

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування системи мотивації праці у
підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньої програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
доктор філософії
з менеджменту

_____ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**
(підпис)

Виконала

_____ **Дарія КРАСНОВСЬКА**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Красновській Дарії Сергіївні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Формування системи мотивації праці у підприємстві»**

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти формування системи мотивації праці у підприємстві.
2. Діагностика формування системи мотивації працівників підприємства.
3. Напрями удосконалення формування системи мотивації праці у підприємстві.

Дата видачі завдання «___» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис) **Володимир ВОСКОЛУПОВ**

Завдання прийняла до виконання

(підпис) **Дарія КРАСНОВСЬКА**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність поняття «мотивація» та її роль у діяльності підприємства.....	8
1.2. Основні теорії мотивації праці у підприємстві.....	12
1.3. Методи мотивації праці у підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	19
2.2. Аналіз кількісного складу і плинності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»	35
2.3. Здійснення формування системи мотивації працівників підприємства.....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	45
3.1. Рекомендації щодо покращення формування системи мотивації праці у підприємстві.....	45
3.2. Зарубіжний досвід формування системи мотивації праці у підприємств.....	52
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного розвитку економіки та посилення конкурентного середовища важливого значення набуває ефективне управління трудовими ресурсами підприємства. Одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та підвищення результативності діяльності суб'єкта господарювання є формування дієвої системи мотивації праці, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання виробничих завдань і рівня зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. Сучасні умови господарювання характеризуються динамічністю ринкового середовища, цифровізацією управлінських процесів, розвитком інноваційних технологій та зміною вимог працівників до умов праці, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до стимулювання персоналу та пошуку ефективних механізмів управління мотивацією праці.

Ефективно сформована система мотивації праці забезпечує раціональне використання людського потенціалу підприємства, сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня трудової дисципліни та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Водночас недостатній рівень мотивації персоналу може негативно впливати на результати господарської діяльності, знижувати ефективність використання ресурсів і стримувати розвиток підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації праці у підприємстві досліджували такі науковці, як: Т. І. Балановська, О. М. Бодарецька, А. Вишнівська, В. В. Восколупов, О. М. Гавриш, О. О. Герасименко, Р. Гладун, О. П. Гогуля, О. Є. Кузьмін, Н. Магас, М. В. Михайліченко, Д. А. Михальов, Г. М. Мутерко, Є. Парфенюк, А. В. Потапенко, О. Г. Середа, О. Таранич, А. В. Троян, Л. Федоришина, Н. М. Швець та ін. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування системи мотивації праці у підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування системи мотивації праці у підприємстві.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття «мотивація» та її роль у діяльності підприємства;
- охарактеризувати основні теорії мотивації праці у підприємстві;
- систематизувати методи мотивації праці у підприємстві;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати кількісний склад і плинність персоналу підприємства;
- здійснити оцінку формування системи мотивації праці у підприємстві;
- запропонувати рекомендації щодо покращення системи мотивації праці у підприємстві;
- надати пропозиції щодо зарубіжного досвіду формування системи мотивації праці у підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації праці у підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи мотивації праці у підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» м. Київ.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії формування системи праці у підприємстві. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-

логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз досліджуваного підприємства та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів. полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування системи мотивації праці підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 66 сторінках, робота містить 14 таблиць, 4 рисунки, 45 використаних джерел, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність поняття «мотивація» та її роль у діяльності підприємства

Мотивація праці персоналу є однією з найдавніших і водночас найактуальніших у науці управління. Від античних роздумів про природу людського прагнення до благ і уникнення страждань до сучасних нейробіологічних досліджень поведінки - людство незмінно намагалось зрозуміти, що спонукає особистість до певних дій. Від того, наскільки ефективно керівництво здатне спрямовувати енергію персоналу на досягнення організаційних цілей, безпосередньо залежить конкурентоспроможність і прибутковість підприємства [15, 30].

Термін «мотивація» походить від латинського слова «movere» - рухати, спонукати. У загальному розумінні він означає сукупність рушійних сил, що визначають поведінку людини, її спрямованість, інтенсивність та наполегливість у досягненні мети. Мотивація є однією з ключових функцій менеджменту поряд із плануванням, організуванням та контролюванням. Зміст цієї функції полягає у формуванні у персоналу внутрішньої зацікавленості в якісному виконанні покладених обов'язків і досягненні стратегічних цілей підприємства [30, 2].

Аналіз наукових джерел, засвідчує відсутність єдиного загальноприйнятого визначення поняття «мотивація», що обумовлено складністю, динамічністю та багатоаспектністю самого явища. Різні наукові школи акцентують увагу на різних аспектах мотивації: психологічному, управлінському, соціологічному, поведінковому. У табл. 1.1 систематизовано основні підходи сучасних дослідників до визначення поняття «мотивація».

Визначення поняття «мотивація»*

Автор	Визначення поняття «мотивація»	Акцент підходу
Магас Н.В., Парфенюк Є.Й., Стойко Г.П. [15]	Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до певних дій, визначають форму, напрям, інтенсивність і тривалість цих дій	Єдність зовнішніх стимулів і внутрішніх спонук у трудовій поведінці
Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. [30]	Функція менеджменту, спрямована на формування у персоналу стійкого прагнення якісно виконувати роботу та досягати стратегічних цілей організації	Управлінська функція; ціннісна орієнтація на результат
Гакова М.В. [29]	Система взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив до досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства	Системний вплив через узгоджені заходи стимулювання
Федоришина Л.І., Гладун Р.О., Федоришин Ю.Б. [1]	Процес формування мотиваційного середовища підприємства, яке охоплює сукупність внутрішніх умов та зовнішніх чинників, що спрямовують трудову поведінку персоналу	Мотиваційне середовище як системний конструкт управління
Мутерко Г.М., Михальов Д.А. [2]	Складний і багатогранний процес, вірне розуміння механізму якого є підґрунтям для ефективного використання трудових ресурсів та подальшого розвитку підприємства	Процесний підхід; акцент на механізмі мотивації та трудовому потенціалі
Герасименко О.О., Потапенко А.В. [3]	Домінанти спонукання персоналу в контексті трансформацій ринку праці: комплекс актуальних мотивів і стимулів, що відповідають умовам функціонування підприємства	Адаптивний підхід: мотивація як відповідь на трансформації середовища
Таранич О.А., Вишнівська А.О. [7]	Система формальних і неформальних мотиваційних методів, тісно пов'язана з корпоративною культурою, що формує стратегічний розвиток підприємства	Стратегічна роль мотивації; зв'язок із корпоративною культурою
Середа О.Г., Швець Н.М. [17]	Процес свідомого вибору людиною типу поведінки, що визначається комплексною дією зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів в умовах нестабільності та кризи	Свідомий вибір поведінки в умовах нестабільності

Примітка. *Побудовано за [1, 2, 3, 7, 15, 17, 29]

Порівняльний аналіз наведених підходів дозволяє виявити кілька принципово важливих ліній розбіжностей між науковцями. Перша стосується природи мотивації: одні автори наголошують на її внутрішньому, психологічному характері (сукупність мотивів, потреб, прагнень), інші розглядають її передусім як зовнішній управлінський вплив (систему заходів, інструментів, стимулів). Друга лінія розбіжностей пов'язана зі статичним або

динамічним характером феномену: частина дослідників трактує мотивацію як стан (сукупність сил), інші - як процес (послідовність дій і взаємодій). Третьою точкою дискусії є питання суб'єкта: мотивація може розглядатись як характеристика окремого працівника або як властивість системи управління підприємством у цілому [2, 3].

В сучасній теорії управління персоналом поняття «мотивація» і «мотивування» використовуються як тотожні, хоча мають різний зміст і функціональне призначення. Якщо мотивація відображає внутрішній психологічний стан і процеси особистості, то мотивування є цілеспрямованою управлінською діяльністю з формування та посилення цього стану. Мотивування здійснюється через систему стимулів, які керівництво пропонує персоналу, однак їхня дієвість залежить від того, наскільки вони узгоджені з індивідуальними потребами і цінностями кожного працівника [30, 7]. Саме тому ефективна система мотивації праці не може бути стандартизованою і однаковою для всіх: вона потребує диференційованого підходу до різних категорій персоналу.

Структура мотивації праці охоплює кілька взаємопов'язаних елементів, що формують єдиний мотиваційний механізм. Основою є потреби - усвідомлені або неусвідомлені стани нужди, що спонукають людину до пошуку засобів їх задоволення. На основі потреб формуються інтереси - усвідомлене ставлення до предметів та явищ, що здатні задовольнити ці потреби. Наступним елементом є мотив - внутрішня спонuka до дії, що конкретизує напрям поведінки в контексті певної ситуації. Стимул є зовнішнім впливом на поведінку, що активізує відповідний мотив. Нарешті, мета є уявленням про бажаний результат, досягнення якого задовольняє вихідну потребу. Взаємодія цих елементів утворює мотиваційний цикл, повторення якого формує стійкі трудові установки та поведінкові патерни персоналу [15, 1].

Роль мотивації у системі управління підприємством є багатовимірною і проявляється на кількох рівнях. На індивідуальному рівні ефективна мотивація підвищує продуктивність праці конкретного працівника, знижує кількість

помилки, підвищує якість виконання завдань і стимулює прояв ініціативи. На рівні підрозділу мотивація формує командний дух, взаємодопомогу між колегами та спільну відповідальність за результат. На рівні підприємства в цілому добре вибудована система мотивації забезпечує утримання кваліфікованих кадрів, знижує плинність персоналу, підвищує привабливість підприємства як роботодавця та сприяє формуванню позитивного іміджу на ринку праці [29, 2].

Практичне значення мотивації підтверджується результатами численних досліджень, так за даними Forbes Ukraine [4], підприємства, що цілеспрямовано формують системи нематеріальної мотивації, утримують персонал на 30–40% ефективніше порівняно з тими, що покладаються виключно на матеріальні стимули. На думку Герасименка О.О. та Потапенко А.В. [3] чинники, які утримували працівників на підприємствах в умовах воєнного стану, понад 60% були нематеріального характеру: корпоративна підтримка, відчуття причетності до місії підприємства та психологічна безпека.

Середа О.Г. та Швець Н.М. [17] зазначають, що ієрархія мотиваційних пріоритетів персоналу суттєво змістилась у бік базових потреб: безпеки (фізичної та фінансової), стабільності зайнятості та відчуття захищеності. Водночас зросла роль соціальних потреб - приналежності до колективу, корпоративної солідарності, спільної ідентичності. Ці зміни потребують від менеджменту підприємств гнучкої адаптації мотиваційних механізмів: підвищення рівня базової заробітної плати, запровадження надбавок за роботу в умовах ризику, розвитку програм психологічної підтримки та формування корпоративної місії, пов'язаної зі стійкістю економіки України у воєнний час [7, 17].

Таким чином, мотивація праці є складним, багатовимірним явищем, що охоплює внутрішні психологічні процеси особистості та зовнішній управлінський вплив на трудову поведінку персоналу. Ефективна система мотивації праці на підприємстві ґрунтується на глибокому розумінні природи людських потреб, врахуванні індивідуальних відмінностей між працівниками та

адаптації мотиваційних інструментів до конкретних умов функціонування організації.

1.2. Основні теорії мотивації праці у підприємстві

Теоретичне підґрунтя системи мотивації праці складають наукові концепції, які пояснюють природу трудової поведінки, механізми формування. На сьогодні в інформаційних джерелах виокремлюють кілька груп теорій мотивації відповідно до їхнього предмета і методологічного підходу. Змістовні теорії досліджують внутрішні потреби людини як рушійні сили поведінки. Процесуальні теорії пояснюють, яким чином відбувається вибір певної поведінки з огляду на очікування, оцінки та порівняння. Теорії підкріплення зосереджуються на механізмах закріплення бажаної поведінки через систему нагород і покарань. Сучасні інтегровані та самодетермінаційна теорії поєднують елементи різних підходів, враховуючи як внутрішні потреби, так і контекстуальні чинники трудової поведінки [30, 5].

Серед змістовних теорій базоположною є ієрархічна теорія потреб американського психолога А. Маслоу, опублікована ще у 1954 р. [19], проте й досі не втратила своєї евристичної цінності для практики управління персоналом. За Маслоу, усі людські потреби утворюють п'ятирівневу ієрархію: фізіологічні потреби (харчування, сон, відпочинок), потреба в безпеці (захищеність, стабільність, уникнення ризику), соціальні потреби (приналежність, дружба, визнання), потреба в повазі (статус, визнання заслуг, самоповага) та потреба в самоактуалізації (самовираження, реалізація потенціалу, творчість). Ключова ідея теорії полягає в тому, що потреби вищого рівня стають дієвими мотиваторами лише після задоволення потреб нижчого рівня. Для практики управління підприємством це означає, що впровадження програм кар'єрного розвитку і самореалізації буде безрезультатним, якщо персонал не отримує стабільної заробітної плати та безпечних умов праці [15, 19].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга [20] суттєво поглибила розуміння мотивації, розмежувавши чинники, що запобігають незадоволеності (гігієнічні чинники), та чинники, що формують справжню залученість (мотиватори). До гігієнічних чинників Герцберг відніс заробітну плату, умови праці, міжособистісні стосунки та політику підприємства: їхня відсутність або низький рівень спричиняє незадоволеність, однак їхня наявність сама по собі не мотивує до підвищення продуктивності. Справжніми мотиваторами є досягнення, визнання заслуг, змістовність роботи, відповідальність і можливості кар'єрного зростання.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда виокремлює три домінуючих мотиватори, що формуються протягом життя під впливом досвіду: потребу в досягненні (прагнення до успіху, перевершення стандартів), потребу у владі (прагнення контролювати ситуацію та впливати на інших) і потребу в приналежності (прагнення до дружніх стосунків і підтримки колективу).

ERG - теорія К. Альдерфера дещо спрощує і модифікує ієрархію Маслоу, виокремлюючи три групи потреб: існування (базові фізіологічні та матеріальні потреби), відносин (соціальна взаємодія, визнання) і зростання (розвиток, самореалізація). На відміну від Маслоу, Альдерфер допускає одночасну активність потреб різних рівнів і вводить принцип «фрустраційної регресії»: якщо задоволення потреб вищого рівня заблоковане, посилюється вплив потреб нижчого рівня. Для підприємства це означає, що обмеження можливостей кар'єрного зростання підвищує значущість матеріальних стимулів, що підтверджується результатами анкетування персоналу [29].

Процесуальні теорії мотивації переносять акцент з питання «що» мотивує людину на питання «як» відбувається вибір певної трудової поведінки. Теорія очікувань В. Врума базується на ідеї, що мотивація є функцією трьох змінних: очікування (суб'єктивна ймовірність того, що зусилля призведуть до бажаного результату), інструментальності (переконаність, що результат призведе до винагороди) та валентності (суб'єктивна цінність очікуваної винагороди). Формула Врума проста: якщо хоча б одна зі змінних дорівнює нулю, мотивація

відсутня. Для підприємства це означає: навіть щедра преміальна система не матиме мотивуючого ефекту, якщо працівники не розуміють, яких конкретно результатів від них очікують, або не вірять, що досягнення цих результатів реально отримає справедливу винагороду [15].

Теорія справедливості Дж. Адамса стверджує, що мотивація визначається не абсолютним розміром винагороди, а її суб'єктивно сприйнятою справедливістю відносно внеску і відносно винагороди колег. Якщо працівник вважає, що його «коефіцієнт виходу» (винагорода/внесок) нижчий, ніж аналогічний коефіцієнт колеги, він прагне відновити баланс: знижує продуктивність, вимагає підвищення або звільняється. Для управління персоналом ця теорія є особливо актуальною з огляду на виявлену проблему непрозорості критеріїв преміювання: якщо 52% персоналу лише «частково задоволені» системою преміювання, це свідчить саме про відчуття несправедливості, яке руйнує мотиваційний ефект [15, 30].

Модель Л. Портера та Е. Лоулера інтегрує теорію очікувань Врума і теорію справедливості Адамса, додаючи принципово важливий елемент: зворотний зв'язок між задоволенням від отриманої винагороди та майбутньою залученістю. Автори доводять, що причинно-наслідковий зв'язок у мотивації є оберненим до інтуїтивно очевидного: не задоволеність породжує продуктивність, а продуктивність через справедливу винагороду породжує задоволеність, яка, у свою чергу, підтримує подальшу продуктивність. Цей висновок є фундаментальним для дизайну систем мотивації: вони мають бути спрямовані насамперед на результативність, а не на підтримання комфорту [7]. Теорії мотивації праці у підприємстві наведена у табл. 1.2.

Практичне застосування теорій мотивації у контексті виробничого підприємства кондитерської галузі потребує диференційованого підходу. Для виробничих робітників, чия праця є переважно фізичною і рутинною, ключовими залишаються базові чинники: конкурентоспроможна заробітна плата, безпечні умови праці, справедливе преміювання і стабільність зайнятості (теорія Маслоу, гігієнічні чинники Герцберга). Для фахівців і технологів, чий

завдання потребують творчого підходу і глибоких знань, вирішальними стають мотиватори Герцберга: визнання заслуг, змістовність роботи, відповідальність і можливості розвитку. Для менеджерів середньої ланки особливе значення мають очікування Врума (чіткість КРІ), справедливність Адамса і потреби МакКлелланда у досягненні та владі [30, 3].

Таблиця 1.2

Теорії мотивації праці у підприємстві*

Група теорій	Автори	Потреби	Особливості
Змістові теорії [19]	А. Маслоу Теорія ієрархії потреб	Фізіологічні, безпеки і захищеності, належності та причетності, визнання й самоствердження	Поведінка визначається незадоволеною потребою певного рівня. Чинники, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів, мають більший мотиваційний вплив на поведінку працівників, ніж чинників, які спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів
	К. Альдерфер ERG-теорія – теорія трьох факторів	Існування, взаємозв'язок та особистісне зростання	Рух між потребами можливий як від нижчих рівнів до вищих, так і у зворотному напрямі. Якщо потреба вищого рівня залишається незадоволеною, посилюється вплив потреб нижчого рівня.
	Ф. Герцберг Двофакторна теорія	Гігієнічні, мотиваційні чинники	Гігієнічні чинники забезпечують лише усунення незадоволеності працею, тоді як основну роль у стимулюванні працівників відіграють мотиваційні чинники.
	Мак-Клелланд Теорія набутих потреб	Успіх, причетність та влада	Потреби не мають чіткої ієрархії, можуть існувати одночасно та формуються під впливом життєвого досвіду. Їхній вплив на поведінку людини проявляється через взаємодію всіх потреб у комплексі.
Процесуальні теорії	В. Врум Теорія очікувань	Винагорода, визнання, досягнення	Працівник співвідносить витрачені зусилля з очікуваним результатом і винагородою за виконану роботу
	С. Адамс Теорія справедливості	Справедливість, рівність та соціальне визнання	Працівник порівнює власне співвідношення зусиль/винагороди з колегами
	Модель Л. Портер і Е. Лоулер	Досягнення результату, самореалізація	Результативна праця визнана головною причиною задоволення працівника. Прямий зв'язок між обсягом зусиль та задоволенням від праці

Примітка. *Розроблено за [15, 30, 7, 19, 20, 5]

Таким чином, аналіз основних теорій мотивації праці засвідчує, що жодна з розглянутих концепцій - ні змістовні (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Альдерфер), ні процесуальні (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер і Е. Лоулер), ні сучасна самодетермінаційна теорія Е. Десі та Р. Раяна - не є самодостатньою основою для побудови ефективної системи мотивації на підприємстві. Кожна з теорій розкриває окремий аспект трудової поведінки: змістовні пояснюють природу потреб, процесуальні - механізм вибору поведінки, самодетермінаційна - умови формування стійкої внутрішньої залученості. Практична цінність розглянутих концепцій полягає в необхідності їх інтеграції: для виробничого персоналу актуальними залишаються базові чинники теорій Маслоу та Герцберга, для фахівців - мотиватори компетентності й автономії (СДТ), для менеджерів - очікування Врума та потреби МакКлелланда.

1.3. Методи мотивації праці у підприємстві

Методи мотивації праці являють собою систему способів і прийомів управлінського впливу на трудову поведінку персоналу з метою формування стійкої зацікавленості у якісному виконанні роботи та досягненні організаційних цілей. Вибір конкретних методів мотивації визначається специфікою підприємства, галузевою приналежністю, кадровою структурою, а також актуальним станом ринку праці та загальним економічним контекстом [2, 17].

Традиційний поділ на матеріальні (економічні) та нематеріальні (соціально-психологічні) методи зберігає свою актуальність, проте є недостатнім для опису усього різноманіття інструментів сучасного управління персоналом. Класифікація методів мотивації праці у підприємстві наведена у табл. 1.3.

Систематизовані методи охоплюють чотири групи: матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні. Матеріальні методи залишаються базовим елементом будь-якої мотиваційної системи, проте їхня ефективність знижується в умовах звикання персоналу до рівня винагороди. Нематеріальні методи - визнання та кар'єрний розвиток - набувають особливого значення для задоволення потреб вищого порядку (за А. Маслоу), однак

потребують системного, а не формального підходу до впровадження. Організаційні методи, зокрема гнучкість умов праці та інвестиції у розвиток, формують довгострокову лояльність, але несуть фінансові ризики в разі відтоку кваліфікованих кадрів. Соціально-психологічні методи є найменш витратними, проте найбільш залежними від якості корпоративної культури та управлінської зрілості керівництва. Загальний висновок: ефективна система мотивації має поєднувати методи всіх чотирьох груп, оскільки жодна з них окремо не забезпечує стійкого мотиваційного ефекту.

Таблиця 1.3

Класифікація методів мотивації праці у підприємстві*

Група методів	Підгрупа / різновид	Основні інструменти	Переваги
Матеріальна мотивація	Пряма грошова компенсація	Відрядна оплата, погодинна оплата, преміювання за перевиконання КРІ, участь у прибутку, доплати та надбавки	Прямий і зрозумілий зв'язок між результатом і винагородою.
	Опосередковані матеріальні пільги	Пільгове харчування, медичне страхування, компенсація транспортних витрат, доплати за стаж, корпоративні знижки	Підвищення лояльності, зниження реального навантаження на бюджет працівника.
Нематеріальна мотивація	Моральне визнання та статус	Публічна похвала, звання «Кращий працівник», дошка пошани, грамоти, подяки від керівництва	Низькі фінансові витрати, формує культуру визнання.
	Кар'єрна мотивація	Просування по службі, розширення зони відповідальності, включення до кадрового резерву, наставництво	Задовольняє потребу в розвитку та самореалізації.
Організаційна мотивація	Умови та організація праці	Гнучкий графік, комфортне робоче місце, автономія у прийнятті рішень, зниження рівня бюрократії	Підвищує задоволеність працею, знижує плинність кадрів.
	Навчання та професійний розвиток	Корпоративні тренінги, оплата курсів та сертифікацій, участь у конференціях, програми наставництва	Підвищує кваліфікацію персоналу та лояльність до підприємства.

Соціально-психологічна мотивація	Командна та корпоративна згуртованість	Тімбілдинги, корпоративні заходи, спільні проекти, формування командного духу	Зміцнює міжособистісні зв'язки, підвищує залученість.
	Зворотний зв'язок та участь в управлінні	Регулярні оцінювальні бесіди, залучення до прийняття рішень, анкетування задоволеності персоналу	Формує відчуття причетності та значущості кожного працівника.

Примітка.*Побудовано за [15, 30, 2, 17, 5]

Таким чином, методи мотивації праці утворюють багаторівневу, взаємопов'язану систему інструментів, вибір і поєднання яких визначаються специфікою підприємства, характеристиками персоналу та контекстуальними умовами. Для виробничого підприємства кондитерської галузі, оптимальною є комбінація прозорих економічних методів (система КРІ, конкурентна заробітна плата), розвиненого соціального пакету (медичне страхування, корпоративне харчування) та нематеріальних методів визнання і розвитку (програми кар'єрного зростання, система наставництва, публічне відзначення заслуг). Саме комплексне, збалансоване застосування методів усіх груп забезпечує синергетичний мотиваційний ефект, що є значно вищим за просту суму ефектів від ізольованого використання кожного окремого інструменту.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство (далі - ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»») є одним із провідних вітчизняних виробників кондитерських виробів, що входить до складу корпорації ROSHEN - найбільшого кондитерського холдингу України. Підприємство спеціалізується на виробництві широкого асортименту кондитерської продукції: шоколадних цукерок, карамелі, вафель, печива, тортів і тістечок, що реалізуються як на внутрішньому ринку України, так і в країнах Євросоюзу, Азії та інших регіонах.

Підприємство зареєстровано як приватне акціонерне товариство, що свідчить про закритий характер акціонерної форми власності. Акції підприємства не перебувають у відкритому обігу на фондовому ринку, а контролюючим власником залишається приватна особа. Основні відомості про ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»*

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»
Скорочена назва	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»
Код ЄДРПОУ	00382125
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Місцезнаходження	Україна, м. Київ, вул. Касіяна Василя, 2
Вид основної діяльності	10.71 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Дата реєстрації	30.12.1994
Розмір статутного капіталу	2 005 833 098,00 грн

Примітка. *Побудовано за [28]

Підприємство виробляє широкий асортимент кондитерської продукції: шоколадні вироби та цукерки в коробках, карамель, вафлі, печиво, мармелад, тістечка і торти. Продукція реалізується через розгалужену збутову мережу на внутрішньому ринку України та експортується до низки зарубіжних країн. Широта асортименту обумовлює потребу у значній чисельності виробничого персоналу різних кваліфікацій - від кондитерів та технологів до логістів та менеджерів зі збуту.

В умовах воєнного стану підприємство зіткнулось із низкою серйозних викликів, таких як частковою мобілізацією персоналу, підвищенням операційних ризиків та зростанням витрат на логістику і сировину. Проте, завдяки потужній корпоративній підтримці та ефективному антикризовому менеджменту, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» зберегло виробничий процес і фінансову стійкість.

Аналіз наведеної інформації свідчить, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є підприємством із чітко визначеним профілем діяльності у сфері виробництва кондитерських виробів. Приватна акціонерна форма власності обумовлює концентрацію корпоративного управління в руках обмеженого кола власників та визначає специфіку прийняття стратегічних рішень, зокрема щодо формування системи мотивації персоналу.

Корпорація ROSHEN заснована у 1996 році підприємцем Петром Порошенком і вже протягом понад двох десятиліть утримує позиції одного з найбільших кондитерських виробників у Центральній та Східній Європі. До складу корпорації входять чотири виробничі підприємства в Україні, в тому числі Київська, Вінницька, Кременчуцька та Маріупольська (нині недіюча через окупацію) фабрики, а також підприємства у Литві та Росії (призупинені). Основні етапи становлення та розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» наведено у табл. 2.2.

**Хронологія розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»***

Рік	Ключова подія
1996	Заснування корпорації ROSHEN, об'єднання кількох кондитерських фабрик України в єдину структуру.
1998 - 2002	Реструктуризація виробничих потужностей, модернізація обладнання, запуск нових виробничих ліній на Київській фабриці.
2003 - 2007	Активне розширення асортименту: запуск ліній преміальних шоколадних цукерок та елітних тортів; вихід продукції на ринки Польщі, Латвії, Литви.
2008 - 2013	Нарощування потужностей: інвестиції в автоматизацію виробництва, відкриття власної мережі фірмових магазинів ROSHEN у великих містах України.
2014 - 2017	Корпорація ROSHEN передана в «сліпий траст» у зв'язку з президентством П. Порошенка. Продовження операційної діяльності фабрик в умовах ускладненої геополітичної ситуації.
2019	Завершення терміну «сліпого трасту», повернення корпорації під управління власника. Відновлення стратегічного планування.
2022 - 2023	Повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Часткове скорочення виробництва, адаптація логістики, підтримка персоналу в умовах воєнного стану.
2024 - 2025	Відновлення та нарощування обсягів виробництва, суттєве зростання чистого доходу та штату працівників, реалізація інвестиційної програми оновлення основних засобів.

Примітка. *Побудовано за [27]

Наведені дані свідчать, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» пройшло тривалий шлях розвитку від невеликого регіонального виробника до великого промислового підприємства загальнонаціонального масштабу. Попри складні умови воєнного стану, підприємство демонструє здатність до адаптації та відновлення, що є свідченням ефективності управлінської системи та стабільності кадрового потенціалу.

Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» забезпечує чіткий розподіл повноважень між підрозділами, спеціалізацію управлінських функцій та координацію виробничих процесів. Схему організаційної структури управління підприємством наведено на рис. 2.1.



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

Примітка. *Побудовано за [25]

Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», наведена на рис. 2.1, є лінійно-функціональною і побудована за дворівневим принципом підпорядкування. Вищою ланкою управління виступає Генеральна дирекція підприємства, якій безпосередньо підпорядковуються шість функціональних підрозділів першого рівня: виробничий відділ, експортний відділ, відділ постачання і відвантаження, відділ зовнішньоекономічної діяльності, транспортний відділ та логістичний центр. На другому рівні управлінської ієрархії функціонують директор з продажу, технічний директор, директор з розвитку, бухгалтерія та відділ персоналу, кожен з яких очолює власний напрям і координує підпорядковані йому структурні одиниці.

Генеральна дирекція здійснює стратегічне керівництво всією діяльністю підприємства і несе повну відповідальність за результати виробничої, комерційної та зовнішньоекономічної діяльності. До її ключових функцій

належать: затвердження стратегічних планів розвитку і річних програм виробництва; визначення інвестиційних пріоритетів та кадрової політики; підписання зовнішньоекономічних контрактів і фінансових документів; координація взаємодії між підрозділами всіх рівнів та оперативне вирішення міжфункціональних питань; представництво інтересів підприємства перед акціонерами, державними органами та іноземними партнерами. В умовах воєнного стану до функцій Генеральної дирекції додається забезпечення операційної безперервності, антикризове управління та координація заходів із захисту персоналу і виробничих потужностей.

Перший рівень підпорядкування формують шість відділів, що забезпечують операційну та логістично-комерційну діяльність підприємства. Виробничий відділ відповідає за організацію та контроль усього технологічного циклу виготовлення кондитерської продукції від приймання сировини до передачі готових виробів на склад. Він координує роботу цехових ланок, забезпечує виконання виробничого плану та дотримання стандартів харчової безпеки. Експортний відділ забезпечує організацію поставок продукції на зовнішні ринки, підготовку експортної документації, взаємодію з митними органами та іноземними дистриб'юторами. Відділ постачання і відвантаження здійснює закупівлю сировини, матеріалів і тари, контролює наявність виробничих запасів на необхідному рівні, а також організовує своєчасне відвантаження готової продукції замовникам. Відділ зовнішньоекономічної діяльності забезпечує правове та аналітичне супроводження міжнародних угод, моніторинг зовнішньоторговельного законодавства і валютного регулювання, підготовку аналітичних матеріалів щодо кон'юнктури зовнішніх ринків. Транспортний відділ організовує перевезення сировини та готової продукції власним і залученим транспортом, здійснює технічний нагляд за транспортним парком та оптимізує маршрути доставки. Логістичний центр виконує функції інтеграційного вузла в ланцюзі постачання: координує складську логістику, управляє товарними потоками між виробничими, транспортними і збутовими ланками, впроваджує системи відстеження вантажів і управління запасами.

Другий рівень управлінської ієрархії представлений п'ятьма самостійними функціональними напрямками. Директор з продажу очолює комерційний блок і безпосередньо керує відділом продажу та відділом виписки. Відділ продажу відповідає за укладення договорів з торговельними мережами і дистриб'юторами, виконання планів реалізації, ведення переговорів щодо умов поставок і ціноутворення, а також підтримання та розширення клієнтської бази. Менеджери відділу забезпечують своєчасне приймання та опрацювання замовлень, взаємодію з ключовими клієнтами і роботу із рекламациями. Відділ виписки здійснює документальний супровід операцій з реалізації: оформлення видаткових накладних, рахунків-фактур та інших первинних документів, що є необхідною умовою ефективного функціонування збутового ланцюга.

Технічний директор керує технологічним відділом, який забезпечує розробку і вдосконалення виробничих рецептур, впровадження нових технологічних процесів, лабораторний контроль якості продукції на кожному етапі виробництва, а також ведення технологічної документації та нормативної бази підприємства. Технологи та контролери якості, що входять до складу відділу, є ключовими носіями фахових компетенцій і безпосередньо визначають рівень продуктової якості та відповідність стандартам харчової безпеки.

Директор з розвитку координує три підпорядковані підрозділи: відділ обладнання, відділ маркетингу та відділ дизайну. Відділ обладнання відповідає за технічне обслуговування, плановий і позаплановий ремонт виробничих ліній, підбір та закупівлю нового обладнання, а також контроль за дотриманням норм охорони праці у виробничих зонах. Відділ маркетингу розробляє і реалізує маркетингові стратегії та рекламні кампанії, забезпечує впізнаваність бренду ROSHEN, здійснює моніторинг конкурентного середовища і споживчих уподобань, аналізує ефективність рекламних витрат, а також формує пропозиції щодо оновлення асортименту і виходу на нові ринки збуту. Відділ дизайну займається розробкою та оновленням упакування продукції, формуванням фірмового стилю, підготовкою візуальних матеріалів для рекламних і

маркетингових кампаній, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції на полиці.

Бухгалтерія та підпорядкований їй фінансовий відділ формують обліково-аналітичний блок підприємства. Бухгалтерія забезпечує ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, розрахунок заробітної плати та преміальних виплат, а також дотримання вимог податкового законодавства. Фінансовий відділ здійснює управлінський облік, бюджетування, фінансовий аналіз результатів діяльності, контроль виконання фінансових планів і підготовку аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень. Спільно ці підрозділи формують інформаційну базу для оцінки рентабельності витрат на персонал, обсягів преміювання та ефективності використання фонду оплати праці.

Відділ персоналу є безпосереднім організаційним виконавцем системи мотивації праці підприємства. До його функцій належать: планування потреби у персоналі та організація рекрутингу; ведення кадрового обліку та документообігу; розробка і реалізація програм адаптації новоприйнятих працівників; організація навчання і підвищення кваліфікації; проведення оцінки персоналу; розробка положень про оплату праці, преміювання та системи KPI; адміністрування соціальних програм і корпоративних пільг; моніторинг задоволеності персоналу через анкетування та аналіз плинності кадрів. Саме цей підрозділ несе найбільшу відповідальність за практичне впровадження рекомендацій, запропонованих у третьому розділі даної роботи.

Оцінюючи представлену структуру в цілому, слід відзначити її відповідність масштабам і специфіці діяльності виробничо-експортного підприємства кондитерської галузі. Лінійно-функціональна модель із дворівневою системою підпорядкування забезпечує чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, мінімізує дублювання функцій і дозволяє Генеральній дирекції здійснювати ефективний контроль над усіма напрямками діяльності. Виокремлення зовнішньоекономічного і експортного напрямів у самостійні підрозділи першого рівня свідчить про стратегічну орієнтацію

підприємства на міжнародні ринки збуту. Разом з тим дана структура має характерні обмеження: розширений перелік підрозділів першого рівня підпорядкування може ускладнювати оперативну координацію з боку Генеральної дирекції, а функціональна відокремленість комерційного і виробничого напрямів уповільнювати горизонтальну взаємодію між ключовими ланками.

Таким чином, організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства, забезпечуючи чіткий розподіл функцій, координацію виробничих і збутових процесів та ефективний контроль за основними напрямками діяльності. Лінійно-функціональна система управління сприяє стабільності роботи підприємства, оперативному прийняттю рішень і підтриманню високого рівня якості продукції. Водночас в умовах воєнного стану та зростання конкуренції особливого значення набуває підвищення ефективності взаємодії між підрозділами й удосконалення системи управління персоналом, що є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та подальшого розвитку підприємства.

Для комплексного оцінювання результатів господарської діяльності підприємства необхідно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників. Відповідні дані, розраховані на підставі офіційної фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», наведено у табл. 2.3.

Аналіз наведених даних засвідчує суперечливу динаміку фінансових результатів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» у досліджуваному періоді. З одного боку, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 55,1%: з 1 063,6 млн грн у 2023 р. до 1 649,4 млн грн у 2025 р. Безумовно, частина зростання обумовлена інфляційними процесами, але разом з тим відображає і реальне нарощування виробничих обсягів та розширення ринків збуту.

З іншого боку, собівартість реалізованої продукції зростала випереджальними темпами: за аналогічний період вона збільшилась на 62,4%, що призвело до зниження валової рентабельності з 17,8% у 2023 р. до 14,0% у

2025 р. Основними чинниками такого тиску на собівартість є зростання цін на сировину (цукор, какао, борошно), підвищення тарифів на електроенергію та природний газ, а також суттєве зростання фонду оплати праці в умовах дефіциту кадрів на ринку праці воєнного часу.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», тис. грн*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Актив				
Необоротні активи, тис. грн	2 945 122	3 208 953	3 909 133	132,7
Оборотні активи, тис. грн	220 004	237 785	323 003	146,8
- у т.ч. Запаси, тис. грн	26 052	27 689	29 127	111,8
- у т.ч. Дебіторська заборгованість, тис. грн	172 654	178 878	268 266	155,4
- у т.ч. Грошові кошти та їх еквіваленти	107	88	616	575,7
БАЛАНС (усього активів), тис. грн	3 165 126	3 446 738	4 232 136	133,7
Пасив				
Власний капітал, тис. грн	2 429 162	2 436 142	2 446 735	100,7
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	9 888	7 490	7 198	72,8
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	726 076	1 003 106	1 778 203	244,9
БАЛАНС (усього пасивів), тис. грн	3 165 126	3 446 738	4 232 136	133,7

Примітка. *Побудовано за [26]

У 2023 р. підприємство відновило прибуткову діяльність після складного 2022 р., а у 2025 р. чистий прибуток досяг 13 298 тис. грн, що свідчить про стабілізацію фінансових результатів та відновлення операційної ефективності.

Адміністративні витрати мали стійку тенденцію до зростання — з 83,5 млн грн до 107,9 млн грн (+29,2%), що відображає нарощування управлінського апарату, підвищення оплати праці адміністративного персоналу та розширення функцій служби управління персоналом. Водночас витрати на збут у 2025 р. скоротились порівняно з 2023 р., що свідчить про переорієнтацію збутової стратегії та перерозподіл маркетингових бюджетів. Динаміка основних

фінансових показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» відображено на рис. 2.2

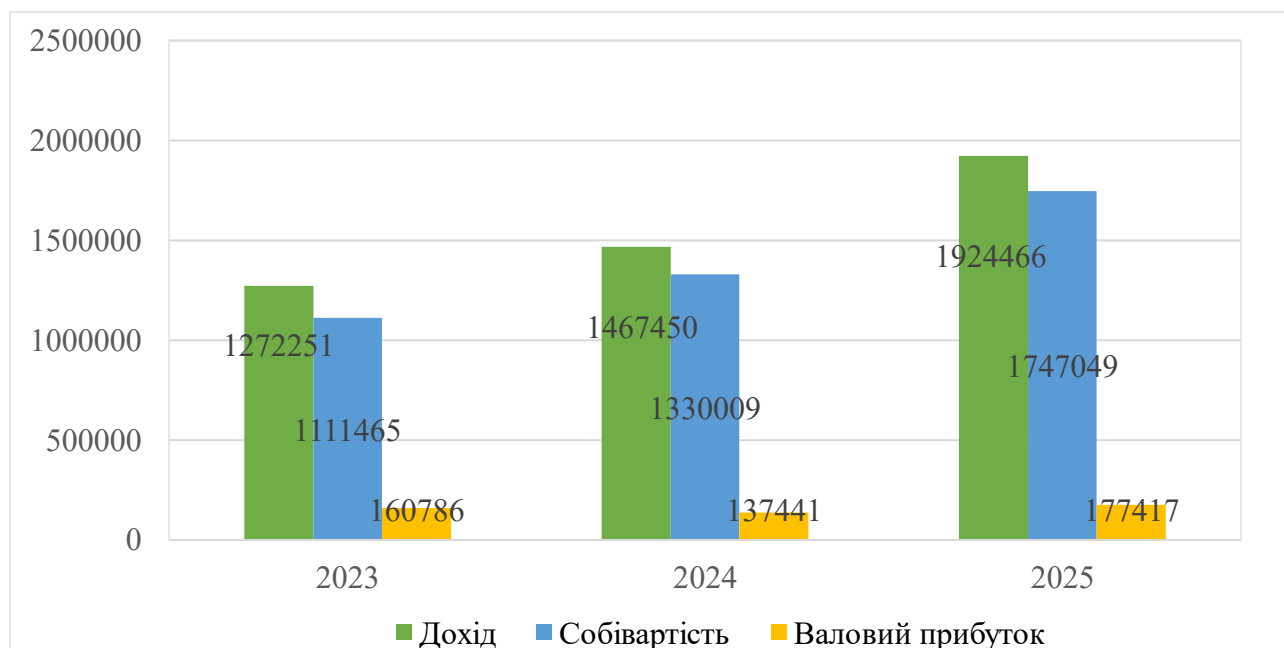


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2023 - 2025 рр., тис. грн*

Примітка. *Побудовано за [28]

Візуальне відображення фінансових показників на рис. 2.2 унаочнює чітку висхідну тенденцію доходів і витрат, а також відносно стабільний рівень валового прибутку.

Насамперед слід відзначити стійку висхідну тенденцію чистого доходу від реалізації продукції впродовж усього досліджуваного періоду. У 2023 р. показник становив 1 272 251 тис. грн, тоді як у 2025 р. він досяг 1 924 466 тис. грн. Загальний приріст за 2023–2025 рр. становить 51,3%, що свідчить про послідовне нарощування обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту, незважаючи на несприятливий зовнішній контекст воєнного часу.

Водночас, порівнюючи темпи зростання чистого доходу і собівартості за 2023–2025 рр., простежується негативна тенденція: собівартість зростала випереджальними темпами (+57,2% проти +51,3% доходу). Наочним свідченням цієї тенденції на діаграмі є скорочення розриву між синіми і помаранчевими стовпцями: у 2023 р. між ними зберігався помітний проміжок, тоді як у 2025 р.

візуальна різниця між висотою синього та помаранчевого стовпців є значно меншою відносно абсолютних значень, що відображає стиснення маржі.

Особливої аналітичної уваги потребує динаміка зелених стовпців - валового прибутку. Попри абсолютне зростання показника з 160 786 тис. грн у 2023 р. до 177 417 тис. грн у 2025 р. (+10,3%), його відносна величина порівняно зі стовпцями доходу і собівартості залишається вкрай незначною впродовж усього досліджуваного періоду, що відображає низький рівень валової рентабельності підприємства. Показово, що при зростанні чистого доходу на 51,3% валовий прибуток збільшився лише на 10,3%, а валова рентабельність знизилась з 12,6% у 2023 р. до 9,2% у 2025 р.

Зіставлення пропорцій стовпців між собою дозволяє констатувати, що підприємство функціонує в умовах хронічного «стиснення» маржинальності: витрати на сировину, енергоносії та фонд оплати праці зростали швидше, ніж підприємству вдавалося нарощувати відпускні ціни або скорочувати виробничі втрати. Порівняння 2023 і 2025 рр. наочно демонструє: зелений стовпець валового прибутку став відносно меншим щодо синього та помаранчевого, тобто частка маржі у виручці скоротилась. Це є потужним аргументом на користь підвищення продуктивності праці через вдосконалення системи мотивації персоналу: у виробничому підприємстві з обмеженими можливостями цінового маневрування саме трудова ефективність стає вирішальним чинником збереження і примноження валового прибутку.

Для поглибленого розуміння фінансової стійкості та майнового потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» необхідно проаналізувати динаміку активів і джерел їх фінансування. Відповідну динаміку відображено на рис. 2.3.

Аналіз рис. 2.3 дозволяє виявити низку принципових тенденцій у структурі балансу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», що безпосередньо впливають на можливості підприємства фінансувати заходи з управління персоналом та вдосконалення мотиваційної системи.

Зростання сукупної вартості активів підприємства (+33,7 % за 2023–2025 рр. з 3 165 126 до 4 232 136 тис. грн) свідчить про послідовне нарощування майнового потенціалу навіть в умовах воєнного стану. Таке суттєве розширення активної бази за два роки відображає активізацію інвестиційної діяльності підприємства та розширення масштабів операційної діяльності.

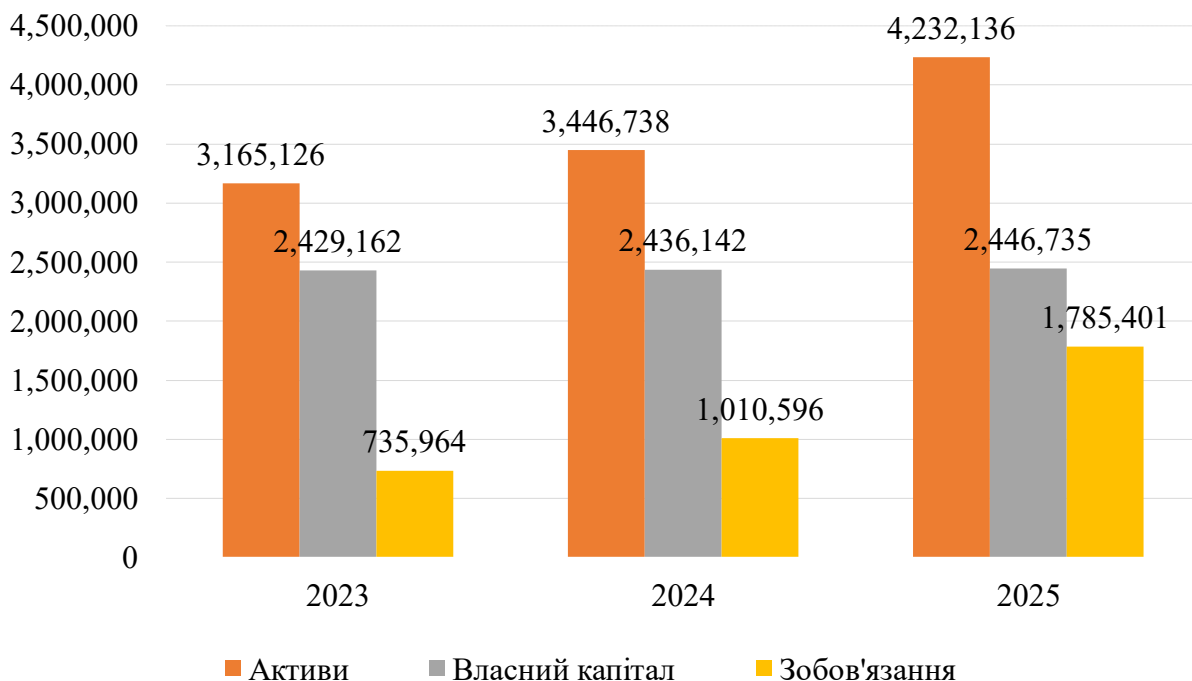


Рис. 2.3. Динаміка активів та джерел їх фінансування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2023 - 2025 рр., тис. грн*

Примітка: *Побудовано за [28]

Найбільш значущою з аналітичної точки зору є динаміка власного капіталу. У 2023 р. його обсяг становив 2 429 162 тис. грн, а у 2025 р. - 2 446 735 тис. грн. Попри незначне абсолютне зростання (+17 573 тис. грн), власний капітал фактично стабілізувався на рівні близько 2,4 млрд грн, що свідчить про перехід від фази активного поповнення капіталу до фази ефективного використання сформованої ресурсної бази.

Принципову увагу привертає динаміка зобов'язань підприємства. У 2023 р. їх обсяг становив 735 964 тис. грн, тоді як у 2025 р. він зріс до 1 785 401 тис. грн - більш ніж у 2,4 рази. Таке стрімке нарощування боргового навантаження свідчить про активне розширення операційної діяльності підприємства та

збільшення обсягів поточного фінансування, зокрема за рахунок кредиторської заборгованості перед постачальниками сировини й контрагентами.

Коефіцієнт фінансової автономії за досліджуваний період демонструє тенденцію до зниження: з 0,77 у 2023 р. до 0,58 у 2025 р. через випереджальне зростання зобов'язань порівняно з власним капіталом. Незважаючи на зниження, коефіцієнт залишається вище нормативного порогу 0,5, що свідчить про збереження фінансової незалежності підприємства та достатній запас міцності для подальшого розвитку.

Для визначення стратегічної позиції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» на ринку та виявлення чинників, що впливають на ефективність управління персоналом, проведено SWOT-аналіз підприємства. Результати систематизовано у табл. 2.4

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» , систематизований у табл. 2.4, дозволяє здійснити комплексне стратегічне оцінювання підприємства в розрізі чотирьох груп чинників - сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього оточення.

Не менш важливою сильною стороною є сучасна виробнича база та автоматизоване обладнання, що дозволяє підтримувати стабільний технологічний рівень і знижувати залежність від ручної праці на найбільш відповідальних ділянках виробничого процесу. Диверсифікований асортимент - понад 350 найменувань продукції - забезпечує присутність підприємства в усіх ключових сегментах кондитерського ринку і мінімізує ризики, пов'язані зі зміною споживчих уподобань. Стабільна система якості та власна лабораторія контролю є свідченням зрілості виробничих процесів і надійною основою для просування продукції на вимогливих зовнішніх ринках. Окремо слід виділити такий ресурс, як досвідчений менеджмент та кваліфікований персонал, що в контексті теми дослідження є центральним елементом: саме людський капітал визначає здатність підприємства ефективно використовувати всі інші переваги і трансформувати їх у конкурентоспроможний результат.

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»*

Чинники зовнішнього середовища Чинники внутрішнього середовища	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1) зростання попиту на вітчизняну кондитерську продукцію; 2) розширення експорту на ринки ЄС та країн Азії; 3) впровадження сучасних технологій виробництва; 4) залучення нових категорій персоналу (жінки, ВПО, молодь); 5) розвиток онлайн-продажів та e-commerce.	1) тривалий військовий стан та нестабільна безпекова ситуація; 2) інфляційний тиск та девальвація гривні; 3) зростання конкуренції з боку імпортованих кондитерських виробів; 4) мобілізація кваліфікованих виробничих кадрів; 5) перебої з електропостачанням та зростання тарифів на енергоресурси.
Сильні сторони (S)	Очікування (S+O)	Очікування (T+S)
1) відомий та впізнаваний бренд ROSHEN з багаторічною репутацією; 2) сучасна виробнича база та автоматизоване обладнання; 3) диверсифікований асортимент - понад 350 найменувань продукції; 4) стабільна система якості та власна лабораторія контролю; 5) досвідчений менеджмент та кваліфікований персонал; 6) розвинена дистриб'юторська мережа по всій	1. Розширення експортних позицій на ринках ЄС та Азії за рахунок сили бренду ROSHEN та широкого асортименту продукції. 2. Впровадження новітніх виробничих технологій на базі сучасної інфраструктури підприємства. 3. Розвиток e-commerce та онлайн-продажів із використанням розгалуженої дистриб'юторської мережі.	1. Утримання ринкових позицій завдяки якості продукції та бренду як відповідь на зростання конкуренції з боку імпортованих виробів. 2. Стабілізація виробничих процесів в умовах воєнного стану через досвід менеджменту та кваліфікований персонал.
Слабкі сторони (W)	Очікування (W+O)	Очікування (T+W)
1) висока залежність від вартості імпортової сировини (какао, цукор); 2) відносно висока собівартість продукції порівняно з конкурентами; 3) нестача кваліфікованих виробничих кадрів через мобілізацію; 4) частковий знос виробничого обладнання на окремих ділянках;	1. Залучення ВПО та нових категорій персоналу для компенсації кадрового дефіциту через мобілізацію. 2. Підвищення рентабельності за рахунок зростання попиту на вітчизняну кондитерську продукцію.	1. Диверсифікація постачальників сировини для зниження валютної залежності в умовах девальвації гривні. 2. Розробка програми утримання ключових кадрів для протидії ризику мобілізації виробничого персоналу.

Примітка. *Побудовано за [27]

Водночас аналіз слабких сторін виявляє суттєві структурні вразливості, що обмежують потенціал розвитку підприємства. Висока залежність від вартості

імпортової сировини - насамперед какао та цукру - обумовлює значну волатильність собівартості продукції, яка прямо корелює з курсом гривні та глобальною кон'юктурою сировинних ринків. Ця залежність є чинником, що системно підриває цінову конкурентоспроможність продукції, оскільки будь-яке коливання курсу або зростання світових цін на сировину автоматично підвищує витрати підприємства. Відносно висока собівартість продукції порівняно з конкурентами, яка є логічним наслідком першої слабкості, звужує маржу і обмежує можливості цінового маневрування в низькоціновому сегменті.

Найбільш суттєвою проблемою є нестача кваліфікованих виробничих кадрів, зумовлена мобілізаційними процесами в умовах воєнного стану. Вона безпосередньо формує запит на вдосконалення системи мотивації: підприємство, яке втрачає кваліфікованих технологів і кондитерів через призов до лав Збройних Сил, змушене або нарощувати зусилля з утримання решти персоналу, або витрачати значні кошти на пошук і навчання нових працівників. Частковий знос виробничого обладнання на окремих ділянках підвищує ризик зупинок виробництва і знижує якість продукції на відповідних ділянках технологічного ланцюга, що у поєднанні з дефіцитом кваліфікованого персоналу формує подвійний ризик для операційної стабільності.

Аналіз зовнішніх можливостей розкриває широкий горизонт стратегічних перспектив. Зростання попиту на вітчизняну кондитерську продукцію є наслідком свідомого патріотичного споживання, яке набуло масштабного характеру після початку повномасштабного вторгнення і яке суттєво послабило позиції імпортованих солодошів на внутрішньому ринку. Розширення експорту на ринки ЄС та країн Азії відкриває перед ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» принципово нові ринки збуту, попит на яких не пов'язаний із внутрішньою купівельною спроможністю і може компенсувати потенційне скорочення вітчизняного ринку в умовах воєнного стану. Впровадження сучасних технологій виробництва дає змогу підвищити продуктивність праці, знизити відходи сировини та поліпшити якість продукції, що є альтернативним шляхом підвищення рентабельності без необхідності зниження витрат на

персонал. В умовах дефіциту кадрів, спричиненого мобілізацією, ці категорії є невикористаним резервом трудових ресурсів, залучення яких потребує адаптованих мотиваційних підходів. Розвиток онлайн-продажів та e-commerce дозволяє знизити залежність від традиційних дистриб'юторських каналів і вийти безпосередньо на кінцевого споживача, що підвищує маржинальність реалізації.

Аналіз загроз формує важливий контекст для розуміння умов, в яких підприємство змушене реалізовувати свою кадрову та мотиваційну стратегію. Тривалий воєнний стан та нестабільна безпекова ситуація є всеохоплюючою загрозою, що водночас збільшує психологічне навантаження на персонал, ускладнює операційне планування і підвищує вартість страхування активів та логістики. Інфляційний тиск і девальвація гривні постійно «з'їдають» реальну купівельну спроможність заробітних плат, навіть якщо їхній номінальний рівень зростає, що потребує систематичної індексації фонду оплати праці. Зростання конкуренції з боку імпортованих кондитерських виробів створює тиск на ринкові частки підприємства, особливо у преміальних сегментах, і вимагає постійних інвестицій у якість і маркетинг. Мобілізація кваліфікованих виробничих кадрів є найбільш болісною загрозою в контексті управління персоналом: безповоротна втрата досвідчених технологів і кондитерів через призов унеможливорює просте відтворення трудового потенціалу і вимагає суттєвих витрат на підготовку заміників. Перебої з електропостачанням і зростання тарифів на енергоресурси підвищують операційні витрати і ускладнюють підтримання безперервності виробничого процесу.

Таким чином, SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» підтверджує ключовий висновок дослідження: найбільш критичним перетином загроз і слабкостей підприємства є одночасний дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію та відсутність ефективної системи утримання і мотивації персоналу. Саме тому вдосконалення системи мотивації праці є не лише теоретично обґрунтованим, але й стратегічно необхідним пріоритетом для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства у середньостроковій перспективі.

2.2. Аналіз кількісного складу і плинності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

У сучасних умовах господарювання ефективно управління персоналом набуває стратегічного значення для будь-якого промислового підприємства. Для ПрАТ «Київська Кондитерська Фабрика «Рошен»» як великого виробника кондитерської продукції, де операційна ефективність безпосередньо залежить від продуктивності праці, питання формування оптимального кількісного складу персоналу та забезпечення його стабільності є першочерговим.

Кількісний склад персоналу є однією з ключових характеристик кадрового потенціалу підприємства. Він визначає чисельність працівників, необхідну для забезпечення безперервного та ефективного функціонування виробничих процесів. Оптимізація чисельності персоналу сприяє раціональному використанню трудових ресурсів, зниженню витрат на оплату праці та підвищенню продуктивності. Динаміку кількості персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» у 2023 - 2025 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка середньої чисельності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2023 - 2025 рр., осіб*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Всього персоналу (середня к-ть)	1 236	1 351	1 429	145,7
у т.ч. виробничий персонал	952	1 043	1 098	115,3
адміністративно-управлінський персонал	171	183	196	114,6
фахівці та технологи	80	91	98	122,5
допоміжний та обслуговуючий персонал	33	34	37	112,1

Примітка. *Побудовано за [28]

Аналіз динаміки чисельності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» виявляє стійку тенденцію до нарощування кадрового потенціалу підприємства. Порівняно з 2023 р., коли середня кількість працівників становила 1 236 осіб, у 2025 р. цей показник досяг 1 429 осіб, тобто зріс на 15,6%. Найбільш динамічне зростання зафіксовано у категорії фахівців і технологів (+22,5%), що обумовлено необхідністю забезпечення технологічного

контролю на нових виробничих лініях, введених в дію у рамках інвестиційної програми.

Чисельність виробничого персоналу збільшилась на 15,3% (з 952 у 2023 р. до 1 098 осіб у 2025 р.), що корелює зі зростанням обсягів виробництва і підтверджується динамікою чистого доходу. Адміністративно-управлінський персонал зріс на 14,6% (з 171 до 196 осіб), що відображає ускладнення управлінських функцій у зв'язку з розширенням масштабів діяльності. Примітно, що приріст управлінських кадрів (+14,6%) дещо поступається темпам зростання виробничого персоналу (+15,3%), що свідчить про відносну оптимізацію адміністративного апарату в порівнянні 2023 і 2025 рр.

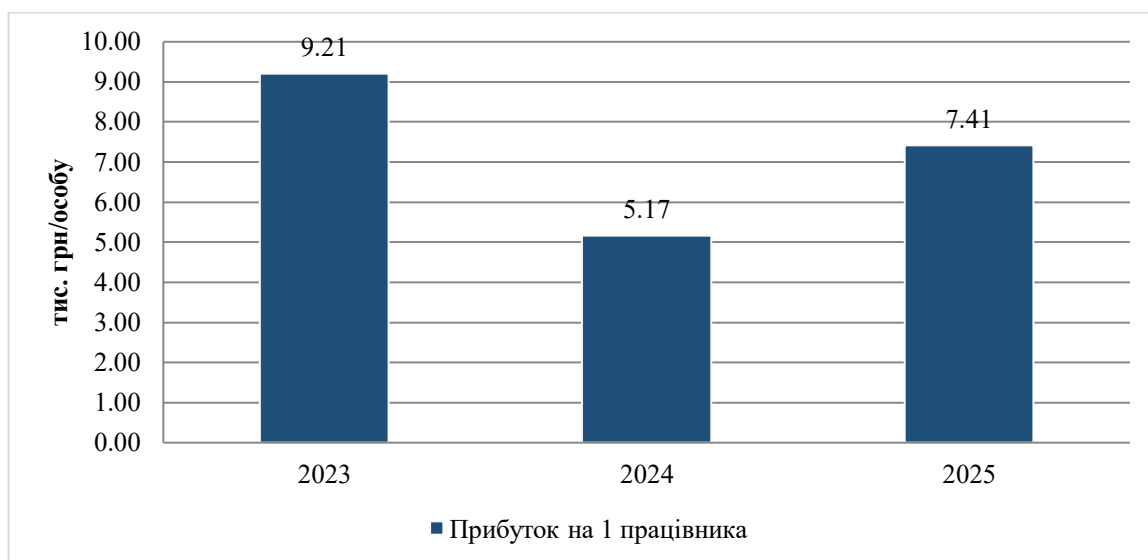


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку/збитку на 1 працівника ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2023–2025 рр.*

Примітка. *Побудовано за [28]

Для розуміння взаємозв'язку між ефективністю управління людськими ресурсами та фінансовими результатами діяльності підприємства важливо розглянути спільну динаміку чисельності персоналу і чистого прибутку/збитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» у досліджуваному періоді. Комбінований характер рис. 2.4 дозволяє одночасно оцінити обидва виміри: кадровий і фінансовий - та виявити наявні між ними залежності.

Аналіз рис. 2.4 розкриває аналітично змістовну динаміку двох показників за 2023–2025 рр. чисельність персоналу демонструє плавну, стабільно висхідну

динаміку, тоді як чистий прибуток зазнав суттєвих коливань між крайніми точками 2023 і 2025 рр.

Відправною точкою порівняння є 2023 р.: чистий прибуток становив 11 387 тис. грн, а середня чисельність персоналу - 1 236 осіб. Синхронне нарощування штату та поліпшення фінансового результату свідчить про свідоме управлінське рішення розвивати кадровий потенціал паралельно з відновленням після складного 2022 р., що є ознакою довгострокового стратегічного мислення керівництва.

Порівняння 2023 і 2025 рр. демонструє: чистий прибуток склав 10 593 тис. грн при чисельності 1 429 осіб. Продуктивність праці зросла з $\approx 1\,029,3$ до $\approx 1\,346,7$ тис. грн/особу (+30,8%), що значно перевищило темп приросту чисельності (+15,6%). Саме розширення штату технологів, кондитерів та операторів ліній уможливило нарощування обсягів виробництва і, відповідно, доходів.

Ключова аналітична теза, яку ілюструє рис. 2.4, полягає в тому, що саме по собі збільшення кількості персоналу не гарантує пропорційного зростання фінансового результату. Порівнюючи 2023 і 2025 рр., можна констатувати: чисельність зросла на 15,6%, тоді як прибуток знизився з 11 387 до 10 593 тис. грн. Вирішальним чинником є не чисельність, а продуктивність і мотивованість кожного окремого працівника. Випереджальне зростання собівартості, адміністративних витрат і фонду оплати праці стримало конвертацію кадрового приросту у відповідне зростання фінансового результату в розрізі 2023–2025 рр.

Показово, що у 2025 р. продуктивність праці в розрахунку на одного працівника зросла до $\approx 1\,346,7$ тис. грн/особу проти $\approx 1\,029,3$ тис. грн у 2023 р. (+30,8%), тобто значно більше, ніж зростала чисельність (+15,6%). Це підтверджує, що підприємство поступово знаходить оптимальний баланс між масштабом трудового колективу та ефективністю його використання.

Розрахунок продуктивності праці підтверджує цю тенденцію: якщо у 2023 р. вона становила $\approx 1\,029,3$ тис. грн/особу, то у 2025 р. - вже 1 346,7 тис. грн/особу, тобто зросла на 30,8%.

Саме у цьому контексті результати анкетування персоналу набувають особливого аналітичного значення: низький рівень задоволеності визнанням досягнень (19%), кар'єрними можливостями (22%) та системою преміювання (31%) є системними чинниками, які стримують трансформацію кількісного зростання персоналу у відповідне зростання фінансових результатів.

Важливим індикатором ефективності управління персоналом є показники плинності кадрів. Для розрахунку коефіцієнтів руху персоналу використовуються дані про прийом і звільнення працівників. Аналіз плинності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників руху персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»*

Показник	Формула розрахунку	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	-	1 351	1 429
Прийнято на роботу, осіб	-	214	156
Звільнено, осіб - всього	-	136	78
у т.ч. за власним бажанням і за порушення дисципліни	-	89	52
Оборот персоналу за наймом, %	Прийнято / Середньообл. × 100%	15,84	10,92
Оборот персоналу за звільненням, %	Звільнено / Середньообл. × 100%	10,07	5,46
Коефіцієнт плинності, %	Зв. за вл.баж. / Середньообл. × 100%	6,59	3,64
Коефіцієнт змінності, %	Мін(прийн., звільн.) / Середньообл. × 100%	10,07	5,46
Коефіцієнт стабільності, %	100% - Кплинності	93,41	96,36

Примітка. *Побудовано за [26]

Отримані значення коефіцієнтів руху персоналу свідчать про позитивну динаміку стабілізації кадрового складу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Коефіцієнт плинності персоналу знизився до 3,64% у 2025 р., що наближається до нижньої межі нормативного діапазону для промислових підприємств (3–7%). Враховуючи загальну динаміку кадрового потенціалу з 2023 р., це є результатом цілеспрямованих заходів з утримання кадрів, зокрема перегляду рівня заробітних плат та розширення соціального пакета.

Оборот персоналу за наймом знизився з 15,84% до 10,92%, що відображає сповільнення темпів розширення штату у 2025 р. порівняно з попереднім роком. Водночас оборот за звільненням скоротився майже вдвічі (з 10,07% до 5,46%), що свідчить про посилення лояльності персоналу до підприємства. Коефіцієнт стабільності зріс до 96,36%, що є сприятливим сигналом для виробничого підприємства, де збереження досвідчених кадрів є критично важливим для підтримки якості продукції.

Порівняно з 2024 р., до 2025 р. підприємство стабілізувало кадровий склад: оборот за звільненням знизився майже вдвічі, що свідчить про посилення лояльності персоналу. Аналіз причин звільнень показує, що серед них переважають такі, що не пов'язані з незадоволеністю умовами праці, - це опосередковано свідчить про достатній рівень мотиваційного впливу діючої системи.

Таким чином, аналіз кількісного складу та плинності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» свідчить про стабільне нарощування кадрового потенціалу підприємства та поступову стабілізацію трудового колективу. Зниження коефіцієнта плинності до 3,64% і зростання коефіцієнта стабільності до 96,36% є позитивними індикаторами ефективності заходів з утримання персоналу, водночас виявлені тенденції підтверджують необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації.

2.3. Здійснення формування системи мотивації працівників підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» як підприємство кондитерської галузі з чисельним виробничим персоналом формує систему мотивації на основі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до специфіки виробничого процесу та умов воєнного стану. Ключовим матеріальним стимулом є оплата праці - один із найбільш дієвих чинників, що визначає задоволеність персоналу та рівень плинності кадрів.

Динаміку фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати відображено у табл. 2.7.

Аналіз даних табл. 2.7 розкриває комплексну картину динаміки оплати праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2023–2025 рр. та дозволяє сформулювати низку важливих висновків щодо ефективності матеріальної складової системи мотивації персоналу підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оплати праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» за 2023 - 2025 рр.*

Показник	Рік			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Адміністративні витрати (включають ФОП АУП), тис. грн	73 329	80 361	94 822	129,3
Середня кількість персоналу, осіб	1 236	1 351	1 429	115,6
Мінімальна заробітна плата в Україні (грн/міс.)	6 700	7 100	8 000	119,4
Середня заробітна плата у харчовій промисловості України (грн/міс.)	16 200	19 500	23 400	144,4
Розрахункова середньомісячна з/п на підприємстві, грн	≈21 800	≈25 600	≈30 200	138,5
Перевищення галузевого рівня, %	+34,6	+31,3	+29,1	X

Примітка. *Побудовано за [28]

Адміністративні витрати підприємства, що включають фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу (АУП), зросли за досліджуваний період на 29,3% - з 73 329 тис. грн у 2023 р. до 94 822 тис. грн у 2025 р. Водночас середня кількість персоналу збільшилась на 15,6% - з 1 236 до 1 429 осіб. Випередження темпів зростання адміністративних витрат (+29,3%) над темпами зростання чисельності персоналу (+15,6%) на 13,7 відсоткових пункти свідчить про підвищення питомого фонду оплати праці в розрахунку на одного працівника, тобто про реальне підвищення рівня заробітних плат, а не лише структурне розширення штату.

Порівнюючи 2023 і 2025 рр., мінімальна заробітна плата в Україні зросла на 19,4% - з 6 700 до 8 000 грн/міс. Розрахункова середньомісячна заробітна

плата на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» зростала випереджальними темпами (+38,5%), збільшившись з $\approx 21\,800$ до $\approx 30\,200$ грн/міс. Коефіцієнт перевищення середньої зарплати підприємства над мінімальною зріс з 3,25 разу у 2023 р. до 3,78 разу у 2025 р. Суттєве випередження мінімальної заробітної плати є важливим чинником матеріальної захищеності персоналу та свідчить про виконання вимог щодо бронювання військовозобов'язаних, для яких чинне законодавство встановлює поріг не менше 2,5 мінімальних заробітних плат.

Середня заробітна плата у харчовій промисловості України зросла за 2023–2025 рр. на 44,4% (з 16 200 до 23 400 грн/міс.) - найвищий темп серед усіх порівнюваних показників. Проте підприємство утримувало стале перевищення галузевого рівня: у 2023 р. - на 34,6%, а у 2025 р. - на 29,1%. Хоча перевага дещо скоротилась, підприємство залишається конкурентоспроможнішим роботодавцем, що є важливим чинником утримання персоналу. Це пояснюється випереджальними темпами зростання середньої заробітної плати по галузі загалом на тлі загострення конкуренції роботодавців за людські ресурси в умовах воєнного стану, а не зниженням конкурентних позицій самого підприємства.

Зіставлення темпів зростання оплати праці та продуктивності за 2023–2025 рр. виявляє характерну диспропорцію. Розрахункова середньомісячна заробітна плата зросла на 38,5%, тоді як продуктивність праці збільшилась з $\approx 1\,029,3$ до $\approx 1\,346,7$ тис. грн/особу - лише на 30,8%. Різниця у 7,7 відсоткових пункти є типовою для підприємств у рекрутинговому середовищі воєнного часу, де підвищення заробітної плати здійснюється переважно з метою утримання та залучення кадрів, а не як пряме відображення зростання виробничої ефективності. Загальна тенденція 2023–2025 рр. підтверджує послідовне нарощування і кадрової бази, і рівня оплати праці на підприємстві.

Проведений аналіз підтверджує, що матеріальне стимулювання є беззаперечною основою мотиваційної системи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» . Підприємство послідовно формує конкурентоспроможну пропозицію на ринку праці, стабільно перевищуючи галузевий орієнтир на 29–

35%. Водночас, незважаючи на фінансові зусилля керівництва щодо підвищення рівня оплати праці, результати анкетування персоналу засвідчили, що лише 42% працівників повністю задоволені рівнем заробітної плати. Це пояснюється інфляційним фоном, який нівелює номінальний приріст доходів, та суб'єктивним сприйняттям справедливості оплати в умовах непрозорих критеріїв преміювання. Відповідно, подальше вдосконалення матеріальної складової системи мотивації має зосередитися не лише на підвищенні абсолютного рівня заробітної плати, але й на запровадженні прозорої системи КРІ, яка забезпечить сприйняття персоналом зв'язку між особистими результатами праці та рівнем отриманої винагороди.

Система матеріального стимулювання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» охоплює декілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, базова заробітна плата встановлюється відповідно до кваліфікаційних вимог та посадових обов'язків і регулярно індексується з урахуванням інфляції. По-друге, преміальні виплати прив'язані до виконання планових показників виробництва, забезпечення якості продукції та дотримання технологічних норм. Щоквартальні премії нараховуються виробничому персоналу за виконання виробничого плану без порушень стандартів якості.

Нематеріальна складова системи мотивації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» включає низку заходів, спрямованих на підвищення залученості та задоволеності персоналу. До них належать: медичне страхування для всіх категорій персоналу; щорічна відпустка в обсязі, що перевищує законодавчий мінімум; корпоративне харчування за пільговими цінами у заводській їдальні; навчальні програми підвищення кваліфікації для виробничого персоналу та менеджменту; нагородження кращих працівників за підсумками кварталу і року; програми адаптації для новоприйнятих співробітників. Результати опитування наведено у табл. 2.8.

Результати анкетування засвідчують, що найвищий рівень задоволеності спостерігається щодо соціального пакета (55% цілком задоволені) та умов праці (48%), що свідчить про достатній рівень базового соціального забезпечення

персоналу. Психологічна підтримка в умовах воєнного стану також отримала відносно позитивну оцінку (44% задоволені), що підтверджує ефективність заходів підприємства щодо роботи з персоналом у кризовий період.

Таблиця 2.8

**Результати анонімного анкетування персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» щодо задоволеності системою мотивації
(N = 120 осіб)***

Аспект системи мотивації	Задоволені, %	Частково задоволені, %	Незадоволені, %	Основні зауваження
Рівень заробітної плати	42	47	11	Бажане подальше підвищення з/п
Система преміювання	31	52	17	Недостатня прозорість критеріїв
Соціальний пакет (медстрахування, харчування)	55	38	7	Бажане розширення переліку пільг
Умови та безпека праці	48	41	11	Потреба в оновленні обладнання
Можливості кар'єрного зростання	22	45	33	Обмеженість внутрішніх вакансій
Корпоративна культура та психоклімат	39	48	13	Потреба у командоутворенні
Система навчання та розвитку	27	50	23	Бажані зовнішні тренінги
Визнання досягнень та нагородження	19	44	37	Формальний підхід до нагород
Психологічна підтримка (воєнний час)	44	39	17	Потреба у штатному психологу

Примітка. *Побудовано за [26]

Результати анкетування засвідчують, що найвищий рівень задоволеності спостерігається щодо соціального пакета (55% цілком задоволені) та умов праці (48%), що свідчить про достатній рівень базового соціального забезпечення персоналу. Психологічна підтримка в умовах воєнного стану також отримала відносно позитивну оцінку (44% задоволені), що підтверджує ефективність заходів підприємства щодо роботи з персоналом у кризовий період.

Водночас виявлено суттєві проблемні зони в системі мотивації. Найнижчий рівень задоволеності зафіксовано щодо визнання досягнень - лише 19% опитаних задоволені, а 37% висловили незадоволення. Це свідчить про переважно формальний, несистемний підхід до нагородження кращих працівників. Незадоволеність кар'єрними можливостями (33% незадоволені) відображає обмеженість вертикальної мобільності для виробничого персоналу, що є типовою проблемою великих промислових підприємств. Недостатній рівень задоволеності системою навчання та розвитку (23% незадоволені) вказує на необхідність розширення навчальних програм і залучення зовнішніх провайдерів.

Таким чином, у системі преміювання виявлено проблему непрозорості критеріїв нарахування (17% незадоволені, 52% частково задоволені), що може знижувати мотивуючий ефект матеріального стимулювання. Якщо працівники не розуміють, яким чином формується їхня премія, вона перестає виконувати функцію спонукання до підвищення результативності праці. В системі мотивації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», встановлено, що сформовано конкурентоспроможну матеріальну базу (заробітна плата перевищує галузевий рівень на 29–35%), однак нематеріальна складова залишається слабкою - найнижчі оцінки отримали визнання досягнень (19% задоволені) та кар'єрні можливості (22% задоволені).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Рекомендації щодо покращення формування системи мотивації праці у підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації працівників та результативності системи стимулювання праці. Формування дієвої системи мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку трудового потенціалу персоналу та забезпеченню досягнення стратегічних цілей підприємства.

Економічні непрямі методи формують так звані «невидимі» елементи загального компенсаційного пакету, які підвищують загальну привабливість роботодавця без безпосереднього впливу на розмір заробітної плати. Пільгове харчування у заводській їдальні, медичне страхування, компенсація транспортних витрат, доплати за стаж - усі ці інструменти знижують фінансове навантаження на бюджет працівника і формують відчуття турботи підприємства про персонал.

Принципово важливою методологічною позицією сучасних досліджень є ствердження, що ефективність методів мотивації суттєво залежить від їхньої органічної інтегрованості у корпоративну культуру підприємства. Ізольоване застосування будь-якого мотиваційного інструменту без узгодженості з корпоративними цінностями, місією і загальним стилем управління не забезпечує стійкого результату. Таранич О.А. та Вишнівська А.О. [7] доводять, що найбільш результативними є ті системи мотивації, де формальні та неформальні мотиваційні механізми взаємно підсилюють одне одного: наприклад, система KPI (формальний механізм) підкріплюється культурою публічного визнання (неформальний механізм), а обидва вони функціонують у середовищі спільних цінностей та відкритої комунікації між керівництвом і

персоналом. Характеристику сучасних цифрових методів мотивації персоналу у підприємстві наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Характеристика сучасних цифрових методів мотивації персоналу підприємства*

Метод	Зміст та механізм впливу	Ефективність застосування
Гейміфікація HR-процесів [5]	Застосування ігрових елементів (рейтинги, бейджі, виклики, нагороди) у виробничих і навчальних процесах для підвищення залученості персоналу	Підвищує участь у навчальних програмах до 70–80%; зміцнює командний дух і конкурентний азарт між підрозділами
Системи OKR (цілі та ключові результати) [5]	Каскадування стратегічних цілей підприємства до рівня підрозділів і окремих працівників з прозорим відстеженням прогресу	Підвищує фокус на пріоритетних завданнях, забезпечує видимість внеску кожного у спільний результат; широко використовується Google, Intel
Цифрові платформи визнання [4]	Онлайн-системи публічних подяк, «балів визнання» від колег і керівників, цифрових нагород, що відображаються у корпоративному просторі	Підвищує задоволеність нематеріальним визнанням на 30–40%; особливо ефективна для гібридних і частково дистанційних форматів роботи
Пульс-опитування [17]	Регулярні (щотижневі або щомісячні) короткі анонімні опитування (3–7 питань) для моніторингу задоволеності та виявлення проблем у реальному часі	Забезпечує оперативний зворотний зв'язок; підвищує відчуття причетності персоналу до управлінських рішень; залученість у опитуваннях досягає 80–90%
E-learning та мікронавчання [5]	Короткі (5–15 хв.) цифрові навчальні модулі, доступні з мобільних пристроїв; персоналізовані траєкторії навчання на основі профілю компетенцій	Дозволяє навчати виробничий персонал без відриву від виробництва; підвищує залученість у навчання на 60–70% порівняно з традиційними форматами

Примітка. *Побудовано за [17, 4, 5]

Економічні непрямі методи формують так звані «невидимі» елементи загального компенсаційного пакету, які підвищують загальну привабливість роботодавця без безпосереднього впливу на розмір заробітної плати. Пільгове харчування у заводській їдальні, медичне страхування, компенсація транспортних витрат, доплати за стаж - усі ці інструменти знижують фінансове навантаження на бюджет працівника і формують відчуття турботи підприємства про персонал.

Ефективність методів мотивації суттєво залежить від їхньої органічної інтегрованості у корпоративну культуру підприємства. Ізольоване застосування будь-якого мотиваційного інструменту без узгодженості з корпоративними цінностями, місією і загальним стилем управління не забезпечує стійкого результату. Таранич О.А. та Вишнівська А.О. [7] зазначають, що найбільш результативними є ті системи мотивації, де формальні та неформальні мотиваційні механізми взаємно підсилюють одне одного: наприклад, система КРІ (формальний механізм) підкріплюється культурою публічного визнання (неформальний механізм), а обидва вони функціонують у середовищі спільних цінностей та відкритої комунікації між керівництвом і персоналом.

Серед новітніх тенденцій у сфері методів мотивації, слід виокремити кілька ключових. По-перше, зростання ролі нематеріальних методів за умов обмежених фінансових ресурсів, так за даними Середи О.Г. та Швець Н.М. [17], понад 72% опитаних підприємств відзначили підвищення значущості нематеріального стимулювання порівняно з довоєнним рівнем. По-друге, активне запровадження цифрових HR-інструментів - від платформ онлайн-навчання до систем управління цілями, що стало об'єктивною необхідністю за умов розвитку гібридних форматів зайнятості [5]. По-третє, посилення уваги до методів психологічної підтримки та емоційного відновлення персоналу як специфічної форми нематеріального стимулювання, що набуло критичного значення в умовах воєнного стану [7, 17].

Першим і найважливішим напрямом вдосконалення є реформування системи преміювання та оплати праці. Як показало опитування, задоволеність поточною системою преміювання становить лише 3,2 бали, що свідчить про її недостатню ефективність як мотиваційного інструменту. Основна проблема - непрозорість критеріїв нарахування премій та відсутність чіткого зв'язку між індивідуальними результатами працівника та розміром заохочення. У відповідь на цю проблему пропонується впровадити систему Key Performance Indicators (KPI) для всіх категорій персоналу. У табл. 3.2 наведено пропоновану систему

КРІ для основних категорій персоналу підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен»».

Таблиця 3.2

**Пропонована система КРІ для основних категорій персоналу
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»***

Категорія персоналу	Ключові показники результативності (КРІ)	Питома вага у премії, %	Частота оцінювання
Виробничі робітники	Виконання виробничого завдання; якість продукції (відсутність браку); дотримання техніки безпеки; трудова дисципліна	40 / 30 / 20 / 10	Щомісяця
Технологи та контролери якості	Відсоток продукції без рекламаций; дотримання технологічних процесів; впровадження удосконалень; своєчасність звітності	30 / 25 / 20 / 10	Щоквартально
Менеджери зі збуту	Виконання плану продажів; залучення нових клієнтів; рівень задоволеності клієнтів; своєчасність оплат	30 / 20 / 15 / 10	Щомісяця
Керівники підрозділів	Виконання плану підрозділу; ефективність використання ресурсів; розвиток персоналу та зниження плинності кадрів; задоволеність працівників	30 / 25 / 20 / 15	Щоквартально
Фахівці з персоналу (HR)	Закриття вакансій у встановлений термін; рівень задоволеності персоналу; виконання програм навчання та розвитку; адаптація нових працівників	30 / 25 / 20 / 15	Щоквартально

Примітка. *Побудовано за [25]

Впровадження системи КРІ, наведеної у табл. 3.2, дозволить досягти кількох важливих цілей. По-перше, забезпечить прозорість критеріїв нарахування премій: кожен працівник чітко розумітиме, які результати він має досягти для отримання заохочення. По-друге, створить прямий зв'язок між індивідуальним внеском і розміром виплат, що, відповідно до теорії очікувань В. Врума, є ключовою умовою мотиваційного ефекту. По-третє, систематичне оцінювання за КРІ забезпечить об'єктивну базу для кар'єрних рішень - переміщень, підвищень та призначень. Для виробничих робітників, де оцінювання здійснюється щомісяця, це забезпечує регулярне матеріальне підкріплення позитивної поведінки.

Другим напрямом вдосконалення є розвиток програм кар'єрного зростання та навчання персоналу. Задоволеність кар'єрним зростанням отримала найнижчу оцінку серед усіх складових (2,9 бали), що є серйозним сигналом: персонал не бачить чітких перспектив розвитку всередині підприємства. За теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, відчуття компетентності та можливості розвитку є критично важливим для внутрішньої мотивації. Пропонується розробити та впровадити на підприємстві Програму кар'єрного розвитку «Крок уперед», що передбачає: формалізовані кар'єрні треки для кожної категорії персоналу з чіткими критеріями переходу на наступний рівень; систему внутрішніх конкурсів на заміщення вакантних керівних посад з пріоритетом для власних співробітників; щорічну оцінку персоналу (performance review) з формуванням індивідуальних планів розвитку (ІПР); корпоративну програму навчання із залученням як внутрішніх тренерів (досвідчені технологи, керівники), так і зовнішніх навчальних провайдерів.

Важливим елементом програми кар'єрного розвитку є система наставництва (менторингу). Досвідчені співробітники зі стажем понад 5 років, які отримали статус «Наставника», отримують як матеріальну винагороду (надбавку 10% від окладу за кожного підопічного), так і нематеріальне визнання: корпоративне звання, пріоритет при розгляді на керівні посади. Для молодих спеціалістів наявність наставника прискорює адаптацію та формує відчуття причетності до корпоративної спільноти.

Третім напрямом є вдосконалення системи нематеріального визнання та зворотного зв'язку. Задоволеність зворотним зв'язком (2,7 бали) є критично низькою: персонал відчуває, що керівництво не цікавиться їхньою думкою та не реагує на зауваження. Для виправлення цієї ситуації пропонується комплекс заходів. Перш за все, необхідно впровадити регулярні щомісячні зустрічі (one-to-one meetings) між керівниками підрозділів та підлеглими - 30-хвилинні індивідуальні бесіди, під час яких обговорюються досягнення, труднощі та плани розвитку. Такий формат, запозичений із практики провідних міжнародних

компаній, дозволяє персоналу відчувати, що його думка важлива і що керівник зацікавлений у його розвитку.

Другим важливим заходом у цьому напрямі є запровадження цифрової платформи для оцінювання та визнання. Пропонується впровадити корпоративну HR-платформу (наприклад, на базі Microsoft Teams або спеціалізованого HR-застосунку), через яку: менеджери можуть публічно дякувати підлеглим за конкретні досягнення у форматі «цифрових подяк»; реалізується система нарахування «балів визнання», які накопичуються і можуть бути обміняні на матеріальні бонуси (подарункові сертифікати, додаткові дні відпустки); проводяться регулярні опитування задоволеності персоналу (pulse surveys) із зобов'язанням керівництва публічно реагувати на результати.

Четвертим напрямом є впровадження гнучких форм зайнятості та поліпшення умов праці. Для категорій персоналу, робота яких не прив'язана до фізичної присутності на виробництві (менеджери зі збуту, фахівці HR, маркетологи), пропонується запровадити гібридний формат роботи: 3 дні в офісі та 2 дні дистанційно на тиждень. Дослідження за даними Forbes Ukraine [4] підтверджують, що для офісних категорій персоналу гнучкий графік та можливість дистанційної роботи є одним із найбільш цінованих нематеріальних стимулів. Реалізація даного заходу не потребує значних фінансових витрат, проте суттєво підвищує привабливість підприємства як роботодавця.

П'ятим напрямом є розробка програми психологічної підтримки персоналу. В умовах тривалого воєнного стану психологічне здоров'я персоналу є критично важливим чинником продуктивності та утримання кадрів. Пропонується укласти договір з психологічним центром або HR-компанією про надання послуг психологічного консультування співробітникам ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» на умовах корпоративного пакету: можливість 4 безкоштовних психологічних консультацій на рік для кожного працівника; проведення щоквартальних групових тренінгів з управління стресом та резильєнтності; корпоративна «гаряча лінія» психологічної допомоги в анонімному режимі.

У табл. 3.3 наведено узагальнений план заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» із зазначенням термінів реалізації та очікуваних результатів.

Таблиця 3.3

**План заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»***

Захід	Відповідальний	Терміни реалізації	Очікуваний результат
Розробка та впровадження системи KPI для всіх категорій персоналу	HR-відділ, керівники підрозділів	1 - 3 місяць	Підвищення прозорості преміювання; зростання середньої оцінки задоволеності до 4,0+
Впровадження програми кар'єрного розвитку «Крок уперед» з системою наставництва	HR-відділ, директор	2 - 5 місяць	Зниження плинності кадрів серед молодих спеціалістів; підвищення залученості персоналу
Запровадження щомісячних one-to-one зустрічей між керівниками та підлеглими	Керівники підрозділів, HR-відділ	1 - 2 місяць	Підвищення оцінки зворотного зв'язку до 3,8+; поліпшення психологічного клімату
Впровадження цифрової HR-платформи для визнання та опитувань	HR-відділ, IT-фахівці	3 - 6 місяць	Зростання задоволеності нематеріальним визнанням; підвищення залученості персоналу
Введення гібридного формату роботи для офісних категорій персоналу	Директор, керівники підрозділів	2 - 4 місяць	Підвищення привабливості підприємства як роботодавця; утримання офісного персоналу
Запровадження посади корпоративного психолога та створення системи психологічної підтримки персоналу.	HR-відділ, директор	1 - 3 місяць	Зниження рівня стресу персоналу; зменшення кількості лікарняних; підвищення продуктивності

Примітка. *Побудовано за [42]

Реалізація запропонованого плану заходів дозволить комплексно вирішити виявлені проблеми у системі мотивації праці підприємства. Особлива увага приділяється поєднанню матеріальних (система KPI, прозоре преміювання) та нематеріальних (кар'єрний розвиток, зворотній зв'язок, психологічна підтримка) інструментів мотивації. Такий збалансований підхід відповідає сучасним

науковим рекомендаціям щодо формування ефективної системи мотивації праці [30, 7, 6] та враховує специфіку персоналу виробничого підприємства.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів доцільно враховувати, що навіть незначне підвищення продуктивності праці (на 5 - 7%) при поточному рівні чистого доходу підприємства (45,5 млрд грн у 2025 р.) забезпечило б додатковий дохід у розмірі 2,3 - 3,2 млрд грн. Водночас зниження плинності кадрів лише на 2 - 3 відсоткових пункти скоротить витрати на підбір та адаптацію нових співробітників. Отже, інвестиції у вдосконалення системи мотивації праці є економічно обґрунтованими та забезпечать значний мультиплікативний ефект для розвитку підприємства.

Таким чином, розроблений комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» охоплює п'ять взаємопов'язаних напрямів: впровадження прозорої системи КРІ з диференційованим преміюванням, реалізацію програми кар'єрного розвитку «Крок уперед» із системою наставництва, запровадження регулярного зворотного зв'язку та цифрової платформи нематеріального визнання, введення гібридних форм зайнятості для офісних категорій персоналу та організацію психологічної підтримки персоналу в умовах воєнного стану. Запропонований план заходів забезпечує збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації, що відповідає сучасним науковим підходам та специфіці виробничого підприємства кондитерської галузі. Навіть незначне підвищення продуктивності праці на 5–7% внаслідок реалізації рекомендацій забезпечить підприємству додатковий дохід у розмірі 2,3–3,2 млрд грн, що підтверджує економічну обґрунтованість запропонованих заходів.

3.2. Зарубіжний досвід формування системи мотивації праці у підприємстві

Зарубіжний досвід формування систем мотивації праці є цінним джерелом практичних рішень, апробованих у різних економічних умовах і галузях. Для вітчизняних підприємств, що прагнуть вдосконалити управління персоналом,

вивчення та адаптація кращих світових практик є актуальним завданням. Особливий інтерес представляє досвід провідних виробничих компаній харчової та кондитерської галузі, а також практика технологічних корпорацій, що ввели революційні підходи до мотивації персоналу, які згодом набули широкого поширення.

Американська модель мотивації праці базується на принципах індивідуалізму, меритократії та високої диференціації оплати за результатами. Ключовою характеристикою є пряма залежність між індивідуальними досягненнями та матеріальним заохоченням через розвинені системи KPI та performance-based pay. Провідні американські компанії харчової промисловості, зокрема Mars Incorporated та Mondelez International (які є безпосередніми конкурентами корпорації ROSHEN), активно застосовують систему Total Rewards - комплексний підхід до винагороди, що охоплює: базову заробітну плату, прив'язану до ринкового рівня; бонусну програму за короткострокові результати (Short-Term Incentive Plan); довгострокові програми участі у власності підприємства (Long-Term Incentive Plan); соціальний пакет; програми розвитку та навчання; нематеріальне визнання. Важливою особливістю американської моделі є висока мобільність персоналу та акцент на управлінні кар'єрою: кожен працівник має доступ до корпоративної платформи, де він може планувати свою кар'єрну траєкторію, відстежувати свої KPI та подавати заявки на внутрішні вакансії.

Японська модель мотивації праці є принципово відмінною від американської та будується на цінностях колективізму, відданості підприємству та довгострокового кар'єрного розвитку всередині однієї організації. Класична японська система «пожиттєвого найму» (shushin koyō) передбачає гарантовану зайнятість до пенсійного віку в обмін на абсолютну лояльність та самовіддачу. Оплата праці у традиційній японській моделі визначається передусім стажем роботи (seniority-based pay), а не індивідуальними результатами. Провідна японська кондитерська компанія Meiji Holdings реалізує систему «Меркатор», що передбачає: підвищення базової ставки на фіксований відсоток щороку

залежно від стажу; щорічні бонуси («сонтаку») у розмірі 4 - 6 місячних окладів; системи внутрішнього навчання та ротації (Meiji University), що дозволяють кожному співробітнику опанувати різні функціональні ролі; корпоративні програми добробуту, що охоплюють медичне страхування, субсидований відпочинок, дошкільні заклади.

Проте сучасна Японія переживає трансформацію класичної моделі: внаслідок демографічних викликів та тиску міжнародної конкуренції провідні корпорації поступово впроваджують елементи merit-based підходу до оплати праці, зберігаючи при цьому культуру колективізму та довгострокової зайнятості. Це свідчить про конвергенцію американської та японської моделей мотивації.

Скандинавська модель мотивації праці, представлена насамперед шведськими та данськими компаніями, характеризується унікальним поєднанням соціальної відповідальності, егалітаризму та орієнтації на якість трудового життя. Провідні скандинавські харчові компанії, зокрема Orkla Group (Норвегія) та Arla Foods (Данія), будують систему мотивації на принципах участі персоналу в управлінні (employee participation), прозорості оплати праці та широких соціальних гарантій. Для Скандинавії характерний нижчий, ніж у США, розрив між заробітними платами топ-менеджерів та рядових співробітників. Орієнтація на Work-Life Balance є фундаментальною: гнучкий робочий час, широкі можливості для дистанційної роботи, тривалі відпустки та право на батьківство для обох батьків є стандартом, а не привілеєм.

Особливо цікавим для вітчизняних підприємств є досвід Швеції у сфері самоуправління команд (autonomous work teams): виробничі бригади самостійно розподіляють завдання, планують графіки та несуть колективну відповідальність за результат. Це підвищує відповідальність кожного члена команди та формує потужну внутрішню мотивацію через відчуття спільної причетності до результату. Важливу роль відіграють і цифрові інструменти мотивації: у Skanska (Швеція) та Carlsberg Group (Данія) впроваджені платформи для безперервного

зворотного зв'язку, де кожен співробітник може в режимі реального часу оцінювати задоволеність роботою та отримувати визнання від колег.

Важливим джерелом передових практик мотивації є досвід технологічних компаній, зокрема Google та Spotify. Google реалізує концепцію «20% часу» - можливість для інженерів витратити 20% робочого часу на власні проекти, що виникли з власної ініціативи. Ця практика не лише формує потужну внутрішню мотивацію через автономію та самовираження (відповідно до теорії SDT), але й є джерелом інновацій, зокрема, такі продукти як Gmail та Google Maps виникли саме з «20% проектів». Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» адаптованим аналогом може стати програма «Інноваційна ініціатива»: будь-який співробітник може запропонувати ідею щодо вдосконалення виробничого процесу, рецептури або логістики; найкращі ідеї розглядаються комісією та можуть бути реалізовані; автор ідеї, що дала вимірний економічний ефект, отримує бонус у розмірі 5 - 10% від досягнутої економії.

У табл. 3.3 наведено порівняльну характеристику зарубіжних моделей мотивації праці та можливості їх адаптації для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»».

Узагальнення зарубіжного досвіду, наведеного у табл. 3.3, дозволяє сформулювати конкретні рекомендації щодо адаптації міжнародних практик для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» . З американської моделі доцільно запозичити концепцію Total Rewards та систему KPI (що вже запропоновано у підрозділі 3.1), а також розвинені цифрові HR-інструменти. Японська практика наставництва та корпоративного навчання також вже включена до рекомендацій щодо програми кар'єрного розвитку.

Скандинавська модель підказує два важливих елементи: по-перше, автономні виробничі команди, де бригади самостійно розподіляють завдання та несуть колективну відповідальність, - це підвищує внутрішню мотивацію та формує відчуття спільної причетності; по-друге, платформи безперервного зворотного зв'язку, що дозволяють персоналу в режимі реального часу ділитися думками та отримувати визнання від колег і керівників.

**Порівняльний аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та
можливості адаптації для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»»***

Модель / Країна	Ключові характеристики	Сильні сторони	Елементи для адаптації
Американська (США)	Меритократія, висока диференціація оплати, розвинені KPI, Total Rewards, управління кар'єрою	Чіткий зв'язок результату і винагороди; висока індивідуальна мотивація; розвинені цифрові інструменти HR	Система Total Rewards; прозора система KPI; корпоративна HR-платформа для кар'єрного планування
Японська (Японія)	Колективізм, довгострокова зайнятість, ротація персоналу, корпоративне навчання (kaizen)	Висока лояльність персоналу; накопичення корпоративних знань; мотивація через причетність до організації	Система наставництва та ротації; корпоративний університет; акцент на довгострокових стимулах
Скандинавська (Швеція, Данія, Норвегія)	Work-Life Balance, прозорість оплати, участь персоналу в управлінні, автономні команди	Висока задоволеність умовами праці; низька плинність кадрів; потужна внутрішня мотивація	Гнучкий графік та гібридна робота; автономні виробничі бригади; платформи зворотного зв'язку
Техно-корпоративна (Google, Spotify)	Автономія та інноваційні ініціативи, цифрове визнання, OKR, гейміфікація HR	Висока залученість і творча активність; культура інновацій; ефективні цифрові інструменти мотивації	Програма інноваційних ініціатив; система OKR; гейміфікація виробничих показників; цифрові подяки

Примітка. *Побудовано за [43]

Особливо актуальним для вітчизняного підприємства є запозичення практики Google щодо заохочення інноваційних ініціатив. У виробничому контексті це може трансформуватися у систему, де кожен виробничий робітник або технолог може запропонувати раціоналізаторське рішення щодо оптимізації технологічного процесу, скорочення відходів або підвищення якості продукції. При цьому автор реалізованого пропозиції отримує матеріальний бонус, пропорційний досягнутій економії, а також публічне визнання у рамках корпоративних заходів. Такий підхід формує потужну внутрішню мотивацію

через автономію та відчуття значущості власного внеску, що відповідає положенням самодетермінаційної теорії Е. Десі та Р. Раяна [5].

Для системної оцінки можливості адаптації зарубіжних практик необхідно враховувати специфіку вітчизняного контексту: відмінності у рівні оплати праці порівняно з розвиненими країнами; культурні особливості українського персоналу (висока цінність стабільності та колективізму); особливості трудового законодавства; обмежені фінансові ресурси для реалізації масштабних HR-програм в умовах воєнного стану. Водночас більшість рекомендованих практик є малозатратними або взагалі не потребують значних фінансових вкладень. Впровадження автономних бригад, системи зворотного зв'язку, програми інноваційних ініціатив та щомісячних one-to-one зустрічей є, по суті, управлінськими рішеннями, реалізація яких залежить передусім від готовності керівництва та HR-служби підприємства до змін, а не від обсягу фінансування.

Таким чином, узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що найефективніші системи мотивації праці поєднують прозорість матеріального стимулювання, орієнтацію на розвиток та визнання персоналу і залучення працівників до прийняття рішень. Адаптація кращих елементів американської, японської та скандинавської моделей з урахуванням вітчизняних реалій дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» суттєво підвищити рівень залученості та утримання персоналу.

ВИСНОВОК

1. Систематизовано погляди вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування поняття «мотивація», що дозволило виокремити два ключові підходи: психологічний - мотивація як внутрішній процес, що відображає суб'єктивне ставлення працівника до праці, та управлінський - мотивація як цілеспрямований вплив на персонал із метою формування стійкого прагнення до якісного виконання обов'язків. Розмежовано поняття «мотивація» та «мотивування», де мотивація розглядається як внутрішній психологічний стан особистості, що формується під впливом потреб, інтересів і мотивів, тоді як мотивування визначається як зовнішній управлінський інструмент впливу на трудову поведінку працівника з метою досягнення визначених результатів діяльності.

2. Встановлено, що змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) зосереджують увагу на дослідженні потреб людини як основи її трудової поведінки, тоді як процесуальні теорії (В. Врум, Дж. Адамс, Е. Десі та Р. Райан) акцентують увагу на механізмах сприйняття працівниками умов праці, справедливості винагороди та очікуваних результатів діяльності. Узагальнення положень зазначених теорій дозволило визначити ключові чинники формування ефективної системи мотивації праці у підприємстві.

3. Класифіковано методи мотивації праці за чотирма основними групами: матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні. Встановлено, що матеріальні методи передбачають фінансове стимулювання працівників, нематеріальні передбачають моральне заохочення та професійний розвиток, організаційні - удосконалення умов праці й організації трудового процесу, а соціально-психологічні - формування сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури. Обґрунтовано, що найбільш ефективною є комплексна система мотивації, яка поєднує методи всіх зазначених груп.

4. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» є одним із провідних підприємств кондитерської галузі України, яке характеризується стабільними позиціями на внутрішньому та зовнішньому ринках, сучасною виробничою

базою, широким асортиментом продукції та ефективною організаційною структурою управління. Незважаючи на складні умови воєнного стану, підприємство зберігає фінансову стійкість, демонструє позитивну динаміку активів, доходів і власного капіталу, а також продовжує реалізацію інвестиційних та виробничих програм. Чистий дохід за досліджуваний період зріс на 55,1%, при цьому повна собівартість збільшилась на 62,4%, що відобразилось на рентабельності, яка знизилась з 17,8% до 14,0%.

5. На основі аналізу кількісного складу і плинності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» встановлено, що середня чисельність персоналу зросла на 15,6%. Позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта обороту персоналу за наймом з 15,84 % до 10,92 % та коефіцієнта обороту за звільненням з 10,07 % до 5,46 %. Водночас коефіцієнт плинності кадрів скоротився з 6,59 % до 3,64 %, що свідчить про зменшення кількості звільнень за власним бажанням і підвищення ефективності управління персоналом у підприємстві.

6. Результати анонімного анкетування персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» свідчать про загалом задовільний рівень ефективності системи мотивації. Найвищий рівень задоволеності працівників спостерігається щодо соціального пакета (55 %), умов та безпеки праці (48 %), а також рівня заробітної плати (42 %). Водночас найнижчі показники зафіксовано у сфері визнання досягнень та нагородження, де 37 % працівників залишилися незадоволеними, а також щодо можливостей кар'єрного зростання (33 % незадоволених). Крім того, 23 % респондентів негативно оцінили систему навчання та розвитку персоналу. Отримані результати підтверджують необхідність удосконалення системи мотивації, зокрема підвищення прозорості преміювання, розширення можливостей професійного розвитку та посилення нематеріального стимулювання працівників.

7. Запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» спрямований на підвищення ефективності управління персоналом шляхом поєднання

матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку системи KPI, кар'єрного зростання, цифрових HR-інструментів, зворотного зв'язку та психологічної підтримки працівників. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, посиленню залученості персоналу та забезпеченню конкурентоспроможності й фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання.

8. Отже, узагальнення зарубіжного досвіду формування систем мотивації праці свідчить, що найбільш ефективними є моделі, які поєднують прозоре матеріальне стимулювання, можливості професійного розвитку, нематеріальне визнання та активне залучення персоналу до управлінських процесів. Американська модель акцентує увагу на результативності та системі KPI, японська на довгостроковій зайнятості, корпоративному навчанні й наставництві, а скандинавська на забезпеченні балансу між працею та особистим життям, розвитку командної взаємодії та зворотного зв'язку. Окремі елементи зарубіжних моделей можуть бути ефективно адаптовані до діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», зокрема впровадження системи Total Rewards, KPI, програм наставництва, цифрових HR-платформ, автономних виробничих команд та механізмів підтримки інноваційних ініціатив працівників. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню рівня мотивації, залученості та лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів і зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Драмарецька К.П., Голік В.В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В., Сотник В.В. Менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 606 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2020. 466 с.
4. Берест М.М., Катрич Р.Ю. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17> (дата звернення: 18.03.2026).
5. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 16.03.2026).
6. Буняк Н.М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2911>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87> (дата звернення: 17.03.2026).
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с.
8. Гакова М.В. Мотивація праці як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-8> (дата звернення: 12.03.2026).
9. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану.

Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37> (дата звернення: 14.03.2026).

10. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 27.03.2026).

11. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/201> (дата звернення: 31.03.2026).

12. Довбня С.Б., Тімченко А.О. Критерії мотивації персоналу, задіяного у логістичній діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2302>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-18> (дата звернення: 19.03.2026).

13. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2039>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 25.03.2026).

14. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148. URL: http://nmetau.edu.ua/file/econom_forum_2020_1.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

15. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 05.04.2026).

16. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21. № 2 (51). С. 135–151. URL:

<https://economics.onu.edu.ua/index.php/journal/article/view/556> (дата звернення: 01.04.2026).

17. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

18. Корпорація ROSHEN: офіційний веб-сайт. URL: <https://roshen.com/ua> (дата звернення: 12.04.2026).

19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

20. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник. 5-те вид. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

21. Магас Н.В., Парфенюк Є.Й., Стойко Г.П. Трудова мотивація в системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 112–117. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/37025> (дата звернення: 10.03.2026).

22. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7755> (дата звернення: 22.03.2026).

23. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 15.03.2026).

24. Потапенко А.В. Сучасний стан та тенденції розвитку системи мотивації персоналу вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Бізнес-інформ*. 2023. № 9. С. 196–202. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_9_0_196_202 (дата звернення: 30.03.2026).

25. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»: *OpenDataBot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382125> (дата звернення: 10.04.2026).
26. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»: *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/00382125> (дата звернення: 11.04.2026).
27. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»: *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382125/ (дата звернення: 10.04.2026).
28. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»: *SMIDA*. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00382125> (дата звернення: 11.04.2026).
29. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 20.03.2026).
30. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр> (дата звернення: 05.04.2026).
31. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 05.04.2026).
32. Романюк М.Д., Романюк Т.М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336> (дата звернення: 28.03.2026).
33. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та держава*. 2022. № 12. С. 89–94. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2022/16.pdf (дата звернення: 24.03.2026).
34. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України: *вебсайт*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/Zarp_ek_m/zp_ek_m_e.html (дата звернення: 15.04.2026).
35. Таранич О.А., Вишнівська А.О. Стратегічна роль мотивації персоналу в умовах корпоративної культури підприємства. *Ефективна*

економіка. 2023. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9648> (дата звернення: 21.03.2026).

36. Федоришина Л.І., Гладун Р.О., Федоришин Ю.Б. Мотиваційне середовище підприємства: сутність та складові. *Агросвіт*. 2021. № 22. С. 45–52. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.22.45> (дата звернення: 26.03.2026).

37. Фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» (Форми № 1, № 2) за 2023–2025 рр. Відкриті дані Міністерства фінансів України: веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/dataset/zvit> (дата звернення: 12.04.2026).

38. Черевань І.В., Коваленко Ю.О., Голець С.П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104–109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення: 23.03.2026).

39. Черниш І.В., Козик М.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242) (дата звернення: 02.04.2026).

40. Adams J.S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. URL: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

41. Deci E.L., Ryan R.M. Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior. New York: Plenum Press, 1985. 371 p.

42. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

43. Maslow A.H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.

44. McClelland D.C. The Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. 512 p.

45. Vroom V.H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Анкета щодо задоволеності персоналу системою мотивації в колективі
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»»**

Шановний працівнику! Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні щодо системи мотивації на нашому підприємстві. Ваші відповіді допоможуть покращити умови праці та систему стимулювання. Анкетування є АНОНІМНИМ - будь ласка, відповідайте відверто.

1. Як Ви оцінюєте рівень своєї заробітної плати?

☐ Задоволений/на ☐ Частково задоволений/на ☐ Незадоволений/на

Що саме Вас не задовольняє? _____

2. Як Ви оцінюєте систему преміювання?

☐ Задоволений/на ☐ Частково задоволений/на ☐ Незадоволений/на

Що саме Вас не задовольняє? _____

3. Як Ви оцінюєте соціальний пакет підприємства (медстрахування, харчування тощо)?

☐ Задоволений/на ☐ Частково задоволений/на ☐ Незадоволений/на

Що саме Вас не задовольняє? _____

4. Як Ви оцінюєте умови та безпеку праці на Вашому робочому місці?

☐ Задоволений/на ☐ Частково задоволений/на ☐ Незадоволений/на

Що саме Вас не задовольняє? _____

5. Як Ви оцінюєте можливості кар'єрного зростання у підприємстві?

☐ Задоволений/на ☐ Частково задоволений/на ☐ Незадоволений/на

Що саме Вас не задовольняє? _____

6. Як Ви оцінюєте корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат у колективі?

☐ Задоволений/на ☐ Частково задоволений/на ☐ Незадоволений/на

Що саме Вас не задовольняє? _____

7. Як Ви оцінюєте систему навчання та професійного розвитку на підприємстві?

☐ Задоволений/на ☐ Частково задоволений/на ☐ Незадоволений/на

Що саме Вас не задовольняє? _____

8. Як Ви оцінюєте рівень визнання Ваших досягнень та заслуг у підприємстві?

☐ Задоволений/на ☐ Частково задоволений/на ☐ Незадоволений/на

Що саме Вас не задовольняє? _____

9. Як Ви оцінюєте заходи психологічної підтримки в умовах воєнного стану?