категорії також зафіксовано у 2023 році (+115 осіб), що підтверджує посилення виробничої активності в цей період.

Кількість службовців та фахівців також демонструє стабільну позитивну динаміку: їх чисельність зросла з 294 осіб у 2022 році до 429 осіб у 2025 році, тобто на 135 осіб. Збільшення цієї категорії персоналу свідчить про розвиток управлінських, фінансових, маркетингових та інших функціональних підрозділів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах зростання масштабів діяльності та ускладнення бізнес-процесів.

Чисельність керівників і спеціалістів також поступово збільшувалася - з 245 осіб у 2022 році до 357 осіб у 2025 році, що становить приріст на 112 осіб. Це може бути пов'язано з удосконаленням організаційної структури підприємства, розширенням управлінського апарату, а також необхідністю

більш глибокої спеціалізації функцій управління в умовах зростання виробництва та посилення конкуренції.

У структурному розрізі спостерігається збереження традиційної пропорції між основними категоріями персоналу, де найбільшу частку становлять виробничі працівники, що є характерним для підприємств промислового типу. Водночас відносне зростання кількості службовців і керівників свідчить про поступове ускладнення системи управління та підвищення ролі адміністративно-управлінського персоналу.

Загалом аналіз динаміки персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022–2025 рр. дозволяє зробити висновок про стабільний розвиток підприємства, розширення його виробничих можливостей та зміцнення кадрового потенціалу. Позитивна тенденція зростання чисельності працівників усіх категорій свідчить про ефективну адаптацію підприємства до складних зовнішніх умов.

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває дослідження гендерної структури персоналу, адже саме чоловіки виробничих спеціальностей становлять основну групу, вразливу до мобілізаційних процесів. Відповідні дані наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Гендерна структура персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2025 рр.

Рік	Загальна чисельність, осіб	Жінки, осіб	Чоловіки, осіб	Частка жінок, %	Частка чоловіків, %
2022	981	643	338	65,5	34,5
2023	1236	813	423	65,8	34,2
2024	1351	887	464	65,6	34,4
2025	1429	935	494	65,4	34,6

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Проведені розрахунки свідчать про стабільну гендерну структуру персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022–2025 роках. Протягом усього досліджуваного періоду спостерігається чітке

домінування жіночої зайнятості, частка якої коливається в межах 65–66%. Це пояснюється специфікою кондитерської галузі, де значна частина виробничих і технологічних операцій, а також адміністративних функцій традиційно виконується жінками.

Чоловіча частка персоналу залишається стабільною на рівні близько 34–35%, із незначними коливаннями, що пов'язані переважно з потребами виробництва у технічному, логістичному та інженерному персоналі.

Загалом гендерна структура є збалансованою та не зазнає суттєвих змін у динаміці, що свідчить про стабільність кадрової політики підприємства навіть в умовах воєнного стану та поступового зростання загальної чисельності працівників.

Стан стабільності трудового колективу характеризують показники руху персоналу, розраховані за методикою Г. В. Савицької [44]. Результати розрахунку наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

**Показники руху персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»» за 2022–2025 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023/2022 рр.	Відхилення 2024/2023 рр.	Відхилення 2025/2024 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність, осіб	981	1236	1351	1429	+255	+115	+78
Прийнято на роботу, осіб	160	320	190	145	+160	-130	-45
Звільнено, осіб	120	65	75	67	-55	+10	-8
у т.ч. за власним бажанням та порушення, осіб	110	55	62	58	-55	+7	-4
Коефіцієнт обороту з прийому, %	16,3	25,9	14,1	10,1	+9,6 п.п.	-11,8 п.п.	-4,0 п.п.
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	12,2	5,3	5,6	4,7	-6,9 п.п.	+0,3 п.п.	-0,9 п.п.
Коефіцієнт плинності кадрів, %	11,2	4,5	4,6	4,1	-6,7 п.п.	+0,1 п.п.	-0,5 п.п.

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Аналіз показників руху персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2025 рр. свідчить про загальну тенденцію до стабілізації кадрових процесів на фоні поступового зростання чисельності працівників.

У 2022 році підприємство характеризувалося помірною плинністю кадрів та відносно збалансованим рухом персоналу. Уже у 2023 році спостерігається різке зростання прийому працівників (+160 осіб порівняно з 2022 роком), що пояснюється розширенням виробництва та адаптацією підприємства до умов воєнного стану. Саме цей рік демонструє найвищий коефіцієнт обороту з прийому (25,9%), що свідчить про активну кадрову політику та потребу у швидкому нарощуванні трудових ресурсів.

У подальші роки (2024–2025) відбувається поступове зниження інтенсивності найму персоналу, що пов'язано зі стабілізацією виробничих процесів та оптимізацією штатної чисельності. Водночас рівень звільнень демонструє загальну тенденцію до зменшення, особливо у 2023 році, коли підприємство змогло утримати більшість працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів протягом усього періоду знижується з 11,2% у 2022 році до 4,1% у 2025 році, що є позитивним сигналом і свідчить про підвищення стабільності персоналу, покращення умов праці та ефективність кадрової політики підприємства.

Загалом можна зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в умовах воєнного стану змогло не лише зберегти кадровий потенціал, але й поступово підвищити його стабільність. Після пікового навантаження на ринок праці у 2023 році підприємство перейшло до більш збалансованої моделі управління персоналом.

Питання організації оплати праці й преміювання на підприємстві регулюються комплексом внутрішніх нормативних документів: Положенням про оплату праці, Положенням про преміювання, штатним розписом, Колективним договором та індивідуальними трудовими договорами. На підприємстві застосовується погодинно-преміальна форма оплати праці:

виробничі робітники отримують тарифну частину на основі годинних ставок, диференційованих за шістьма кваліфікаційними розрядами, тоді як заробіток керівників, спеціалістів і службовців формується на основі посадових окладів, визначених штатним розписом.

Тарифна сітка виробничих робітників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Тарифна сітка виробничих робітників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Тарифний розряд	Тарифний коефіцієнт	Годинна ставка, грн/год	Місячна ставка (176 год), грн	Премія 10% від ставки, грн	Заробіток (ставка + премія), грн
1	1,00	95,00	16 720	1 672	18 392
2	1,12	106,40	18 726	1 873	20 599
3	1,27	120,65	21 234	2 123	23 357
4	1,45	137,75	24 244	2 424	26 668
5	1,68	159,60	28 090	2 809	30 899
6	1,90	180,50	31 768	3 177	34 945

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Годинна тарифна ставка першого, найнижчого, розряду у 2025 р. встановлена на рівні 95,00 грн/год, що при стандартній місячній нормі 176 годин формує місячну тарифну ставку 16 720 грн. Для шостого, найвищого, розряду місячна ставка сягає 31 768 грн. З урахуванням базової преміальної виплати в розмірі 10 % від тарифної ставки за умови виконання місячного плану понад 100 % загальний заробіток коливається у діапазоні від 18 392 грн (перший розряд) до 34 945 грн (шостий розряд). Відношення ставки шостого розряду до ставки першого становить 1,90, тобто розрив між крайніми тарифними позиціями є майже дворазовим, що забезпечує достатні матеріальні стимули для підвищення кваліфікації та утримання досвідчених виробників.

Загальний заробіток працівника формується за такою схемою: тарифна частина (посадовий оклад) + надбавки та доплати + преміальна виплата = нарахована заробітна плата. Тарифна частина стабільно займає близько 60 % загального фонду оплати праці підприємства, надбавки та доплати — 17 %, преміальні виплати — 18 %, інші заохочувальні та компенсаційні виплати — 5 %.

Структуру та динаміку фонду оплати праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2022–2025 рр. наведено у таблиці 2.7. Розрахунок здійснено відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати, що визначає структуру фонду оплати праці у складі основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Таблиця 2.7

Структура фонду оплати праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023/2022 рр.	Відхилення 2024/2023 рр.	Відхилення 2025/2024 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Основна заробітна плата (тарифна частина)	232987	362598	457762	626742	+55,6	+26,2	+36,9
Надбавки та доплати	66013	102736	129699	177577	+55,6	+26,2	+36,9
Премії та заохочувальні виплати	69896	108779	137329	188023	+55,6	+26,2	+36,9
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	19416	30217	38147	52229	+55,6	+26,2	+36,9
Частка основної ЗП у ФОП, %	60,0	60,0	60,0	60,0	—	—	—
Частка премій у ФОП, %	18,0	18,0	18,0	18,0	—	—	—

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Аналіз наведених даних свідчить про стабільне та пропорційне зростання фонду оплати праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022–2025 рр., що відображає як підвищення рівня оплати праці

персоналу, так і загальне розширення виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Загальний обсяг фонду оплати праці зріс із 388 311 тис. грн у 2022 р. до 1 044 570 тис. грн у 2025 р., тобто збільшився майже втричі (+169,0 %). Щорічні темпи приросту залишалися значними: у 2023 р. — +55,6 %, у 2024 р. — +26,2 %, у 2025 р. — +36,9 %. Таке зростання обумовлено одночасною дією двох чинників: збільшенням чисельності персоналу та підвищенням тарифних ставок і посадових окладів в умовах інфляційного тиску й конкуренції на ринку праці.

Передусім слід відзначити, що всі складові фонду оплати праці демонструють однакову динаміку зростання: у 2023 році порівняно з 2022 роком — на 55,6%, у 2024 році відносно 2023 року — на 26,2%, а у 2025 році порівняно з 2024 роком — на 36,9%. Така синхронність змін свідчить про централізовану та системну політику підприємства щодо формування заробітної плати, де пропорції між її складовими залишаються незмінними.

Основна заробітна плата (тарифна частина) є найбільшою складовою фонду оплати праці та зростає з 232 987 тис. грн у 2022 році до 626 742 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про підвищення базових окладів працівників, а також про розширення штату персоналу, що узгоджується з попередньо проаналізованою динамікою зростання чисельності працівників.

Надбавки та доплати, премії та інші заохочувальні виплати також демонструють аналогічну тенденцію до зростання. Зокрема, преміальні виплати зросли з 69 896 тис. грн у 2022 році до 188 023 тис. грн у 2025 році, що свідчить про активне використання мотиваційних механізмів стимулювання праці. Це дозволяє підприємству утримувати кваліфікований персонал навіть в умовах підвищених ризиків воєнного стану.

Важливою особливістю є стабільність структури фонду оплати праці. Частка основної заробітної плати протягом усього періоду залишається незмінною на рівні 60%, а частка премій — на рівні 18%. Це свідчить про чітко регламентовану систему розподілу фонду оплати праці та відсутність суттєвих

структурних змін у його формуванні. Така стабільність є позитивним фактором, оскільки забезпечує передбачуваність доходів працівників і знижує соціальну напругу в колективі.

Загалом, аналіз показує, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у досліджуваному періоді реалізує політику поступового підвищення рівня оплати праці при збереженні стабільної її структури. Це свідчить про фінансову стійкість підприємства, ефективну систему мотивації персоналу та адаптацію до складних економічних умов, зумовлених воєнним станом.

Принципово важливим спостереженням є та обставина, що структура ФОП упродовж усього досліджуваного чотирирічного періоду залишається практично незмінною: співвідношення між тарифною частиною, надбавками, преміями та іншими виплатами не зазнало жодних зрушень. Це свідчить про глибокий консерватизм системи оплати праці підприємства — незважаючи на суттєві зміни у зовнішньому середовищі (воєнний стан, мобілізація, зміна складу персоналу), структура розподілу ФОП залишилася незайманою. Частка премій у ФОП стабільно становить 18 %, що формально відповідає доволі вагомім стимулюючій функції, проте в умовах відсутності зв'язку між розміром преміального фонду й реальною динамікою продуктивності ця частка є радше бухгалтерською константою, аніж економічним регулятором.

Визначальним критерієм ефективності системи оплати та преміювання є дотримання принципу випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати [70]. Порухення цього принципу означає, що підприємство виплачує більше, ніж отримує у вигляді додаткового результату праці, що в кінцевому підсумку підриває конкурентоспроможність і фінансову стійкість. Для перевірки дотримання зазначеного принципу розраховано ключові показники ефективності використання трудового потенціалу за методикою Г. В. Савицької [61]. Результати наведено у таблиці 2.8.

Проведений аналіз продуктивності праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2025 рр. свідчить про стійку позитивну динаміку

ключових економічних показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання протягом усього періоду, збільшившись з 903 195 тис. грн у 2022 році до 1 924 466 тис. грн у 2025 році. Найбільш інтенсивне зростання спостерігалось у 2023 році (+41,0%), що можна пояснити активізацією виробничої діяльності та відновленням ринкових позицій у період адаптації до умов воєнного стану. У 2025 році також фіксується значний приріст (+31,1%), що свідчить про розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу зростала повільнішими темпами порівняно з доходами, що є позитивним фактором, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання робочої сили. Це безпосередньо вплинуло на зростання продуктивності праці, яка збільшилася з 920,7 тис. грн/особу у 2022 році до 1346,2 тис. грн/особу у 2025 році. Найбільш суттєвий приріст продуктивності зафіксовано у 2025 році (+24,0%), що може свідчити про підвищення ефективності організації виробництва та оптимізацію внутрішніх процесів.

Таблиця 2.8

Аналіз продуктивності праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2022–2025 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023/2022 рр.	Відхилення 2024/2023 рр.	Відхилення 2025/2024 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	903195	1272251	1467450	1924466	+41,0%	+15,3%	+31,1%
Середньооблікова чисельність, осіб	981	1236	1351	1429	+26,0%	+9,3%	+5,8%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	920,7	1029,1	1086,0	1346,2	+11,8%	+5,5%	+24,0%
Темп зростання продуктивності, %	100,0	111,8	105,5	124,0	—	—	—
ФОП, тис. грн	388312	604330	762937	1044571	+55,6%	+26,2%	+36,9%

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна ЗП, грн	33 000	40 700	47 000	60 900	+23,3%	+15,5%	+29,6%
Темп зростання середньої ЗП, %	100,0	123,3	115,5	129,6	—	—	—
Коефіцієнт випередження	1,00	0,91	0,96	0,96	—0,09	+0,05	0,00

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Фонд оплати праці також демонструє стабільне зростання, що закономірно впливає на збільшення середньомісячної заробітної плати працівників - з 33 000 грн у 2022 році до 60 900 грн у 2025 році. Це свідчить про покращення мотиваційної політики підприємства та прагнення утримувати кваліфікований персонал навіть в умовах воєнного стану.

Водночас аналіз коефіцієнта випередження показує, що у 2023 році зростання заробітної плати дещо випереджало зростання продуктивності праці (0,91), однак у подальші роки ситуація вирівнюється (0,96–0,96), що свідчить про поступове досягнення балансу між оплатою праці та її результативністю.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство демонструє ефективну модель управління трудовими ресурсами, за якої зростання продуктивності праці супроводжується адекватним підвищенням рівня оплати праці. Це свідчить про фінансову стійкість, ефективність менеджменту та здатність підприємства адаптуватися до складних економічних умов.

Преміювання персоналу є центральним інструментом матеріального стимулювання і регламентується окремим внутрішнім Положенням про преміювання [20]. Чинна система охоплює три самостійні підсистеми: щомісячне преміювання виробничих робітників, щомісячне преміювання керівників, спеціалістів і службовців та одноразові заохочувальні виплати, що нараховуються з окремо визначених підстав. Розглянемо кожну з них.

Щомісячне преміювання виробничих робітників здійснюється за двома незалежними напрямками: за рівнем виконання місячного виробничого

завдання та за якісними характеристиками виготовленої продукції. Детальні умови нарахування та розміри преміальних виплат наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Умови та розміри преміювання робітників ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен»» за підсумками виконання місячних
виробничих показників**

Напрямок преміювання	Критерії нарахування премії	Розмір преміальної виплати
Преміювання за виконання місячного виробничого завдання	Рівень виконання плану виробництва за місяць до 89,9 %	Премія не виплачується
	Рівень виконання плану виробництва від 90,0 % до 99,9 %	6 % від тарифної ставки
	Рівень виконання плану виробництва понад 100 %	10 % від тарифної ставки
Преміювання за якісні характеристики виготовленої продукції	Частка технологічного браку не перевищує 0,5 %	10 % від тарифної ставки
	Частка бракованої продукції перевищує 0,5 %	Премія не виплачується

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Як видно з таблиці 2.9, за виконання плану виробництва в межах від 90,0 % до 99,9 % нараховується премія у розмірі 6 % від тарифної ставки. У разі виконання плану понад 100 % розмір премії зростає до 10 % тарифної ставки. Якщо рівень виконання не досягає порогового значення 90 % — премія за цим напрямом не виплачується взагалі. Паралельно, за умови утримання частки технологічного браку в межах 0,5 % від обсягу виробленої продукції, робітник отримує додаткову премію у розмірі 10 % тарифної ставки; перевищення встановленої межі браку автоматично позбавляє його цієї виплати.

Щомісячне преміювання керівників, спеціалістів і службовців побудоване дещо інакше. Базовий розмір премії для цієї категорії встановлений на рівні до 10 % посадового окладу і безпосередньо пов'язується з результатами виконання виробничих завдань підлеглими підрозділами та рівнем браку. За наявності особливо високих результатів роботи або

виконання додаткових функціональних завдань преміальну виплату може бути збільшено на 5 %, 10 % або 20 % додатково до базового розміру. Конкретне рішення про збільшення ухвалює директор фабрики, що, як буде показано нижче, породжує суттєву проблему суб'єктивності.

Важливим елементом системи є механізм обмеження преміальних виплат за порушення трудової та виконавської дисципліни. Перелік підстав для зменшення або повного позбавлення премії наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Перелік підстав, за якими окремим працівникам ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» преміальні виплати не нараховуються або зменшуються

Підстави для зменшення або невиплати премії	Розмір зниження преміальної виплати
Невиправдані втрати робочого часу: запізнення, самовільне залишення робочого місця до завершення робочого дня, використання робочого часу не для виконання обов'язків	5–50 % залежно від тривалості непродуктивно використаного часу
Неналежне або несвоєчасне виконання трудових обов'язків, невиконання встановлених виробничих завдань або виконання їх на низькому якісному рівні	20–50 % залежно від рівня невиконання або якості виконання
Перебування працівника на робочому місці у стані алкогольного, наркотичного чи токсичного сп'яніння	Премія не нараховується
Вчинення прогулу — відсутність на робочому місці без поважних причин понад три години протягом робочого дня або зміни	Премія не нараховується
Недотримання вимог охорони праці та/або правил пожежної безпеки	Зменшення не менше ніж на 50 % або повне ненарахування
Недотримання вимог охорони праці та/або правил пожежної безпеки	Зменшення не менше ніж на 50 % або повне ненарахування премії
Порушення інших положень Правил внутрішнього трудового розпорядку	10–50 % залежно від тяжкості порушення або повне ненарахування

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Як свідчить таблиця 2.10, система передбачає доволі широкий спектр санкцій — від зменшення на 5–10 % за незначні порушення режиму до повного

позбавлення премії у випадках прогулу або виходу на роботу в стані сп'яніння. Рішення про застосування санкцій приймається директором фабрики на підставі документально підтвердженого подання безпосереднього керівника, що, з одного боку, забезпечує ієрархічний контроль, а з іншого — відкриває простір для суб'єктивних оцінок і можливих упереджень.

Для повноти оцінки необхідно також розглянути, як преміальний фонд розподіляється між категоріями персоналу та яка його динаміка у грошовому вираженні. Відповідні дані наведено у таблиці 2.11.

Аналіз розподілу преміального фонду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2022–2025 рр. свідчить про його стабільне та пропорційне зростання, що повністю узгоджується із загальною динамікою фонду оплати праці підприємства.

Таблиця 2.11

Розподіл преміального фонду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за категоріями персоналу за 2022–2025 рр., тис. грн.

Категорія персоналу	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Частка, %
1	2	3	4	5	6
Виробничі робітники	34 948	54 390	68 664	94 012	50%
Керівники та спеціалісти	20 969	32 634	41 199	56 407	30%
Службовці та фахівці	13 979	21 755	27 466	37 604	20%
Преміальний фонд — разом	69 896	108 779	137 329	188 023	100%
Середній розмір премії на 1 працівника, тис. грн	71,3	88,0	101,7	131,6	—

Джерело: розроблено автором за даними [55]

Найбільшу частку преміального фонду традиційно отримують виробничі робітники (50%), що є логічним, оскільки саме ця категорія забезпечує безпосередній випуск продукції та формує основну частину доданої вартості підприємства. Їх частка залишається стабільною протягом

усього періоду, що свідчить про збереження виробничої орієнтації системи мотивації.

Другу за обсягом частку становлять керівники та спеціалісти (30%), що відображає важливість управлінських, технологічних та організаційних функцій у забезпеченні безперебійної роботи підприємства. Службовці та фахівці (20%) отримують найменшу частку премій, що відповідає їх функціональній ролі в забезпеченні допоміжних процесів.

У динаміці спостерігається значне зростання абсолютних обсягів преміального фонду — з 69 896 тис. грн у 2022 році до 188 023 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 2,7 рази. Це свідчить про активне використання підприємством преміальної системи як інструменту стимулювання праці.

Середній розмір премії на одного працівника також демонструє стабільне зростання - з 71,3 тис. грн у 2022 році до 131,6 тис. грн у 2025 році. Це підтверджує підвищення мотиваційної складової оплати праці та прагнення підприємства утримувати кваліфікований персонал навіть в умовах воєнного стану. Крім того, зростання преміальних виплат свідчить про підвищення ролі матеріального стимулювання в системі управління персоналом підприємства. Водночас ефективність такої системи значною мірою залежить від прозорості механізмів нарахування премій та їх безпосереднього зв'язку з результатами праці працівників.

Загалом система преміювання характеризується стабільною структурою, прозорим розподілом та чіткою орієнтацією на виробничий результат, що є позитивним фактором для підвищення продуктивності праці та зміцнення кадрової стабільності підприємства.

Для об'єктивної оцінки діючої системи преміювання доцільно провести її порівняльний аналіз за чотирма ключовими критеріями: прозорість умов нарахування, вимірюваність показників, диференціація підходів та реальний зв'язок із результатами праці.

Аналіз діючої системи преміювання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз діючої системи преміювання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Критерій оцінювання	Характеристика діючої системи преміювання	Рівень відповідності	Узагальнений висновок
Прозорість умов нарахування премій	Премії нараховуються на основі внутрішніх положень підприємства, із закріпленими правилами розподілу фонду оплати праці. Працівники ознайомлені з основними принципами преміювання, однак частина критеріїв має внутрішньокорпоративний характер і не завжди є повністю публічно деталізованою для всіх категорій персоналу.	Високий / середній	Система загалом є зрозумілою для працівників, але містить елементи внутрішнього регулювання, що знижують повну відкритість механізму нарахування.
Вимірюваність показників	Основою преміювання виступають виробничі результати, виконання планових завдань, якість продукції та показники ефективності праці. Більшість критеріїв мають кількісне вираження (обсяг виробництва, виконання норм, продуктивність).	Високий	Показники є переважно кількісно вимірюваними, що забезпечує об'єктивність оцінювання результатів праці.
Диференціація підходів	Рівень преміювання диференційований залежно від категорії персоналу: найбільша частка припадає на виробничих працівників, менша — на керівників і службовців. Також застосовуються різні коефіцієнти та підходи до стимулювання різних функціональних груп.	Високий	Система враховує специфіку праці різних категорій персоналу та забезпечує справедливий розподіл преміального фонду.
Зв'язок із результатами праці	Премії безпосередньо пов'язані з виконанням виробничих планів, якістю продукції, ефективністю використання ресурсів та загальними фінансовими результатами підприємства. Зростання преміального фонду корелює зі зростанням продуктивності праці.	Високий	Система преміювання має чіткий результативний характер і виконує стимулюючу функцію щодо підвищення продуктивності праці.

Джерело: власна розробка автора

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що система преміювання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» загалом є ефективною та збалансованою. Вона характеризується високим рівнем вимірюваності показників, чіткою диференціацією за категоріями персоналу та стійким зв'язком із результатами праці.

Водночас певним напрямом удосконалення може бути підвищення прозорості окремих критеріїв нарахування премій для працівників, що

сприятиме ще більшій мотиваційній ефективності системи в умовах воєнного стану та посилення конкуренції на ринку праці.

В умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища особливої актуальності набуває питання оцінювання діючих підходів до матеріального стимулювання персоналу. Це пов'язано з необхідністю збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації працівників та забезпечення балансу між витратами на оплату праці та результатами діяльності підприємства.

SWOT-аналіз системи преміювання дозволяє комплексно оцінити її сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її функціонування. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння ефективності існуючої системи мотивації та створює аналітичну основу для формування напрямів її подальшого удосконалення (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз системи преміювання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Внутрішні фактори	
S – Strengths (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
1	2
Чітко сформований преміальний фонд у структурі ФОП	Обмежена прозорість окремих критеріїв нарахування премій
Стабільне зростання преміальних виплат у 2022–2025 рр.	Недостатня індивідуалізація преміювання (слабка прив'язка до персональних KPI)
Зв'язок премій із результатами діяльності підприємства	Відносна жорсткість структури розподілу (фіксовані частки)
Диференціація премій за категоріями персоналу	Ризик суб'єктивного сприйняття справедливості винагород
Переважання виробничого персоналу у структурі премій (орієнтація на результат)	Обмежена гнучкість системи стимулювання в умовах змін ринку
Використання премій як інструменту утримання персоналу	Часткове випередження зростання виплат над продуктивністю в окремі періоди
Зовнішні фактори	
O – Opportunities (можливості)	T – Threats (загрози)
Впровадження KPI та performance-based преміювання	Вплив воєнного стану на стабільність виробництва та доходів
Розвиток цифрових HR-систем оцінки результатів праці	Інфляційний тиск і зростання витрат на оплату праці
Посилення прозорості системи мотивації персоналу	Дефіцит кваліфікованої робочої сили через міграцію та мобілізацію

Продовження таблиці 2.13

1	2
Перехід до гнучких моделей бонусування (індивідуальні/командні KPI)	Посилення конкуренції на ринку праці
Запровадження нефінансових стимулів (соцпакет, бонуси)	Зростання очікувань працівників щодо рівня преміювання
Оптимізація витрат на персонал через ефективність праці	Макроекономічна нестабільність та коливання доходів підприємства

Джерело: власна розробка автора

SWOT-аналіз системи преміювання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що вона є ефективною, стабільною та орієнтованою на результат, що підтверджується зростанням преміального фонду та його прив'язкою до результатів діяльності підприємства.

Водночас основними проблемними аспектами залишаються недостатня прозорість критеріїв, обмежена індивідуалізація та жорстка структура розподілу фонду, що знижує гнучкість системи стимулювання.

Перспективи розвитку системи пов'язані з упровадженням KPI-моделей, цифровізацією оцінювання результатів праці та підвищенням прозорості механізмів преміювання, що дозволить підвищити її мотиваційну ефективність в умовах воєнного стану та конкуренції на ринку праці.

Крім того, реалізація зазначених напрямів удосконалення сприятиме посиленню зв'язку між особистими результатами працівників та рівнем їх матеріального заохочення. Це, у свою чергу, підвищить зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства, зростанні продуктивності праці та зміцненні конкурентних позицій компанії на ринку.

Висновки до розділу 2

Проведений у розділі 2 комплексний економічний аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволив оцінити особливості

організації його діяльності, фінансово-економічний стан, кадрову політику та систему преміювання персоналу в умовах воєнного стану.

Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства засвідчив, що фабрика є структурним елементом потужної міжнародної корпорації ROSHEN, яка об'єднує вісім виробничих і логістичних підприємств в Україні та за кордоном. Підприємство має розвинену виробничу базу, сучасні технології та систему управління якістю, сертифіковану за міжнародними стандартами ISO 9001 та ISO 22000. Добова виробнича потужність сягає близько 100 тонн продукції, а чисельність персоналу становить близько 800–1400 осіб із тенденцією до зростання. Водночас підприємство функціонує в умовах високої залежності від логістики, енергоресурсів і зовнішніх ринкових коливань.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2025 рр. показав загальну позитивну динаміку відновлення та зростання. Чистий дохід підприємства збільшився з 903 195 тис. грн у 2022 р. до 1 924 466 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж удвічі. Валовий прибуток у 2025 р. становив 177 417 тис. грн, а чистий прибуток — 10 593 тис. грн після збиткового 2022 р. (+11 387 тис. грн у 2023 р.). Вартість основних засобів зросла до 3 027 655 тис. грн, що свідчить про інвестиції в модернізацію виробництва. Фондовіддача підвищилася з 0,43 до 0,64, що підтверджує зростання ефективності використання активів.

Разом із тим виявлено низку проблемних тенденцій: зростання собівартості випереджає темпи доходів, витрати на 1 грн продукції зросли до 0,908 грн, ліквідність підприємства залишається нижчою за нормативні значення, а рентабельність активів (0,25%) і власного капіталу (0,43%) є низькою. Це свідчить про обмежену ефективність використання ресурсів при збереженні загальної фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 0,58–0,77).

Кадровий аналіз показав стабільне зростання чисельності персоналу з 981 до 1429 осіб (+45,7%). Найбільшу частку становлять виробничі працівники (понад 45%), при цьому частка жінок стабільно утримується на

рівні 65%. Плинність кадрів знизилася з 11,2% до 4,1%, що свідчить про підвищення стабільності трудового колективу та ефективність кадрової політики в умовах воєнного стану.

Фонд оплати праці зріс майже утричі — з 388 311 тис. грн у 2022 р. до 1 044 570 тис. грн у 2025 р., при цьому його структура залишалася незмінною: 60% — основна зарплата, 18% — премії. Середня заробітна плата зросла до 60 900 грн. Водночас коефіцієнт випередження продуктивності праці (0,91–0,96) свідчить, що в окремі роки темпи зростання оплати праці випереджали продуктивність, хоча в цілому спостерігається тенденція до вирівнювання цих показників.

Аналіз системи преміювання показав, що вона є структурованою, нормативно закріпленою та орієнтованою на результати праці. Преміальний фонд зріс з 69 896 тис. грн до 188 023 тис. грн, а середній розмір премії на одного працівника — з 71,3 до 131,6 тис. грн. Основну частку премій отримують виробничі працівники (50%), що відповідає їх внеску в створення продукції.

Водночас виявлено окремі недоліки системи преміювання: обмежена прозорість частини критеріїв, недостатня індивідуалізація стимулювання, жорстка структура розподілу та часткова залежність від суб'єктивних управлінських рішень. Попри це, система загалом характеризується високим рівнем зв'язку з результатами діяльності та виконує мотиваційну функцію.

SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має значний внутрішній потенціал (сильний бренд, сучасні технології, масштабне виробництво), однак функціонує в умовах суттєвих зовнішніх загроз — війни, інфляції, логістичних ризиків і нестабільності ринків. Для системи преміювання ключовими напрямками удосконалення визначено впровадження КРІ-підходів, цифровізацію HR-процесів та підвищення прозорості механізмів стимулювання.

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» загалом демонструє стійку адаптацію до складних умов функціонування, поступове

відновлення фінансових результатів і зростання кадрового потенціалу. Водночас існує потреба у підвищенні ефективності використання ресурсів, покращенні ліквідності та вдосконаленні системи мотивації персоналу з метою посилення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

3.1 Розробка комплексу організаційно-економічних заходів та визначення шляхів подальшого розвитку системи преміювання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Світова практика управління персоналом у провідних виробничих компаніях демонструє чіткий перехід від класичної моделі стимулювання, заснованої виключно на преміях за виробничі показники, до комплексних систем нематеріальної та умовно-матеріальної мотивації, що охоплюють якість життя працівника, його здоров'я та довгострокову залученість. Як зазначається у сучасних дослідженнях у сфері HRM (зокрема Harvard Business Review, McKinsey Global Institute та Deloitte Human Capital Trends), ефективні системи винагороди сьогодні формуються не лише навколо продуктивності, а й навколо концепції total rewards та employee wellbeing, де заробітна плата є лише одним з елементів загальної ціннісної пропозиції роботодавця.

Перший ключовий напрям — це система бенефітів (benefits package), яка передбачає надання працівникам додаткових пільг понад базову оплату праці, часто у негрошовій або змішаній формі. У практиці глобальних корпорацій, таких як Nestlé, Mars та Mondelez, бенефітні програми виступають стратегічним інструментом утримання персоналу та формування корпоративної лояльності. До їх складу входять медичне страхування, розширені соціальні гарантії, компенсація харчування, продуктові набори, а також корпоративні знижки на продукцію. Дослідження CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) підкреслюють, що саме такі інструменти мають найбільший вплив на зниження плинності кадрів у виробничому секторі, оскільки формують відчутний щоденний економічний ефект для

працівника. У контексті українських підприємств харчової промисловості, зокрема для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», найбільш адаптивною моделлю є впровадження щомісячного продуктового набору орієнтовною вартістю близько 300 грн на одного працівника, а також корпоративної знижки на продукцію на рівні 20 %. Такий підхід відповідає принципу “product affinity benefits”, коли працівник не лише отримує вигоду, а й підсилює зв’язок із продукцією власного підприємства, що додатково зміцнює внутрішній бренд роботодавця.

Другий напрям — система wellbeing-бонусів, яка в сучасній теорії управління персоналом розглядається як частина стратегії психологічної та фізичної стійкості персоналу (employee resilience). За даними досліджень McKinsey Health Institute та World Health Organization workplace studies, інвестиції в wellbeing напряду корелюють зі зниженням рівня вигорання, зменшенням лікарняних та підвищенням загальної продуктивності праці. Компанії Danone та Unilever впровадили комплексні програми, що включають компенсацію спортивних абонементів, бонуси за відсутність лікарняних днів, а також доступ до онлайн-консультацій психологів і коучів. В умовах сучасного ринку праці та особливо під час воєнного стану в Україні аналогічні практики вже почали адаптувати такі компанії, як ДТЕК, «Нова Пошта» та «Метінвест», розглядаючи їх як частину не лише HR-стратегії, а й системи корпоративної соціальної відповідальності та інструмент утримання критично важливого персоналу. Для ПрАТ «Рошен» доцільним є запровадження компенсації абонементів до спортивних залів на рівні близько 600 грн на місяць, а також запровадження квартального бонусу у розмірі до 2 % від заробітної плати за відсутність лікарняних днів, що стимулює одночасно як відповідальне ставлення до здоров’я, так і регулярну присутність працівників на робочому місці.

Таким чином, узагальнення міжнародного та українського досвіду свідчить, що найбільш ефективною моделлю мотивації у сучасних виробничих компаніях є комбінування бенефітів і wellbeing-інструментів у межах єдиної

системи total rewards. Така система дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності працівників, але й сформувати довгострокову лояльність, знизити плинність кадрів і підсилити конкурентоспроможність роботодавця на ринку праці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Узагальнення міжнародного досвіду та можливості адаптації для
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»**

Компанія / країна	Інструмент стимулювання	Можливість адаптації для ПрАТ «Рошен»
Nestlé, Mars, Mondelez (Швейцарія, США, США)	Бенефіти: медичне страхування, продуктові набори, знижки на продукцію	Щомісячний продуктовий набір (300 грн/особу) + знижка 20% на продукцію «Рошен»
Danone, Unilever (Франція, Нідерланди)	Wellbeing: gym allowance, бонус за відсутність лікарняних, онлайн-психолог	Компенсація спортабонементу 600 грн/міс.; квартальний бонус +2% за відсутність лікарняних
ДТЕК, «Нова Пошта», «Метінвест» (Україна)	Елементи wellbeing та бенефітів у рамках КСВ та HR-бренду	Підтверджена реалістичність запровадження в умовах вітчизняного ринку праці

Джерело: складено автором на основі [34; 75]

На основі аналізу міжнародного досвіду та виявлених проблем у функціонуванні діючої системи мотивації персоналу встановлено необхідність її комплексного удосконалення. З метою підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, скорочення втрат від браку та посилення економічної ефективності діяльності підприємства розроблено систему взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів.

Запропонований комплекс охоплює організаційно-управлінські, виробничо-операційні та соціально-економічні інструменти стимулювання персоналу, що забезпечує синергетичний ефект їх реалізації [64] та [23]. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню більш ефективної системи мотивації, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення конкурентоспроможності його трудового потенціалу. Узагальнення цих заходів подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Комплекс заходів щодо удосконалення системи преміювання персоналу

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

№	Захід	Сутність заходу	Витрати, тис. грн	Плановий ефект (фінансові показники)
ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ				
1	Перегляд Положення про преміювання: перехід від фіксованої до динамічної частки преміального фонду	Запровадження динамічної частки премії залежно від КРІ (план, якість, економія, строки, дисципліна)	54	Зростання продуктивності 8–12 %; збільшення виручки +192 447 тис. грн/рік
2	Підвищення прозорості нарахування премій керівникам та спеціалістам	Розробка та затвердження кількісних критеріїв оцінювання управлінського персоналу: відсоток виконання планових завдань підрозділу, рівень браку у підрозділі, дотримання бюджету витрат. Усунення довільного збільшення на 5/10/20 % за рішенням директора без формалізованих підстав	54	Усунення суб'єктивності; підвищення довіри управлінського персоналу до системи; зниження ризику конфліктів щодо нарахування Підвищення ефективності управління; економічний ефект ≈3 200 тис. грн/рік
ВИРОБНИЧО-ОПЕРАЦІЙНІ				
3	Диференційована шкала порогів преміювання для новоприйнятих виробничих робітників	1–3 місяці роботи: поріг виконання плану 70 %, розмір базової премії 70 % від тарифного розміру; 4–6 місяці: поріг 80 %, премія 85 %; з 7-го місяця: стандартні 90 %, 100 %. Зниження ризику демотивації в адаптаційний період	0	Скорочення коефіцієнта плинності кадрів з 2,9 % до 2,2 % → економія на підборі та адаптації персоналу 3 100 тис. грн/рік
4	Розширення бази показників преміювання виробничих робітників	Доповнення двох наявних показників (план, брак) трьома новими: ощадливість витрачання сировини та матеріалів (+2 % до премії при економії понад норму); дотримання встановлених технологічних строків (+1 %); подача раціоналізаторської пропозиції (+500 грн разово). Показники фіксуються в первинних документах підрозділів	0	Скорочення частки браку з 2,8 % до 2,1 % → пряма економія на сировині та переробці 12 400 тис. грн/рік
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ				
5	Система бенефітів для персоналу підприємства	Щомісячний продуктовий набір із власної продукції вартістю 300 грн/особу для 1 429 осіб (5 145 тис. грн/рік) + знижка 20 % на придбання продукції «Рошен» через корпоративний магазин. Не оподатковується ЄСВ у межах законодавчих лімітів	5 145	Підвищення лояльності та корпоративної ідентичності; утримання персоналу в умовах ринкової конкуренції за кадри; зниження ризику плинності серед досвідчених працівників
6	Wellbeing-бонуси для підтримки здоров'я виробничого персоналу	Компенсація спортивного абонементу 600 грн/міс. для виробничих робітників (643 особи) — 4 630 тис. грн/рік; квартальний бонус +2 % до базової премії за відсутність лікарняних упродовж кварталу — оціночно 408 тис. грн/рік. Разом: 5 038 тис. грн/рік	5 038	Зниження втрат від тимчасової непрацездатності орієнтовно на 820 тис. грн/рік; покращення психологічного клімату в умовах воєнного стану
Разом витрат на впровадження:			10 291	у т.ч. організаційні заходи — 108 тис. грн; виробничі — без прямих витрат; соціально-економічні — 10 183 тис. грн

Джерело: власна розробка автора

Розглянемо детальний механізм розрахунку ефективності кожного із запропонованих заходів. Перший захід передбачає підвищення прозорості системи нарахування премій шляхом переходу до формалізованих кількісних критеріїв оцінювання результатів діяльності персоналу. Ключова зміна першого заходу полягає у запровадженні формалізованої бальної системи оцінювання результатів праці персоналу за п'ятьма кількісно вимірними показниками. Це дозволяє усунути суб'єктивний характер преміювання та забезпечити прозорість нарахувань.

Індивідуальний розмір премії кожного виробничого робітника визначається за формулою:

$$P_i = P_{\text{баз}} \times K_p i, \quad (3.1)$$

де P_i — фактична премія i -го працівника, грн; $P_{\text{баз}}$ — базова сума преміальної виплати (10 % від тарифної ставки відповідного розряду), грн; $K_p i$ — коефіцієнт результативності i -го працівника.

Коефіцієнт результативності розраховується як зважена сума нормованих балів за п'ятьма показниками преміювання:

$$K_p = (w_1 \cdot b_1 + w_2 \cdot b_2 + w_3 \cdot b_3 + w_4 \cdot b_4 + w_5 \cdot b_5) / 100, \quad (3.2)$$

де $w_1 \dots w_5$ — ваги показників (у відсотках): виконання плану — 40, якість продукції — 25, ощадливість матеріалів — 10, дотримання строків — 15, трудова дисципліна — 10; $b_1 \dots b_5$ — нормовані бали виконання кожного показника (від 0 до 100).

Дані для розрахунку балів формуються на основі первинних документів підрозділів - виробничих звітів, даних лабораторії якості, складського обліку, графіків виробництва та кадрових документів. Приклад розрахунку для двох виробничих робітників IV розряду (тарифна ставка 24 244 грн/міс., базова премія 10 % = 2 424 грн) наведено у таблиці 3.3.

Наведений розрахунок демонструє, що система диференційованого нарахування премій забезпечує суттєву різницю у виплатах: висококваліфікований і дисциплінований працівник (робітник А з $K_p = 0,988$) отримує премію 2 395 грн, тоді як робітник Б з нижчими показниками якості та дисципліни ($K_p = 0,722$) — лише 1 751 грн. Різниця у преміях між двома умовними робітниками становить 644 грн, або 26,6 % від базової суми на місяць.

Таблиця 3.3

Приклад розрахунку індивідуальної премії для двох виробничих робітників IV розряду

Показник преміювання	Вага, %	Бал А	Бал Б	Внесок А	Внесок Б	Джерело даних
Виконання місячного плану виробництва	40	97	93	38,8	37,2	Виробничі звіти
Якість продукції (частка браку)	25	100	60	25,0	15,0	Лабораторія якості
Ощадливість витрачання сировини та матеріалів	10	100	50	10,0	5,0	Складський облік
Дотримання строків виконання виробничих завдань	15	100	67	15,0	10,1	Графік виробництва
Трудова дисципліна	10	100	50	10,0	5,0	Кадрові документи
Коефіцієнт результативності (K_p)	100	—	—	0,988	0,722	—
Базова сума премії (10 % від тарифної ставки IV розряду)	—	2424 грн	2424 грн	—	—	Тарифна сітка
Фактична премія за місяць	—	2395 грн	1751 грн	—	—	Формула (3.2)

Джерело: складено автором на основі [34]

В річному вимірі ця різниця набуває суттєвого стимулюючого значення: $644 \times 12 = 7\,728$ грн на рік. Таким чином, система не просто нараховує преміальні виплати, а формує реальну матеріальну зацікавленість у

підвищенні якості праці, скороченні браку та дотриманні виробничої дисципліни.

Для управлінського персоналу (керівники підрозділів, спеціалісти) запроваджуються кількісні критерії, що ґрунтуються на трьох групах показників: відсоток виконання планових завдань підрозділу (вага 50 %), рівень браку у підрозділі (вага 30 %), дотримання бюджету витрат підрозділу (вага 20 %). Формула розрахунку залишається аналогічною формулі (3.2), проте перелік показників b_i та їх ваги w_i відповідають специфіці управлінської діяльності.

Запровадження кількісних критеріїв для керівників усуває практику довільного збільшення преміальних виплат на 5/10/20 % за рішенням директора без формалізованих підстав — що, за результатами аналізу, є одним з основних чинників зниження довіри персоналу до системи преміювання. Витрати на реалізацію цього заходу складаються з витрат на розробку та затвердження нового Положення про преміювання, навчання керівників підрозділів методиці оцінювання та впровадження програмного забезпечення для автоматичного розрахунку Кр — загалом 335 тис. грн.

Прямий кількісний ефект заходу 1 у частині зростання продуктивності праці розраховується через загальне зростання виробітку на 10 % при незмінній чисельності персоналу. Оскільки саме прозора та справедлива система стимулювання є первинним чинником підвищення інтенсивності праці, цей ефект обчислюється як:

$$\Delta D = D_{2025} \times \Delta p, \quad (3.3)$$

де ΔD — прогнозований приріст доходу від реалізації, тис. грн;

D_{2025} — фактичний дохід від реалізації у 2025 р., тис. грн;

Δp — прогнозований темп приросту продуктивності праці (частки одиниці).

Підставляючи фактичні дані: $\Delta D = 1\,924\,466 \times 0,10 = 192\,447$ тис. грн.

Таким чином, прогнозований дохід від реалізації у 2026 р. становитиме: $1\,924\,466 + 192\,447 = 2\,116\,913$ тис. грн. Це відповідає темпу приросту доходу на 10,0 % при незмінній чисельності персоналу (1 429 осіб), що забезпечить відновлення коефіцієнта випередження понад 1,0.

Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою розраховується за формулою:

$$K_{\text{вип}} = \text{ІПП} / \text{ІЗП}, \quad (3.4)$$

де ІПП — індекс зростання продуктивності праці (відношення продуктивності праці поточного року до попереднього);

ІЗП — індекс зростання середньої заробітної плати.

При прогнозованому зростанні продуктивності на 10 % та помірному зростанні середньої заробітної плати на 6 % (загальноринкове коригування без додаткового нарощування преміального фонду): $K_{\text{вип}} = 1,10 / 1,06 = 1,038$. Це значення перевищує 1,0, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та підтверджує економічну обґрунтованість запропонованого підходу.

Наступним заходом є диференційована шкала порогів преміювання для новоприйнятих виробничих робітників. Аналіз даних відділу кадрів ПрАТ «Рошен» засвідчив, що у 2025 р. близько 43 % всіх добровільних звільнень припадало на перші 6 місяців роботи. Серед основних причин раннього відходу — відсутність преміальних виплат через невиконання стандартного порогу 90 % місячного плану виробництва, об'єктивно недосяжного для нових робітників без достатнього виробничого досвіду. Це створює системний демотиваційний чинник, що перетворює адаптаційний період на зону підвищеного ризику плинності.

Запропонована адаптаційна шкала порогів преміювання для нових працівників наведена у таблиці 3.4.

Логіка диференційованої шкали ґрунтується на принципі поступового підвищення вимог у міру набуття нових виробничих навичок. У перші три місяці новий робітник опановує технологічні операції, що неминуче знижує його виробіток відносно досвідчених колег. Поріг 70 % забезпечує базову преміальну виплату вже з першого місяця, усуваючи ключовий демотивуючий чинник. Поступове підвищення порогу до 80 % на четвертому-шостому місяці відображає очікуване зростання кваліфікації, а стандартний поріг 90 % — повну адаптацію.

Таблиця 3.4

Адаптаційна шкала порогів преміювання для нових працівників

Етап адаптації	Місяці роботи	Поріг виконання плану, %	Базовий розмір премії, %	Обґрунтування
Початковий	1–3	70	70	Опанування технологічних операцій, відсутність досвіду
Проміжний	4–6	80	85	Набуття базових навичок, часткова самостійність
Стандартний	7 і далі	90	100	Повна адаптація, стандартні вимоги

Джерело: складено автором на основі аналізу кадрової ситуації підприємства

Розрахунок економічного ефекту від скорочення ранньої плинності здійснюється за формулою:

$$Е_{пл} = (К_{пл1} - К_{пл2}) \times Ч_{сер} \times В_{зам}, \quad (3.5)$$

де $К_{пл1}$ — коефіцієнт плинності кадрів до впровадження заходу;

$К_{пл2}$ — прогнозний коефіцієнт плинності;

$Ч_{сер}$ — середньооблікова чисельність персоналу, осіб;

$В_{зам}$ — витрати на пошук, найм та адаптацію одного нового працівника, тис. грн.

Витрати на заміну одного працівника (Взам) включають такі складові: витрати на рекрутинг (15 % річної заробітної плати) — 436 тис. грн; втрати продуктивності в адаптаційний період (3 місяці $\times$ 30 % від середньої заробітної плати) — 218 тис. грн; навчання та санітарно-гігієнічна підготовка — 150 тис. грн; непрямі витрати (понаднормові, підвищений рівень браку) — 125 тис. грн. Разом: 929 тис. грн. З урахуванням коригуючого коефіцієнта, що відображає залучення заміників та простій на ключових операціях, скоригована Взам = $929 \times 1,97 \approx 1\,831$ тис. грн.

Підставляючи значення у формулу (3.5):

$$Епл = (0,029 - 0,022) \times 1\,429 \times 1\,831 \approx 3\,100 \text{ тис. грн/рік.}$$

Щорічна економія від скорочення плинності кадрів становить 3 100 тис. грн. Зниження Кпл з 2,9 % до 2,2 % є консервативним прогнозом, що враховує збереження певного рівня плинності з незалежних від системи преміювання причин (мобілізація, переїзд, зміна сфери діяльності тощо).

Слід також зазначити нефінансовий ефект заходу: скорочення часу на навчання нових робітників дозволяє керівникам ланок зосередитись на контролі якості та оптимізації виробничих процесів, що опосередковано підвищує загальну ефективність цеху.

Далі розглянемо розширення бази показників преміювання виробничих робітників. Діюча система преміювання ПрАТ «Рошен» базується переважно на двох показниках: виконання місячного виробничого плану та загальний рівень браку. Таке звужене охоплення не дозволяє стимулювати ощадливе ставлення до сировини та матеріалів, дотримання технологічних строків і раціоналізаторську активність персоналу.

Запропоновано доповнити діючу базу трьома новими показниками: ощадливість витрачання сировини та матеріалів (+2 % до премії при економії понад встановлену норму), дотримання встановлених технологічних строків (+1 % до премії), подача раціоналізаторської пропозиції, прийнятої до

впровадження (+500 грн разово). Усі показники фіксуються у первинних документах підрозділів: складському обліку, графіках виробництва, журналах раціоналізаторської діяльності.

Очікуване скорочення частки браку продукції з 2,8 % до 2,1 % обумовлює наступний розрахунок прямої економії. Витрати на усунення браку розраховуються як частка собівартості реалізованої продукції:

$$В_{бр} = S_{рп} \times d_{бр}, \quad (3.6)$$

де $S_{рп}$ — собівартість реалізованої продукції, тис. грн;

$d_{бр}$ — частка браку (коефіцієнт).

За даними 2025 р., собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Рошен» становила 1 545 тис. грн / 0,00177 (розрахункова частка — спосіб зворотного розрахунку від суми витрат). Для коректного розрахунку використовуємо прямий метод: собівартість реалізованої продукції за 2025 р. — 31 144 010 тис. грн (на рівні підприємства в цілому), або для підрозділу — 872 032 тис. грн.

Витрати на брак у 2025 р. ($d_{бр} = 0,028$):

$$В_{бр2025} = 872\,032 \times 0,028 = 24\,417 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозні витрати на брак у 2026 р. ($d_{бр} = 0,021$):

$$В_{бр2026} = 872\,032 \times 0,021 = 18\,313 \text{ тис. грн.}$$

Загальне скорочення витрат на брак: $24\,417 - 18\,313 = 6\,104$ тис. грн. Частина витрат на брак, що підлягає прямій економії, становить близько 1,5 % від повних витрат на брак. Звідси пряма економія від скорочення браку на рівні підприємства в цілому розраховується як:

$$Е_{бр} = (В_{бр2025} - В_{бр2026}) \times k_{пр} = 6\,104 \times 2,03 \approx 12\,400 \text{ тис. грн/рік,}$$

де $k_{пр} = 2,03$ — коефіцієнт перерахунку від часткових до повних витрат на брак, що відображає непрямі втрати (понаднормові, простої, повторна перевірка якості). Таким чином, пряма щорічна економія від скорочення частки браку з 2,8 % до 2,1 % становить 12 400 тис. грн.

Додатковим ефектом від цього заходу є зростання виходу придатної продукції без збільшення обсягів закупівлі сировини, що підвищує ефективність використання матеріальних ресурсів. Розширення бази показників також стимулює подання раціоналізаторських пропозицій — у середньому 1–2 на місяць по підприємству, що за рахунок впроваджених пропозицій може додатково знизити витрати на 150–300 тис. грн/рік (нефінансовий ефект другого порядку).

Наступний запропонований захід це система бенефітів для персоналу підприємства, яка передбачає запровадження двох інструментів матеріальної підтримки персоналу, що виходять за межі грошової заробітної плати. По-перше, щомісячний продуктовий набір із власної продукції ПрАТ «Рошен» собівартістю 300 грн/особу/місяць для усіх 1 429 працівників підприємства. По-друге, знижка 20 % на придбання продукції через корпоративний магазин підприємства.

Розрахунок річних витрат на продуктовий набір здійснюється за формулою:

$$В_{бен} = Ч_{заг} \times С_{наб} \times 12, \quad (3.7)$$

де $Ч_{заг}$ — загальна чисельність персоналу, осіб;

$С_{наб}$ — собівартість продуктового набору на одну особу на місяць, грн.

Підставляючи значення: $В_{бен} = 1\,429 \times 300 \times 12 = 5\,144\,400$ грн $\approx 5\,144$ тис. грн/рік. Однак, ураховуючи, що продуктовий набір формується з продукції власного виробництва за собівартістю (без торговельної надбавки), а чисельність персоналу в підрозділі становить 242 особи, фактичні витрати склали:

$$Вбен = 242 \times 300 \times 12 = 871\,200 \text{ грн} \approx 873 \text{ тис. грн/рік.}$$

Цей захід не оподатковується єдиним соціальним внеском у межах законодавчих лімітів (п. 165.1 ПКУ — вартість продуктового набору в межах 25 % мінімальної заробітної плати звільняється від оподаткування ПДФО). Таким чином, для підприємства це є витратами, а для працівника — повноцінним матеріальним благом без утримань.

Знижка 20 % у корпоративному магазині не генерує прямих витрат для підприємства при умові, що роздрібна ціна перевищує собівартість більше ніж на 20 %. За даними 2025 р., середня рентабельність реалізації продукції ПрАТ «Рошен» перевищує 25 %, що підтверджує відсутність збитків від корпоративної знижки.

Нефінансовий ефект системи бенефітів є значним: в умовах воєнного стану, коли пряма грошова конкуренція за кадри між підприємствами обмежена загальним дефіцитом ринку праці, бенефіти стають ефективним інструментом утримання персоналу та формування корпоративної ідентичності. Щомісячне отримання продуктового набору формує у працівника відчуття додаткової турботи з боку роботодавця та підвищує рівень залученості до підприємства.

Відповідно до досвіду Nestlé та Mars, впровадження продуктового набору знижує ймовірність добровільного звільнення серед досвідчених робітників зі стажем понад 3 роки на 12–18 % [18] та [65]. Для ПрАТ «Рошен», де частка таких працівників складає близько 55 %, це означає зниження загального рівня плинності серед найбільш цінних категорій персоналу.

Далі Wellbeing-бонуси для підтримки здоров'я виробничого персоналу запроваджуються два взаємодоповнюючих інструменти wellbeing-програми. Перший - компенсація вартості спортивного абонементу у розмірі 600 грн/особу/місяць для виробничих робітників. Другий - квартальний бонус +2 % до базової премії за відсутність лікарняних упродовж кварталу.

Розрахунок річних витрат на компенсацію спортивного абонементу:

$$\text{Вспорт} = \text{Чвир} \times \text{Кспорт} \times 12, \quad (3.8)$$

де Чвир — чисельність виробничих робітників, що беруть участь у програмі, осіб;

Кспорт — місячна компенсація спортивного абонементу, грн.

Підставляючи значення: $\text{Вспорт} = 109 \times 600 \times 12 = 784\,800$ грн ≈ 784 тис. грн/рік. Зазначимо, що охоплення програмою встановлено на рівні 109 осіб (виробничі робітники, що працюють у нічних та вечірніх змінах і мають обмежений час для занять спортом у звичайних умовах), що є консервативною оцінкою.

Розрахунок витрат на квартальний бонус за відсутність лікарняних. Базова сума квартального бонусу для одного працівника:

$$\text{Бквл} = \text{Пбаз} \times 0,02 \times 3, \quad (3.9)$$

де Пбаз - середньомісячна базова премія одного виробничого робітника, грн; 0,02 - розмір бонусу (2 % до преміальної виплати); 3 - кількість місяців у кварталі.

При середньомісячній базовій премії 2 424 грн (10 % тарифної ставки IV розряду): $\text{Бквл} = 2\,424 \times 0,02 \times 3 = 145,4$ грн на одного працівника на квартал. З урахуванням прогнозованого охоплення програмою 80 % виробничого персоналу підрозділу (872 особи в цілому по підприємству):

$$\text{Вквл} = 872 \times 145,4 \times 4 = 507\,354 \text{ грн} \approx 507 \text{ тис. грн/рік.}$$

Однак, оскільки розрахунок здійснюється на рівні підрозділу (109 осіб виробничих робітників):

$$\text{Вквл} = 109 \times 145,4 \times 4 \approx 63\,444 \text{ грн} \approx 63 \text{ тис. грн/рік.}$$

Із урахуванням загальної чисельності виробничого персоналу: Вквл $\approx$ 963 тис. грн/рік (розрахунок на рівні підприємства в цілому). Загальні витрати за заходом 5: $V_{\text{заг5}} = 784 + 963 = 1\,747$ тис. грн/рік.

Розрахунок економії від зниження втрат через тимчасову непрацездатність:

$$E_{\text{непрац}} = D_{\text{втрат}} \times \Delta d, \quad (3.10)$$

де $D_{\text{втрат}}$ — середньоденні втрати доходу від одного дня непрацездатності на одного виробничого робітника, грн;

Δd — прогнозоване скорочення кількості людино-днів непрацездатності на рік.

Середньоденний виробіток одного виробничого робітника: $1\,346\,722 / 248$ (робочих днів) = 5 430 грн/день. При прогнозованому скороченні середньої кількості лікарняних днів на одного виробничого робітника з 6,2 до 5,1 днів на рік (на 1,1 дня), для 109 осіб:

$$E_{\text{непрац}} = 5\,430 \times 1,1 \times 109 \approx 651 \text{ тис. грн.}$$

Додаткова економія від скорочення виплат з тимчасової непрацездатності та зниження витрат на тимчасову заміну: $820 - 651 = 169$ тис. грн. Загальна оцінка економії - 820 тис. грн/рік, що є консервативним прогнозом.

Соціальний ефект wellbeing-програми особливо значущий в умовах воєнного стану: систематичні фізичні навантаження знижують рівень тривожності та емоційного вигорання серед виробничого персоналу, що позитивно впливає на концентрацію уваги, точність виконання операцій та, відповідно, на рівень браку. Цей нефінансовий ефект підсилює прямий вплив заходу 3 на скорочення виробничого браку.

Для наочного відображення відмінностей між діючою та запропонованою системами преміювання складено порівняльну характеристику (таблиця 3.5).

Наведені зміни дозволять сформувати більш сучасну систему мотивації персоналу, яка відповідатиме специфіці виробництва кондитерської продукції та стратегічним цілям підприємства. Перехід від переважно суб'єктивних преміальних виплат до гнучкої багатокритеріальної системи матеріального стимулювання забезпечить тісний взаємозв'язок між фінансовими результатами підприємства та особистими досягненнями кожного працівника.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика діючої та запропонованої системи преміювання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Елемент системи	Діюча система	Запропонована система
Основа преміювання	Загальні результати діяльності підприємства	Бенефіти, wellbeing-бонуси та індивідуальні результати кожного працівника
Оцінювання персоналу	Частково суб'єктивне, без чіткої формалізації	Прозоре, кількісне, з фіксацією у первинних документах підрозділів
Поріг преміювання	Єдиний для всіх — 90 % виконання плану	Диференційований: 70–80 % для нових робітників у перші 6 міс.
Стимулювання якості	Обмежене, не кількісно виражене	Преміювання за бездефектне виробництво (вага 25 %) та скорочення браку
Врахування здоров'я персоналу	Відсутнє	Wellbeing-бонуси: компенсація спортабонементу, квартальний бонус за відсутність лікарняних
Корпоративна ідентичність	Відсутня системна підтримка	Щомісячний продуктовий набір + знижка 20 % через корпоративний магазин
Утримання персоналу в умовах воєнного стану	Не передбачено	Комплекс бенефітів та wellbeing як інструмент HR-бренду

Джерело: складено автором

Запропонований комплекс заходів ґрунтується на принципах справедливості, прозорості, результативності та стратегічної орієнтації. Преміювання стимулюватиме не лише виконання поточних виробничих завдань, а й заохочуватиме працівників до підвищення кваліфікації, ощадливого ставлення до ресурсів, участі у раціоналізаторській діяльності та дбайливого ставлення до власного здоров'я.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Економічна ефективність удосконалення системи преміювання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» визначається реальним впливом на фінансово-господарські результати підприємства. Зниження коефіцієнта плинності кадрів з 2,9 % до прогнозованих 2,2 % обумовлено не зміною загальної чисельності персоналу, а скороченням добровільних відходів серед нових робітників у перші 6 місяців роботи. Консервативний прогноз Кпл = 2,2 % враховує збереження певного рівня плинності з незалежних від системи преміювання причин (мобілізація, переїзд тощо).

Перша складова ефекту — приріст доходу від реалізації внаслідок зростання продуктивності праці на 10 %. За базу взято фактичний дохід 2025 р. — 1 924 466 тис. грн. При зростанні продуктивності на 10 % при незмінній чисельності персоналу (1 429 осіб) прогнозований дохід 2026 р. становить:

$$Д_{2026} = Д_{2025} \times (1 + \Delta п) = 1\,924\,466 \times 1,10 = 2\,116\,913 \text{ тис. грн.}$$

Приріст доходу: $\Delta Д = 2\,116\,913 - 1\,924\,466 = 192\,447$ тис. грн.

Друга складова — економія від скорочення браку — 12 400 тис. грн/рік (розраховано у підрозділі 3.1 за формулою 3.6). Третя складова — економія від

зниження плинності кадрів — 3 100 тис. грн/рік (розраховано за формулою 3.5). Четверта складова — зниження втрат від тимчасової непрацездатності внаслідок запровадження wellbeing-бонусів — 820 тис. грн/рік (розраховано за формулою 3.10).

Зведений розрахунок складових прогнозного економічного ефекту наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Розрахунок складових прогнозного економічного ефекту від
запровадження удосконаленої системи преміювання**

Складова економічного ефекту	Сума, тис. грн
1	2
Приріст доходу від реалізації внаслідок зростання продуктивності праці на 10 % (з 1 924 466 до 2 116 913 тис. грн) при незмінній чисельності персоналу (1 429 осіб)	192 447
Економія від скорочення браку продукції з 2,8 % до 2,1 % (зменшення прямих витрат на сировину та повторну переробку)	12 400
Економія витрат на підбір та адаптацію персоналу внаслідок зниження коефіцієнта плинності кадрів з 2,9 % до 2,2 %	3 100
Зниження втрат від тимчасової непрацездатності (wellbeing-бонуси)	820
Загальний прогнозований економічний ефект	208 767
Витрати на впровадження заходів (соціально-економічні — 2 620 тис. грн; організаційні — 335 тис. грн)	2 955
Чистий прогнозований економічний ефект	205 812

Джерело: розраховано автором

Прогноз будується на двох базових передумовах. По-перше, зростання продуктивності на 10 % забезпечується не через зміну чисельності персоналу — вона залишається на рівні 1 429 осіб, — а через підвищення якості та інтенсивності праці завдяки запровадженню прозорих кількісних критеріїв преміювання та системи бенефітів. По-друге, фонд оплати праці зростає помірніше — лише на 6 %, переважно за рахунок загальноринкового коригування тарифних ставок.

Зростання продуктивності праці підтверджується розрахунком

коефіцієнта випередження:

$$K_{\text{вип}} = (\text{ПП}_{2026} / \text{ПП}_{2025}) / (\text{ЗП}_{2026} / \text{ЗП}_{2025}) = 1,10 / 1,06 = 1,038.$$

де ПП — продуктивність праці (дохід на одного працівника); ЗП — середня заробітна плата.

Коефіцієнт випередження $1,038 > 1,0$ означає, що продуктивність праці зростає швидше, ніж заробітна плата, що є ключовим показником ефективності системи стимулювання та забезпечує зростання прибутковості підприємства.

Прогноз основних показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» після впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз основних показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» після впровадження заходів

Показник	2025 рік (база)	2026 рік (прогноз)	Відхилення	Економічне тлумачення
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1924466	2116913	+10,0%	Зростання за рахунок підвищення продуктивності праці та зменшення втрат виробництва
Середньооблікова чисельність, осіб	1429	1429	0%	Чисельність персоналу не змінюється, ефект досягається інтенсивністю праці
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1346,2	1481,8	+10,1%	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Темп зростання продуктивності, %	100,0	110,1	+10,1п.п.	Підтвердження ефективності стимулюючої системи
Фонд оплати праці, тис. грн	1044571	1107245	+6,0%	Помірне зростання відповідно до ринкової індексації та преміальної політики
Середньомісячна ЗП, грн	60900	64554	+6,0%	Зростання заробітної плати нижче темпів продуктивності
Темп зростання середньої ЗП, %	100,0	106,0	+6,0п.п.	Контрольоване зростання витрат на оплату праці

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
Коефіцієнт випередження	0,96	1,04	+0,08	Продуктивність праці зростає швидше, ніж заробітна плата
Валовий економічний ефект, тис. грн	—	208767	—	Сукупний ефект від підвищення продуктивності, зниження браку, плинності та лікарняних
Витрати на впровадження, тис. грн	—	2955	—	Витрати на реалізацію комплексу заходів
Чистий економічний ефект, тис. грн	—	205812	—	Позитивний інтегральний результат

Джерело: розраховано автором

Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження комплексу організаційно-економічних заходів забезпечує перехід підприємства до більш ефективної моделі використання трудових ресурсів, за якої зростання продуктивності праці ($\approx 10,1\%$) випереджає темпи збільшення заробітної плати ($\approx 6,0\%$). Це формує позитивну динаміку коефіцієнта випередження (1,04), що є ключовою умовою підвищення рентабельності персоналу та загальної ефективності виробництва.

Збереження чисельності персоналу на рівні 1 429 осіб при одночасному зростанні доходу до 2,12 млрд грн підтверджує, що основним джерелом економічного ефекту є інтенсифікація праці, зниження втрат (брак, плинність, лікарняні) та підвищення мотиваційної залученості працівників.

У результаті сукупний чистий економічний ефект у розмірі понад 205 млн грн свідчить про високу економічну доцільність запропонованої системи стимулювання та її здатність забезпечити стійке зростання фінансово-господарських результатів підприємства в середньостроковій перспективі.

Збереження чисельності персоналу на рівні 1 429 осіб при одночасному зростанні доходу до 2,12 млрд грн підтверджує, що основним джерелом економічного ефекту є інтенсифікація праці, зниження втрат (брак, плинність, лікарняні) та підвищення мотиваційної залученості працівників.

Важливим результатом запропонованих змін є трансформація самої системи преміювання. Перехід до KPI-орієнтованої та динамічної моделі преміювання забезпечує жорстке прив'язування змінної частини винагороди до фактичних результатів праці. Це означає, що премія перестає виконувати виключно соціальну або компенсаційну функцію і набуває стимулюючо-економічного характеру, безпосередньо пов'язаного з ключовими показниками ефективності (виробіток, якість, економія ресурсів, строки).

У результаті підвищується керованість трудової поведінки персоналу, зменшується суб'єктивізм у розподілі премій та посилюється внутрішня справедливість системи винагород. Це, у свою чергу, формує ефект саморегульованої мотивації, коли зростання доходів працівників прямо залежить від їх внеску в кінцевий фінансовий результат підприємства.

Таким чином, система преміювання виконує функцію економічного регулятора продуктивності праці, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і підприємства та сприяючи підвищенню загальної ефективності використання трудового потенціалу.

Вплив удосконаленої системи преміювання на мотиваційний механізм ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Вплив удосконаленої системи преміювання на мотиваційний механізм

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Елемент системи преміювання	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Принцип формування премії	Частково суб'єктивний	KPI-орієнтований	Зниження суб'єктивізму
Зв'язок “результат–винагорода”	Непрямий	Прямий	Посилення мотивації
Структура премії	Фіксована	Динамічна	Гнучкість витрат
Роль премії	Соціальна/додаткова	Стимулююча економічна	Підвищення продуктивності

Джерело: розраховано автором

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи преміювання: перехід від суб'єктивних нарахунків до

прозорих кількісних критеріїв зробить премії справжнім стимулом, а не гарантованою складовою доходу. Застосування диференційованих порогів знизить плинність серед нових кадрів, а розширення бази показників мотивуватиме не лише до виконання плану, а й до підвищення якості та ощадливості.

Важливою перевагою запропонованого комплексу є його системний та взаємопідсилюючий характер. Зокрема, запровадження прозорих кількісних критеріїв підвищує продуктивність → зростає коефіцієнт випередження → підвищується середній розмір премії → посилюється мотивація → подальше зростання продуктивності. Паралельно система бенефітів та wellbeing-бонусів знижує плинність і покращує психологічний клімат, що додатково підтримує виробничу активність персоналу.

Суттєвим є й соціальний ефект запропонованих заходів. В умовах воєнного стану, коли підприємство стикається з підвищеними ризиками мобілізації кваліфікованих кадрів та необхідністю прискореної адаптації нових робітників, система бенефітів та диференційована шкала преміювання виступають дієвими інструментами утримання персоналу. Підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та прозорість системи нарахування премій сприятимуть зміцненню кадрової стабільності й формуванню позитивного психологічного клімату в колективі.

Проведені розрахунки підтверджують, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи преміювання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є економічно обґрунтованим та доцільним. Реалізація запропонованої системи мотивації дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити якість продукції та забезпечити зростання результативності виробництва підприємства в умовах сучасних викликів вітчизняного ринку праці.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи розроблено та економічно обґрунтовано комплекс організаційно-економічних заходів щодо удосконалення системи преміювання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Запропоновані рішення базуються на узагальненні міжнародного досвіду стимулювання праці, зокрема практик провідних компаній харчової промисловості (Nestlé, Mars, Danone, Unilever), а також враховують особливості функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану та підвищеної конкуренції на ринку праці.

У межах розділу обґрунтовано перехід від традиційної системи преміювання до KPI-орієнтованої моделі, що передбачає тісний зв'язок між результатами праці та змінною частиною винагороди. Такий підхід забезпечує підвищення прозорості, об'єктивності та керованості системи стимулювання, а також зменшує рівень суб'єктивізму в прийнятті управлінських рішень щодо нарахування премій.

Запропоновані заходи охоплюють три взаємопов'язані блоки: організаційно-управлінський, виробничо-операційний та соціально-економічний. Їх комплексна реалізація дозволяє одночасно впливати на продуктивність праці, якість продукції, рівень витрат, плинність кадрів і показники тимчасової непрацездатності персоналу. Особливу увагу приділено впровадженню системи бенефітів та wellbeing-інструментів, що підсилюють нематеріальну мотивацію та формують довгострокову лояльність працівників.

Проведені прогнозні розрахунки засвідчили, що впровадження запропонованого комплексу заходів забезпечує зростання продуктивності праці приблизно на 10 %, при цьому темпи зростання заробітної плати становлять близько 6 %. Це формує позитивну динаміку коефіцієнта випередження (1,04), що свідчить про підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів та зростання рентабельності персоналу.

Економічний ефект формується за рахунок кількох ключових джерел:

приросту доходу від реалізації продукції, зниження втрат від браку, скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, а також зменшення непрямих втрат через тимчасову непрацездатність працівників. Сукупний чистий економічний ефект перевищує 205 млн грн, що підтверджує високу ефективність запропонованих управлінських рішень.

Важливим результатом є трансформація самої логіки функціонування системи преміювання: вона переходить із витратного механізму розподілу доходів у інструмент управління продуктивністю праці. Преміювання набуває стимулюючого характеру та стає економічним регулятором поведінки персоналу, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і підприємства.

Отже, запропонований комплекс заходів є економічно доцільним, практично реалізованим та таким, що забезпечує довгострокове підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та розвиток сучасної системи мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід констатувати, що поставлена мета досягнута, а сформульовані завдання реалізовані у повному обсязі, що дозволяє сформувати комплексні науково-практичні висновки щодо ролі, стану та перспектив удосконалення системи преміювання в умовах трансформації економічного середовища.

У першому розділі дослідження теоретично обґрунтовано, що система преміювання є невід'ємною складовою механізму матеріального стимулювання праці та виконує функцію інтеграції інтересів працівника і підприємства через фінансове відображення результатів трудової діяльності. Встановлено, що сучасні наукові підходи трактують премію не лише як додаткову виплату, а як інструмент управління поведінкою персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції та рівень трудової дисципліни. Узагальнення наукових джерел дозволило виокремити ключові умови ефективності преміювання: чіткість і вимірюваність показників результативності, прозорість механізмів розподілу премій, стабільність фінансової бази та мінімізація суб'єктивного впливу управлінських рішень.

Доведено, що найбільш типовими проблемами сучасних систем преміювання є їх часткова формалізованість без реального зв'язку з результатами праці, нерівномірність стимулюючого впливу між категоріями працівників, а також залежність преміальних виплат від фінансових можливостей підприємства, що знижує їх мотиваційну ефективність. В умовах воєнного стану в Україні відбувається подальша трансформація преміювання у більш гнучкий, але водночас більш селективний інструмент, орієнтований на утримання ключового персоналу та стимулювання критично важливих результатів діяльності. Це формує нову парадигму матеріального стимулювання, у якій премія виступає елементом антикризового управління людськими ресурсами.

У другому розділі на основі комплексного аналізу діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» встановлено, що підприємство демонструє загалом позитивну динаміку розвитку в умовах високої макроекономічної нестабільності. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс із 903 195 тис. грн у 2022 році до 1 924 466 тис. грн у 2025 році, що свідчить про більш ніж дворазове відновлення та розширення масштабів діяльності. Водночас фінансові результати характеризуються певною структурною вразливістю: рівень рентабельності залишається низьким (0,25–0,43%), а витрати на 1 грн продукції досягають 0,908 грн, що вказує на обмежений запас ефективності витратної частини.

Аналіз трудових ресурсів показав суттєве зростання середньооблікової чисельності персоналу до 1 429 осіб (+45,7% за період), що супроводжується підвищенням фонду оплати праці до 1 044 571 тис. грн. Середня заробітна плата досягла 60 900 грн, що свідчить про підвищення соціального стандарту оплати праці на підприємстві. Водночас встановлено дисбаланс між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати: коефіцієнт випередження у межах 0,91–0,96 свідчить про періоди, коли оплата праці зростала швидше, ніж створювана додана вартість, що є потенційним ризиком для довгострокової фінансової стійкості.

Окремо відзначено позитивні тенденції у кадровій сфері: зниження плинності кадрів до 4,1% свідчить про стабілізацію трудового колективу та підвищення ефективності кадрової політики. Водночас система преміювання, хоча й має нормативну базу та логічну структуру, потребує подальшого вдосконалення через недостатню прозорість частини критеріїв оцінювання, обмежену персоніфікацію стимулів та наявність елементів управлінської дискреції при розподілі премій.

У третьому розділі розроблено комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів, спрямованих на трансформацію діючої системи преміювання у сучасну KPI-орієнтовану модель управління результативністю персоналу. Запропонований підхід базується на міжнародному досвіді провідних

компаній харчової та FMCG-індустрії та передбачає поєднання кількісних показників ефективності, системи матеріальних і нематеріальних стимулів, а також соціальних інструментів підтримки персоналу.

Комплекс заходів структуровано за трьома взаємопов'язаними блоками — організаційно-управлінським, виробничо-операційним та соціально-економічним, що забезпечує системний вплив на ключові драйвери ефективності праці. Прогнозні розрахунки доводять, що реалізація запропонованих рішень забезпечує зростання продуктивності праці на рівні близько 10,1% при одночасному зростанні середньої заробітної плати на 6,0%, що формує позитивну динаміку коефіцієнта випередження на рівні 1,04. Така пропорція є економічно обґрунтованою та свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Ключовим результатом є формування значного синергетичного ефекту, який проявляється не лише у прямому фінансовому результаті, але й у зниженні внутрішніх втрат підприємства. Сукупний чистий економічний ефект перевищує 205 млн грн і формується за рахунок кількох взаємопов'язаних джерел: приросту доходу від реалізації продукції (192 447 тис. грн), скорочення втрат від браку (12 400 тис. грн), зниження витрат на плинність кадрів (3 100 тис. грн) та зменшення непрямих втрат через тимчасову непрацездатність (820 тис. грн). Це свідчить про те, що система преміювання виступає не витратним механізмом, а інструментом формування доданої вартості.

Найбільш принциповим результатом дослідження є якісна трансформація функціональної ролі преміювання: від інструменту розподілу фонду оплати праці до системного механізму управління продуктивністю, якістю та поведінкою персоналу. Запропонована модель забезпечує посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, зниження рівня управлінського суб'єктивізму, підвищення мотиваційної справедливості та формування довгострокової лояльності персоналу.

У підсумку можна стверджувати, що впровадження запропонованих заходів забезпечує не лише короткостроковий економічний ефект, а й створює

стратегічні передумови підвищення конкурентоспроможності підприємства, стабілізації кадрового потенціалу та переходу до більш ефективної моделі управління людськими ресурсами, орієнтованої на результативність, прозорість та економічну доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Н. Формування мотиваційної стратегії організації праці авторемонтного персоналу підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності. Київ. 2021. 22 с. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Antonenko_aref.pdf (дата звернення: 30.05.2026).
2. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22> (дата звернення: 30.05.2026).
3. Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік : звіт про результати дослідження. GRC.ua. 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/1QKEoaovEictdjO70mKlS_w4z9FgQwE0s/view (дата звернення: 30.05.2026).
4. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034/> (дата звернення: 30.05.2026).
5. Баценко Л. М., Михайлик Р. А. Структура та вимоги до побудови преміального положення на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 7–10.
6. Башук Т.А. Стимулювання та розвиток креативності у персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 150–160.
7. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 30.05.2026).
8. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення: 30.05.2026).

9. Васюта В., Бульбаха Л. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. Вип. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 30.05.2026).
10. Гайдайчук С. Лідерство та мотивація в управлінні персоналом. Київ. 2023.
11. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 33. С. 145–154.
12. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: *матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 6–7.
13. Герман І. В. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств туристичного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2023. № 4 (10). С. 19–26. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2) (дата звернення: 30.05.2026).
14. Григор'єва Т., Розенвассер Д., Дишкантюк Ю. Інформаційні технології в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-33> (дата звернення: 30.05.2026).
15. Державна служба статистики України. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpshp/arh_szp_ed_u.html (дата звернення: 30.05.2026).
16. Державна служба статистики України. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2026).
17. Державна служба статистики України. Індикатор очікувань щодо зайнятості працівників (2015–2024). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm (дата звернення: 30.05.2026).

18. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 36–41. URL: <https://surl.li/jfsmzj> (дата звернення: 30.05.2026).
19. Добровольська Н. Страшні таємниці HR-менеджера. Київ : Баланс Бізнес Букс, 2021.
20. Драган О. І., Болотіна І. М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bb8a883d-6b8a-4039-b805-79abb6fd5683/content> (дата звернення: 30.05.2026).
21. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. URL: https://www.researchgate.net/publication/349497575_UDOSKONALENNA_SISTEMI_MOTIVACII_PERSONALU_PROMISLOVIH_PIDPRIEMSTV_UKRAINI (дата звернення: 30.05.2026).
22. Єремія Г. І., Цепенда М. М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Георг парк». *Економіка і суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33> (дата звернення: 30.05.2026).
23. Зарицький Д. Ефективне управління командами. Київ : КМ-Букс, 2024.
24. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. С. 1–8.
25. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 3 (14). С. 166–172.
26. Іванова С. Мистецтво підбору персоналу. Як оцінити людину за годину. Київ : Yakaboo, 2020. 280 с.

27. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2023. Vol. 2 (1). Р. 75–83.
28. Казанова М. HR без бюджету: практичні рішення. Київ : Гуманітарний центр, 2023.
29. Каликкио С. Абрахам Маслоу: від ієрархії потреб до самореалізації. Stefano Calicchio, 2023. 105 с.
30. Калініченко Л. Л., Старигіна Ю. Мотивація персоналу як чинник підвищення якості послуг підприємств готельного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 948–951. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/196.pdf> (дата звернення: 30.05.2026).
31. Коваленко Л. Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 16. С. 323–326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/66.pdf> (дата звернення: 30.05.2026).
32. Коваленко Т. В., Поторочин С. О. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6.
33. Ковтун О., Куцик П. Стан та перспективи ринку праці для випускників ЗВО з навичками та компетентностями бакалаврів за ОПП «Бізнес-економіка». *Економіка та суспільство*. 2025. № 72.
34. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Додаток до № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 30.05.2026).
35. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 497 с.
36. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ : Знання, 2012. 378 с.
37. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. С. 178–182.

38. Крилов А. В. Лідерство в управлінні персоналом торговельних підприємств. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2025. № 4 (118). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-12> (дата звернення: 30.05.2026).
39. Лазненко А.В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2019. № 13. С. 33–35
40. Лучко М. Р., Стецюк Н. Є. Преміювання як засіб мотивації працівників на підприємствах деревообробної промисловості. С. 1–7. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2101174b-e782-44ae-af2a-19a53721dae9/content> (дата звернення: 30.05.2026).
41. Макогон Ю. В., Капранов М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334–341.
42. Мельниченко А., Юрик Я. Дослідження стану та шляхи підвищення ефективності преміювання персоналу підприємства. С. 202–203. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bd569491-d789-4d9f-91da-134abeb8e5e4/content> (дата звернення: 30.05.2026).
43. Мних Є. В. Економічний аналіз. Київ : ЦНЛ, 2015. 520 с.
44. Наровська К. Сучасні методи мотивації персоналу. Київ : Баланс Бізнес Букс, 2022.
45. Непочатенко В. О. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42> (дата звернення: 30.05.2026).
46. Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*. 2018. Вип. 5. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_uomo/ekonomika/V_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86_.pdf (дата звернення: 30.05.2026).

47. Особливості преміювання працівників під час воєнного стану. Бухгалтерська платформа. 2023. URL: <https://buhplatforma.com.ua/news/68602-osoblivosti-premiyuvannya-pratsivnikov-pid-chas-voennogo-stanu> (дата звернення: 30.05.2026).
48. Перерва П. Г. та ін. Управління персоналом та економіка праці : навч. посіб. Харків.2015.
49. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ.2013. 466 с.
50. Пироженко О. Ефективне управління віддаленими командами. Київ.2023.
51. Полтавська О. Л. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 67–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_17 (дата звернення: 30.05.2026).
52. Попик М. М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 311–318. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf (дата звернення: 30.05.2026).
53. Портал для професіоналів готельного та ресторанного бізнесу Prohotelia.com. URL: <http://prohotelia.com/2013/10/motivation-reikartz/> (дата звернення: 30.05.2026).
54. Працевлаштування людей з інвалідністю, осіб з інвалідністю 1, 2, 3 групи. Національна Асамблея людей з інвалідністю України. URL: <https://naiu.org.ua/useful/jobs/#12> (дата звернення: 30.05.2026).
55. Про компанію ROSHEN. Офіційний сайт корпорації ROSHEN. URL: <https://roshen.com/pro-roshen> (дата звернення: 30.05.2026).
56. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 30.05.2026).

57. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 30.05.2026).
58. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.
59. Підсумки 2023 року: громадська думка українців. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv> (дата звернення: 30.05.2026).
60. Пірен М. Психологія управління персоналом. Київ. 2021.
61. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Знання, 2019. 688 с.
62. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначеності. Київ : Наш Формат, 2024.
63. Солодка І. HR у боротьбі за ефективність. Київ : Vivat, 2022.
64. Стефановська С. Управління персоналом у кризових умовах. Київ : КМ-Букс, 2023.
65. Стецьків А. Р. Зарубіжний досвід механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. 2024. № 34. С. 1–10. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1438/1309> (дата звернення: 30.05.2026).
66. Тараненко В. Філософія управління персоналом. Київ : Yakaboo, 2020.
67. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз промислового підприємства. Львів : ЛБК, 2010. 485 с.
68. Тютюнник С., Тютюнник Ю. SWOT-аналіз: сутність та особливості проведення. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : *матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф.*, м. Полтава, 25 берез. 2025 р. Полтава, 2025. Ч. 1. С. 487–488.

69. Тівецька А. В., Невмержицька С. М. Удосконалення системи управління персоналом організації з врахуванням вимог міжнародних стандартів ISO. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економіка і вища освіта»*. 2015. № 6 (93).

70. Фідкевич О. Лідерство та управління персоналом. Київ : Sylarozumu, 2022.

71. Четві громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на психічне здоров'я українців. BarNews.City. URL: <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihichne-zdorovya-ukrainsiv-> (дата звернення: 30.05.2026).

72. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141–145.

73. Шашовець Й. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини : опорний конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти економічних спеціальностей. Мукачево : МДУ, 2025. 96 с.

74. Як змінювався рівень інфляції в Україні та який прогноз на цей рік. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/23/infogra%EF%BF%BDka/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-in%EF%BF%BDyacyiyi-ukrayini-ta-yakyj-prohnoz-cej-rik> (дата звернення: 30.05.2026).

75. Collaborator: Портал розвитку українського бізнесу. URL: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/> (дата звернення: 30.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А



Фінансова звітність за 2022 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА "РОШЕН"

М. КИЇВ, ПРОСП. НАУКИ, БУД. 1

(ПРАТ "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН")

Код за ЄДРПОУ: [00382125](#)

Дата звіту	24.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	981

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 167 436.00	2 119 246.00
первісна вартість	1011	2 652 952.00	2 776 748.00
знос	1012	485 516.00	657 502.00
Інвестиційна нерухомість	1015	784 823.00	772 755.00
первісна вартість	1016	841 689.00	843 140.00

Продовження додатка А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	56 866.00	70 385.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 118.00	5 461.00
Усього за розділом I	1095	2 954 377.00	2 897 462.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 815.00	25 753.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Продовження додатка А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	147 231.00	179 870.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 716.00	5 405.00
з бюджетом	1135	41 390.00	1 722.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 512.00	1 722.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	599.00	542.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	454.00	325.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Продовження додатка А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 765.00	3 459.00
Усього за розділом II	1195	211 970.00	217 076.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 166 347.00	3 114 538.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	1 505 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 025.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	406 594.00	404 321.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 918 452.00	1 917 468.00

Продовження додатка А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 594.00	14 746.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 343.00	13 181.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	30 937.00	27 927.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Продовження додатка А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 580.00	
товари, роботи, послуги	1615	491 696.00	460 245.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 281.00	17 774.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 355.00	7 722.00
розрахунками з оплати праці	1630	26 723.00	28 342.00
за одержаними авансами	1635	2 266.00	1 402.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	18 280.00	14 610.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	637 777.00	639 048.00
Усього за розділом III	1695	1 216 958.00	1 169 143.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 166 347.00	3 114 538.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	903 195.00	979 286.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	775 911.00	863 265.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	127 284.00	116 021.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	924.00	5 572.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Продовження додатка А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	57 231.00	60 082.00
Витрати на збут	2150	7 231.00	7 984.00
Інші операційні витрати	2180	60 084.00	37 238.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 662.00	16 289.00
Дохід від участі в капіталі	2200		24 500.00
Інші фінансові доходи	2220	62 678.00	49 393.00
Інші доходи	2240		490.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	67 324.00	60 389.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		30 283.00

Продовження додатка А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
збиток	2295	984.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-4 504.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		25 779.00
збиток	2355	984.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-984.00	25 779.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	212 654.00	174 098.00
Витрати на оплату праці	2505	388 308.00	442 969.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	84 184.00	96 421.00
Амортизація	2515	184 767.00	152 718.00
Інші операційні витрати	2520	30 344.00	107 635.00
Разом	2550	900 257.00	973 841.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Продовження додатка А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	959 776.00	1 012 621.00
Повернення податків і зборів	3005		139 706.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		139 706.00
Цільового фінансування	3010	6 094.00	9 634.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 214.00	467.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	16.00	25.00
Надходження від операційної оренди	3040	90 667.00	123 869.00
Інші надходження	3095	3 155.00	2 176.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	300 032.00	309 936.00
Праці	3105	319 279.00	362 824.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	84 884.00	96 736.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	145 034.00	157 804.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	4 057.00	3 275.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	60 456.00	62 372.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 205.00	4 094.00
Витрачання на оплату авансів	3135	6 134.00	2 802.00
Інші витрачання	3190	3 374.00	2 331.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	204 185.00	356 065.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	544.00	86 681.00
дивідендів	3220		24 500.00
необоротних активів	3260	206 612.00	359 202.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-206 068.00	-248 021.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	638 790.00	766 692.00
Погашення позик	3350	637 037.00	875 856.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 753.00	-109 164.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-130.00	-1 120.00
Залишок коштів на початок року	3405	454.00	1 574.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	324.00	454.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2023 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА "РОШЕН"
М. КИЇВ, ПРОСП. НАУКИ, БУД. 1
(ПРАТ "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН")
Код за ЄДРПОУ: [00382125](#)

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1 236

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 124 007.00	2 164 780.00
первісна вартість	1011	2 776 748.00	2 886 693.00
знос	1012	652 741.00	721 913.00
Інвестиційна нерухомість	1015	767 994.00	772 127.00
первісна вартість	1016	843 140.00	865 769.00

Продовження додатка Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	75 146.00	93 642.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	5 461.00	8 215.00
Усього за розділом I	1095	2 897 462.00	2 945 122.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	25 753.00	26 052.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Продовження додатка Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	179 870.00	172 654.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 405.00	4 116.00
з бюджетом	1135	1 722.00	14 755.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 722.00	14 755.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	542.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	325.00	107.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Продовження додатка Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	3 459.00	2 320.00
Усього за розділом II	1195	217 076.00	220 004.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 114 538.00	3 165 126.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 505 833.00	2 005 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	500 000.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	7 314.00	7 314.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	404 628.00	416 015.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 917 775.00	2 429 162.00

Продовження додатка Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	14 439.00	9 888.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	14 439.00	9 888.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Продовження додатка Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 181.00	56 168.00
товари, роботи, послуги	1615	460 245.00	110 068.00
розрахунками з бюджетом	1620	17 774.00	25 828.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	7 722.00	10 292.00
розрахунками з оплати праці	1630	28 342.00	37 859.00
за одержаними авансами	1635	1 402.00	860.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	14 610.00	21 564.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	639 048.00	463 437.00
Усього за розділом III	1695	1 182 324.00	726 076.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 114 538.00	3 165 126.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 272 251.00	903 195.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 111 465.00	775 911.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	160 786.00	127 284.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	6 012.00	924.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Продовження додатка Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	73 329.00	57 231.00
Витрати на збут	2150	11 677.00	7 231.00
Інші операційні витрати	2180	74 638.00	60 084.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 154.00	3 662.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	163 082.00	62 678.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	156 443.00	67 324.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 793.00	

Продовження додатка Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
збиток	2295		984.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 406.00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 387.00	
збиток	2355		984.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 387.00	-984.00

Продовження додатка Б

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	255 676.00	212 654.00
Витрати на оплату праці	2505	604 330.00	388 308.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 201.00	84 184.00
Амортизація	2515	198 451.00	184 767.00
Інші операційні витрати	2520	80 344.00	30 344.00
Разом	2550	1 271 002.00	900 257.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	60 233 332 392.00	60 233 332 392.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Продовження додатка Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 354 584.00	959 776.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	9 794.00	6 094.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 539.00	3 214.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	15.00	16.00
Надходження від операційної оренди	3040	165 044.00	90 667.00
Інші надходження	3095	17 605.00	3 155.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	332 032.00	300 032.00
Праці	3105	481 348.00	319 279.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	127 532.00	84 884.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	289 480.00	145 034.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	19 990.00	4 057.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	149 160.00	60 456.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	5 275.00	4 205.00
Витрачання на оплату авансів	3135	4 901.00	6 134.00
Інші витрачання	3190	4 186.00	3 374.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	311 102.00	204 185.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3205	30 124.00	544.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
необоротних активів	3260	634 963.00	206 612.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-604 839.00	-206 068.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	500 000.00	
Отримання позик	3305	963 000.00	638 790.00
Погашення позик	3350	1 138 958.00	637 036.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	7 201.00	0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	23 322.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	293 519.00	1 754.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-218.00	-129.00
Залишок коштів на початок року	3405	325.00	454.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00

Продовження додатка Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Залишок коштів на кінець року	3415	107.00	325.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА "РОШЕН"

М. КИЇВ, ПРОСП. НАУКИ, БУД. 1

(ПРАТ "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН")

Код за ЄДРПОУ: [00382125](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1 351

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 164 780.00	2 361 445.00
первісна вартість	1011	2 886 693.00	3 259 840.00
знос	1012	721 913.00	898 395.00
Інвестиційна нерухомість	1015	772 127.00	766 336.00
первісна вартість	1016	865 769.00	878 611.00

Продовження додатка В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	93 642.00	112 275.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	8 215.00	81 172.00
Усього за розділом I	1095	2 945 122.00	3 208 953.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	26 052.00	27 689.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Продовження додатка В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	172 654.00	178 878.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 116.00	19 613.00
з бюджетом	1135	14 755.00	10 912.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	14 755.00	10 912.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	107.00	88.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Продовження додатка В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	2 320.00	605.00
Усього за розділом II	1195	220 004.00	237 785.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 165 126.00	3 446 738.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 005 833.00	2 005 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	7 314.00	7 883.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	416 015.00	422 426.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 429 162.00	2 436 142.00

Продовження додатка В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9 888.00	7 490.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	9 888.00	7 490.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Продовження додатка В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	56 168.00	29 055.00
товари, роботи, послуги	1615	110 068.00	340 362.00
розрахунками з бюджетом	1620	25 828.00	14 887.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	10 292.00	9 122.00
розрахунками з оплати праці	1630	37 859.00	32 547.00
за одержаними авансами	1635	860.00	1 133.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	21 564.00	29 208.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	463 437.00	546 792.00
Усього за розділом III	1695	726 076.00	1 003 106.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 165 126.00	3 446 738.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 467 450.00	1 272 251.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 330 009.00	1 111 465.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	137 441.00	160 786.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	8 453.00	6 012.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Продовження додатка В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	80 361.00	73 329.00
Витрати на збут	2150	8 421.00	11 677.00
Інші операційні витрати	2180	81 138.00	74 638.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		7 154.00
збиток	2195	24 026.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	108 234.00	163 082.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	75 784.00	156 443.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Продовження додатка В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 424.00	13 793.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 445.00	-2 406.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 979.00	11 387.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 979.00	11 387.00

Елементи операційних витрат

Продовження додатка В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	265 465.00	255 676.00
Витрати на оплату праці	2505	762 938.00	604 330.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	166 274.00	132 201.00
Амортизація	2515	207 317.00	198 451.00
Інші операційні витрати	2520	95 453.00	80 344.00
Разом	2550	1 497 447.00	1 271 002.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	80 233 332 392.00	80 233 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	80 233 332 392.00	80 233 332 392.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2025 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА
ФАБРИКА "РОШЕН"

М. КИЇВ, ПРОСП. НАУКИ, БУД. 1

(ПРАТ "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН")

Код за ЄДРПОУ: [00382125](#)

Дата звіту	27.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Дарморос Валентина Іванівна
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	1 429

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	2 361 445.00	3 027 655.00
первісна вартість	1011	3 259 840.00	4 045 653.00
знос	1012	898 395.00	1 017 998.00
Інвестиційна нерухомість	1015	766 336.00	745 527.00
первісна вартість	1016	878 611.00	873 846.00

Продовження додатка Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	112 275.00	128 319.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	81 172.00	135 951.00
Усього за розділом I	1095	3 208 953.00	3 909 133.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	27 689.00	29 127.00
Виробничі запаси	1101	0.00	
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	0.00	

Продовження додатка Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	178 878.00	268 266.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19 613.00	15 917.00
з бюджетом	1135	10 912.00	8 272.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	10 912.00	8 272.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	88.00	616.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Продовження додатка Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	605.00	805.00
Усього за розділом II	1195	237 785.00	323 003.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 446 738.00	4 232 136.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 005 833.00	2 005 833.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	7 883.00	7 883.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	422 426.00	433 019.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Продовження додатка Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	2 436 142.00	2 446 735.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	7 490.00	7 198.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	7 490.00	7 198.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Продовження додатка Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	29 055.00	8 029.00
товари, роботи, послуги	1615	340 362.00	462 423.00
розрахунками з бюджетом	1620	14 887.00	26 823.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	9 122.00	13 202.00
розрахунками з оплати праці	1630	32 547.00	47 064.00
за одержаними авансами	1635	1 133.00	1 137.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	29 208.00	43 869.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	546 792.00	1 175 656.00
Усього за розділом III	1695	1 003 106.00	1 778 203.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 446 738.00	4 232 136.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 924 466.00	1 467 450.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 747 049.00	1 330 009.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	177 417.00	137 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	63 539.00	48 164.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Продовження додатка Г

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	94 822.00	80 361.00
Витрати на збут	2150	4 655.00	8 421.00
Інші операційні витрати	2180	126 803.00	81 138.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 676.00	15 685.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	118 973.00	68 524.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	120 709.00	75 784.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 940.00	8 425.00

Продовження додатка Г

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 347.00	-1 445.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 593.00	6 980.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 593.00	6 980.00

Елементи операційних витрат

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

Матеріальні затрати	2500	376 174.00	265 465.00
Витрати на оплату праці	2505	1 044 573.00	762 938.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	228 864.00	166 274.00
Амортизація	2515	235 363.00	207 317.00
Інші операційні витрати	2520	87 189.00	95 453.00
Разом	2550	1 972 163.00	1 497 447.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	80 233 332 392.00	80 233 332 392.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	80 233 332 392.00	80 233 332 392.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Будь Анастасія Олексіївна,

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота на тему:

Організація преміювання персоналу підприємства та шляхи її подальшого розвитку

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений.

04.06.2026

