

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Забезпечення розвитку особистості як функція управління персоналом підприємства (на матеріалах ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»)»

**Виконала:** студентка 4 курсу  
спеціальності 073 Менеджмент  
Умерова К.А.

**Керівник:** доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри  
Федоришина Л.М.

**Рецензент:** начальник відділу кадрів  
ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»  
Басок М.І.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

## Анотація

*Умерова К.А.* Забезпечення розвитку особистості як функція управління персоналом підприємства (на матеріалах ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 62 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного із забезпеченням розвитку особистості на досліджуваному підприємстві.

Розкрито теоретичні основи розвитку особистості як функції управління персоналом. Проведено діагностику сучасного стану розвитку персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та оцінювання ефективності заходів із розвитку персоналу на підприємстві. Сформовано напрями удосконалення процесу розвитку особистості та прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку особистості на підприємстві, а також економічно обґрунтовано доцільність впровадження основних з них.

**Ключові слова:** особистісний розвиток, персонал, професійні навички, професійний розвиток, навчання персоналу, кар'єрне зростання, ротація, освітні платформи, наставництво, командна робота.

## Annotation

*Umerova K.A.* Ensuring Personal Development as a Function of Personnel Management at the Enterprise (Based on the Materials of PJSC «Khmelnyska Maslosyrbaza»). Qualification Research Paper (manuscript form). Bachelor's Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Bachelor in Management (Specialty 073 – Management). Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 62 pages.

This bachelor's thesis addresses an important scientific and practical task related to ensuring personal development at the studied enterprise.

Theoretical foundations of personal development as a function of personnel management are explored. A diagnostic analysis of the current state of personnel development at PJSC «Khmelnyska Maslosyrbaza» is conducted, and the effectiveness of the personnel development measures at the enterprise is assessed. Directions for improving the process of personal development and making effective managerial decisions in this field are proposed. The feasibility of implementing the main proposed measures is economically justified.

**Keywords:** personal development, personnel, professional skills, professional development, personnel training, career advancement, job rotation, educational platforms, mentoring, teamwork.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1. Поняття та значення розвитку особистості у системі управління персоналом.....	9
1.2. Основні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА».....	19
2.1. Аналіз діючої системи розвитку окремої особистості та всього персоналу у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».....	19
2.2. Оцінювання ефективності заходів із розвитку персоналу на підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ У ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА».....	37
3.1. Рекомендовані заходи з удосконалення процесу забезпечення розвитку особистості на підприємстві.....	37
3.2. Економічне обґрунтування обраних напрямів удосконалення процесу забезпечення розвитку особистості у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».	46
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми** забезпечення розвитку особистості як функції управління персоналом підприємства зумовлена зростаючою роллю людського капіталу в умовах швидких технологічних змін, конкуренції та потреби в інноваціях. У сучасному бізнес-середовищі саме розвиток знань, навичок та особистісних якостей працівників стає ключовим фактором підвищення продуктивності, адаптивності до змін та забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємства. Системне інвестування у професійне зростання персоналу сприяє формуванню інноваційної культури, покращенню мотивації працівників та зміцненню соціально-психологічного клімату в колективі.

На прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» ця тема набуває особливої актуальності через специфіку галузі, де якість продукції та ефективність процесів напряду залежать від кваліфікації персоналу. Впровадження нових технологій, дотримання санітарних норм і стандартів, а також необхідність утримання талановитих фахівців вимагають постійного розвитку працівників. Отже, забезпечення особистісного розвитку персоналу є важливою умовою стратегічного успіху підприємства та його сталого функціонування в умовах сучасного ринку.

Сучасні українські дослідження підтверджують важливість особистісного розвитку в контексті конкурентоспроможності підприємства. Так, Довгань Л. Є. та Ткач В. В. вказують, що розвиток персоналу неможливий без гнучкості, адаптивності та здатності до змін, які залежать від особистісних якостей працівників. Якімова Н. С., Марценюк О. В. та Мойсєєва В. О. звертають увагу на те, що особистісний розвиток є відповіддю на виклики зовнішнього середовища та сприяє адаптації до нових умов. Прошукало І. Л. підкреслює важливість таких якостей, як клієнтоорієнтованість, стресостійкість та комунікабельність, особливо у сфері послуг. Партика І. В. наголошує на потребі поєднання стратегії розвитку підприємства зі стратегією розвитку працівників,

що охоплює і професійне, і особистісне зростання. Ковальська К. В. та Солодаренко-Літковська Р. А. акцентують на важливості систем оцінювання й моніторингу особистісного розвитку, підкріплених методичним супроводом і чітким плануванням [37].

**Метою дослідження** є розкриття теоретичних засад забезпечення особистісного розвитку працівників як важливої функції управління персоналом, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення розвитку особистості у системі управління персоналом;
- дослідити основні підходи до управління розвитком персоналу;
- охарактеризувати діяльність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та оцінити ефективність використання персоналу на підприємстві;
- проаналізувати діючу систему розвитку окремої особистості та всього персоналу у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу забезпечення розвитку особистості у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»;
- економічно обґрунтувати обрані напрями удосконалення процесу забезпечення розвитку особистості в підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом на підприємстві. **Предметом дослідження** є механізми, методи та організаційні підходи до забезпечення особистісного розвитку працівників у межах системи управління персоналом ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

**Методи дослідження.** У процесі досягнення поставленої мети використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, методи економічного аналізу, анкетування та опитування персоналу, а також методи порівняльного аналізу та експертної оцінки для оцінювання ефективності заходів щодо розвитку особистості працівників. Застосування цих методів дозволяє комплексно дослідити стан і

перспективи розвитку персоналу на підприємстві, виявити наявні проблеми та обґрунтувати шляхи їх вирішення.

**Інформаційну основу дослідження** становлять чинні нормативно-правові акти України з питань управління персоналом і трудових відносин; внутрішня документація ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (звітність, кадрові матеріали, статистичні дані); статті у періодичних виданнях, підручники, навчальні посібники, а також джерела з мережі Інтернет, що стосуються тематики розвитку персоналу.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отримані результати бакалаврської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року) [34], щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 20 травня 2025 року) [35], Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Студентська молодь у науці» (м. Хмельницький, 12 травня 2025 року) [36], на III Міжнародній науково-практичній конференції ТДАТУ «Форсайт розбудови України. Стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні» (27 травня 2025 року) [37] та у фаховому виданні категорії «Б» «Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки» [42].

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у формуванні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи забезпечення особистісного розвитку персоналу у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Запропоновані заходи спрямовані на активізацію внутрішнього потенціалу працівників, підвищення їхньої професійної мобільності, розвиток ключових компетенцій і адаптаційних здібностей, що є особливо актуальним в умовах постійних змін ринку та економічної нестабільності.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження, робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань. Загальний обсяг роботи – 62 сторінки.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Поняття та значення розвитку особистості у системі управління персоналом

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та технологій особистісний розвиток працівників набуває особливого значення як стратегічний ресурс підприємства. Система управління персоналом все більше орієнтується не лише на виконання організаційних функцій, а й на створення умов для професійного і особистісного зростання кожного співробітника. Забезпечення розвитку особистості сприяє формуванню відповідального, ініціативного та висококваліфікованого персоналу, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Особистісний розвиток у контексті управління персоналом охоплює процеси вдосконалення знань, навичок, професійних компетенцій, а також формування мотивації до самореалізації й підвищення власної цінності для підприємства. Розвиток працівників є ключовим чинником формування людського капіталу підприємства, що забезпечує його стабільне функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі.

Це підтверджують і сучасні дослідження українських науковців. Їхнє бачення визначення розвитку особистості представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Визначення розвитку особистості у працях сучасних дослідників

Автор (и)	Визначення / підхід до розвитку особистості
1	2
Вітчизняні дослідники	
Довгань Л.С., Ткач В.В.	Розвиток персоналу неможливий без адаптивності, гнучкості та здатності до змін, що базуються на особистісних якостях працівників. Особистісний розвиток — основа конкурентної переваги підприємства.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ковальська К.В., Солодаренко- Літковська Р.А.	Особистісний розвиток — результат організованої системи оцінки та супроводу розвитку працівників, що передбачає планування та моніторинг динаміки зростання кожного індивіда.
Партика І.В.	Розвиток особистості — складова стратегічного розвитку підприємства, що охоплює ініціативність, лідерство та інноваційність, відповідно до місії та цілей організації.
Прошукало І.Л.	Особистісний розвиток — формування рис, критичних для ефективної взаємодії з клієнтами: клієнтоорієнтованість, стресостійкість, комунікабельність, гнучкість мислення.
Федоришина Л.М., Гарват О.А.	Розвиток персоналу — це цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності організаційного утворення.
Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсеєєва В.О.	Розвиток особистості — реакція на виклики зовнішнього середовища, інструмент адаптації та підвищення продуктивності персоналу.
Зарубіжні дослідники	
А. Дакворт	Розвиток особистості через виховання наполегливості (grit) — поєднання пристрасті та завзятості в досягненні довгострокових цілей, що є ключовим для успіху та самореалізації.
Д. Гоулман	Розвиток особистості через підвищення емоційного інтелекту — здатності розуміти та керувати власними емоціями, а також розпізнавати та впливати на емоції інших, що є критично важливим для успішної взаємодії та лідерства.
К. Двек	Розвиток особистості як формування «установки на зростання» (growth mindset) — віри в те, що здібності та інтелект можуть бути розвинені через наполегливу працю, стратегії та допомогу інших, на протипагу «установці на фіксованість» (fixed mindset).
К. Петерсон, М. Селігман	Розвиток особистості як виявлення та використання сильних сторін характеру — вроджених позитивних якостей, які сприяють благополуччю, самореалізації та продуктивності.
М. Чіксентміхайі	Розвиток особистості через досягнення стану «поток» (flow) — повного занурення та насолоди від діяльності, що сприяє особистісному зростанню та набуттю нових навичок.
У. Бронфенбреннер	Розвиток особистості в рамках екологічної системної теорії, яка розглядає людину в контексті множинних взаємопов'язаних систем (мікро-, мезо-, екзо-, макро- та хроносистеми), що впливають на її зростання та зміни.

*Джерело: сформовано автором на основі [8; 17; 26; 31; 39; 49]*

Аналіз підходів сучасних українських та зарубіжних науковців до визначення розвитку особистості засвідчує багатовимірність цього поняття. У працях вітчизняних авторів розвиток особистості працівника розглядається як

ключова передумова забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адаптивності персоналу до змін, підвищення ефективності трудової діяльності та стратегічного зростання підприємства. Наголос робиться на інтеграції особистісного розвитку зі стратегією підприємства, важливості цілеспрямованого планування та оцінювання прогресу працівників.

Зарубіжні вчені акцентують увагу на внутрішніх психологічних чинниках розвитку особистості: емоційному інтелекті, наполегливості, установці на зростання, сильних сторонах характеру, здатності до досягнення «потоків» та впливі зовнішнього середовища (екосистемний підхід). Такий підхід доповнює системне розуміння розвитку особистості як динамічного процесу формування потенціалу людини як працівника і як особистості в цілому.

Можемо виділити спільні риси у підходах до визначення терміну «розвиток особистості» на основі аналізу праць українських та зарубіжних дослідників:

1. Орієнтація на зміни та адаптацію.

Більшість авторів (як українських, так і зарубіжних) розглядають розвиток особистості як відповідь на виклики зовнішнього середовища (Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О., Бронфенбреннер У.). Розвиток забезпечує гнучкість, адаптивність, стресостійкість, здатність до змін і трансформацій.

2. Взаємозв'язок з професійною ефективністю.

Особистісні якості працівника напряму пов'язані з ефективністю роботи, продуктивністю та якістю взаємодії (Прошукало І.Л., Гоулман Д., Селігман М.). Розвиток особистості розглядається як інструмент досягнення конкурентних переваг підприємства.

3. Системність і стратегічність.

Розвиток особистості вважається частиною цілісної HR-стратегії, яка має бути методично організована, з чітким плануванням і моніторингом (Ковальська К.В., Солодаренко-Літковська Р.А., Партика І.В.). Іноземні дослідники також підкреслюють неперервність і цілеспрямованість цього процесу (Двек К., Гоулман Д.).

#### 4. Наголос на внутрішньому потенціалі.

В усіх сформованих підходах визнається, що розвиток особистості — це розкриття внутрішнього потенціалу працівника через: ініціативність, інноваційність, емоційну зрілість, силу характеру (Федоришина Л.М., ГарватО.А., Дакворт А., Двек К., Селігман М.).

#### 5. Комплексність впливу.

Особистісний розвиток охоплює як когнітивні (мислення, навчання), так і емоційно-поведінкові (мотивація, відповідальність, самоконтроль) аспекти. Застосовується інтегрований підхід: професійні, моральні, комунікативні та емоційні якості.

Аналіз підходів сучасних українських та зарубіжних науковців свідчить про багатовимірність і стратегічну важливість поняття «розвиток особистості» у контексті управління персоналом. Незважаючи на різні акценти — зовнішні організаційні чи внутрішньоособистісні фактори — усі автори сходяться на тому, що розвиток особистості працівника є необхідною умовою ефективної професійної діяльності, адаптації до змін, досягнення цілей підприємства та гармонійної самореалізації працівника. І вітчизняні, і зарубіжні дослідники розглядають цей процес як цілеспрямований, динамічний та інтегрований, що охоплює як професійні, так і емоційно-поведінкові компоненти.

Отже, розвиток особистості працівника — це цілеспрямований, динамічний процес формування та вдосконалення його професійних, когнітивних, емоційних і поведінкових характеристик, що забезпечує адаптацію до змін, підвищення ефективності трудової діяльності, розкриття внутрішнього потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розвиток особистості працівника є ключовим елементом ефективного управління персоналом, який має особливу вагу в умовах конкурентного ринку, динамічного середовища та високих вимог до якості продукції тощо.

З метою узагальнення основних переваг, які отримує підприємство в результаті цілеспрямованого розвитку особистості та персоналу, на рис. 1.1

представлено ключові аспекти впливу цього процесу на ефективність функціонування підприємства.



Рисунок 1.1 – Ключові переваги розвитку окремої особистості та персоналу для підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [27; 31; 34]*

Таким чином, розвиток особистості працівників розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує зростання його конкурентоспроможності, стабільність кадрового складу, гнучкість в умовах змін та підвищення загальної результативності діяльності. Успішне впровадження програм розвитку персоналу сприяє формуванню лояльної, професійної та ефективної команди, що є запорукою довгострокового успіху підприємства, зокрема у сфері харчової промисловості.

Розвиток особистості працівника є не лише інструментом підвищення продуктивності підприємства, але й важливою умовою професійної

самореалізації та особистісного зростання самих працівників. На рис.1.2 представлено основні напрями та переваги, які працівник отримує завдяки участі в програмах розвитку персоналу. Схема побудована на основі узагальнення сучасних наукових підходів і практичного досвіду персонал-менеджменту.



Рисунок 1.2 – Ключові переваги розвитку особистості та персоналу для самого працівника

*Джерело: сформовано автором на основі [27; 31; 34]*

Розвиток особистості працівника сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку праці, розширенню професійних можливостей, зростанню мотивації до роботи, формуванню почуття значущості та залученості до спільної мети підприємства. Для працівника це є шляхом до досягнення кар'єрних цілей, поліпшення матеріального добробуту та емоційного задоволення від праці, що, своєю чергою, позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі та результативність роботи.

## **1.2. Основні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві**

Управління розвитком персоналу на підприємстві є важливим елементом сучасної системи менеджменту, оскільки сприяє забезпеченню високої ефективності праці, адаптації до змін зовнішнього середовища та реалізації стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління розвитком персоналу базується на застосуванні науково обґрунтованих підходів, які дозволяють системно формувати, реалізовувати та оцінювати програми розвитку працівників. До основних підходів належать [35, с. 365]:

1. Системний підхід розглядає розвиток персоналу як інтегровану частину загальної системи управління підприємством. Його суть полягає в тому, що кожен етап розвитку персоналу має бути узгоджений з іншими управлінськими функціями. Методи, що використовуються в межах системного підходу:

- SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін системи управління персоналом;
- формалізовані матриці компетенцій для виявлення прогалин у знаннях і навичках;
- моніторинг ефективності через використання КРІ (ключових показників ефективності) та зворотного зв'язку.

Цей підхід забезпечує комплексне планування, реалізацію та контроль процесів навчання, перепідготовки та розвитку персоналу відповідно до цілей підприємства.

2. Компетентнісний підхід орієнтований на розвиток визначених компетенцій, які необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків.

Методи компетентнісного підходу:

- оцінка 360 градусів, інтерв'ю по компетенціях, асесмент-центри;
- розробка профілів посад із зазначенням ключових компетенцій;
- побудова індивідуальних траєкторій розвитку, виходячи з діагностики сильних та слабких сторін працівника.

Цей підхід дає змогу більш точно формулювати завдання навчання, створювати персоналізовані програми розвитку та прогнозувати успішність кар'єрного зростання.

3. Інвестиційний підхід трактує розвиток персоналу як довгострокову інвестицію в людський капітал. Витрати на навчання і розвиток розглядаються як внесок у підвищення ефективності діяльності підприємства. Методи, що використовуються:

- розрахунок рентабельності інвестицій у навчання (ROI);
- аналіз витрат і вигод (cost-benefit analysis) від впровадження навчальних програм;
- прогнозування потреб у навченому персоналі на основі стратегічного планування.

Цей підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів, спрямованих на розвиток, та обґрунтовувати інвестиції в персонал перед керівництвом.

4. Проектний підхід передбачає організацію розвитку персоналу шляхом його залучення до реалізації проектів (внутрішніх або зовнішніх), що мають чітко визначені цілі, ресурси, строки і відповідальність. Методи, характерні для цього підходу:

- метод кейсів та симуляцій для навчання через практичні приклади;
- метод командної роботи (team learning), коли працівники навчаються в процесі міжфункціональної співпраці;
- проектне наставництво, коли досвідчені працівники супроводжують молодших під час виконання завдань.

Цей підхід є надзвичайно ефективним для розвитку практичних навичок, лідерських якостей та навичок командної роботи.

5. Індивідуальний підхід враховує унікальні особливості, потреби, професійні інтереси та потенціал кожного працівника. Основна мета – розробка персоналізованих траєкторій професійного зростання. Основні методи:

- менторинг і коучинг – індивідуальна робота з працівником над розвитком його сильних сторін та подоланням труднощів;



- індивідуальні плани розвитку (ІПР) – документи, що фіксують цілі, етапи та методи професійного зростання конкретного співробітника;
- самоосвіта, доступ до електронних платформ, внутрішніх баз знань, літератури, участь у конференціях.

Таким чином, кожен із підходів до управління розвитком персоналу має власні інструменти, цілі та методи реалізації. Водночас важливо розуміти, що ефективність застосування того чи іншого підходу значною мірою залежить від того, наскільки він сприяє не лише професійному зростанню, але й розвитку особистості працівника. Особистісний розвиток є основою підвищення внутрішньої мотивації, відповідальності, здатності до самоорганізації та творчого мислення.

Для кращого розуміння наведено порівняльну характеристику підходів до управління розвитком персоналу з урахуванням їхнього впливу на особистісний розвиток працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Порівняльний аналіз підходів до управління персоналу з урахуванням впливу на розвиток особистості

Підхід	Характеристика підходу	Вплив на розвиток особистості працівника
1	2	3
Системний	Розглядає розвиток персоналу як елемент єдиної управлінської системи, тісно пов'язаний зі стратегією підприємства	- працівник починає бачити себе як частину великої системи, усвідомлює взаємозв'язки між своїми діями і результатами підприємства; - розвивається здатність приймати виважені рішення; - здатність адаптуватися до змін і нових вимог;
Компетентнісний	Орієнтований на розвиток ключових професійних і поведінкових компетенцій	- працівник глибше розуміє свої сильні та слабкі сторони; - формуються конкретні цілі розвитку; - зростає здатність аналізувати, ставити питання, шукати нові рішення; - формується особиста модель професіонала;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Інвестиційний	Розглядає навчання і розвиток як довгострокові інвестиції в людський капітал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- працівник розуміє цінність саморозвитку;</li> <li>- підвищується самооцінка та лояльність до організації;</li> <li>- розвивається здатність стратегічно планувати професійне майбутнє;</li> <li>- формується впевненість у здатності зростати;</li> </ul>
Проектний	Розвиток через участь у внутрішніх або міжфункціональних проєктах	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвивається вміння діяти в реальних умовах, вирішувати складні завдання;</li> <li>- посилюється емоційний інтелект, здатність до співпраці;</li> <li>- з'являється готовність брати на себе ініціативу;</li> <li>- розвивається здатність працювати в умовах невизначеності;</li> </ul>
Індивідуальний	Орієнтований на особисті потреби, цілі та потенціал кожного співробітника	<ul style="list-style-type: none"> <li>- працівник отримує можливість виявляти власні таланти;</li> <li>- розвиток у напрямках, які співзвучні з внутрішньою мотивацією;</li> <li>- сприяє гармонійному розвитку особистості;</li> <li>- формується здатність самостійно керувати своїм розвитком.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором на основі [16; 46; 47]*

Аналіз підходів до управління розвитком персоналу свідчить, що кожен з них по-своєму сприяє формуванню важливих особистісних якостей працівника — таких як відповідальність, гнучкість, цілеспрямованість, лідерські здібності та вміння до самоменеджменту. Застосування системного, компетентнісного, інвестиційного, проєктного та індивідуального підходів дозволяє комплексно впливати на професійний та особистісний розвиток персоналу, що, своєю чергою, підвищує ефективність діяльності підприємства. Отже, вибір того чи іншого підходу має бути обґрунтованим і залежати від стратегічних цілей підприємства та потенціалу її працівників.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА»

#### **2.1. Аналіз діючої системи розвитку окремої особистості та всього персоналу у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»**

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» засноване у 2003 році в місті Хмельницький. Товариство здійснює свою діяльність з метою отримання прибутку для власного розвитку та в інтересах акціонерів шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності та здійснення іншої господарської діяльності, не забороненої чинним законодавством.

Метою діяльності Товариства є [32]:

- одержання прибутку;
- ефективне використання власних та залучених коштів;
- задоволення потреб населення в його товарах, послугах, роботах;
- реалізації на основі отриманого доходу інтересів підприємства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу;
- забезпечення на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів Товариства.

Предметом діяльності підприємства є [32]:

- перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- виробництво маргарину і подібних харчових жирів;
- виробництво морозива;
- виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- виробництво безалкогольних напоїв;
- виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- оптова торгівля хімічними продуктами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами тощо.

Коротка інформація про ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» наведена в табл. А.1 (дод. А). Основним видом послуг ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є виробництво та продаж молочної продукції, масла, сирів, плавлених сирів під ТМ «Вершковий рай», а саме: Масло «Селянське» та масло «Вологодське»; Спреди: «Селянка», «Від фермера». Сири: «Сир Швейцарія», «Сир Український класичний», «Сир Радомер», «Сир Голландія», «Сир Буковинський», Сир «Сметанковий», Сир «Гауда», «Сир Едам», Сир «Мармуровий», Продукт сирний «Український класичний», Продукт сирний «Голландія», розсільні сири; плавлені сири: «Голландський», «Український», «Дружба»; Продукт молоковмісний сирний плавлений скибковий: «Український», «Міський», «Голандський», «Дружба»; Продукт молоковмісний сирний плавлений пастоподібний: «Янтар», «Дружба новий»; Молочна продукція: молоко пастеризоване, ацидофільне молоко, сироватка, кефір, біопродукт кефірний, закваска, сметана, йогурти, сирики творожні солодкі, тощо.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є важливим етапом для оцінки впливу факторів, що виходять за межі його контролю, але значно впливають на його діяльність. Це включає економічні, соціальні, політичні, технологічні та правові аспекти, які визначають умови функціонування на ринку. Розуміння цих факторів допомагає підприємству адаптуватися до змін, виявляти можливості та реагувати на загрози.

Так, SNW-аналіз є важливим інструментом для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. За допомогою SNW-аналізу підприємство може оцінити свою конкурентоспроможність, зосередившись на тих аспектах, які потребують покращення, а також на нейтральних факторах, які не потребують термінових змін. Цей аналіз є

важливим для формулювання стратегій розвитку, управління ризиками та ефективного використання наявних ресурсів. Результати SNW-аналізу підприємства представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. SNW-аналіз ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Критерій	Сильні сторони S	Нейтральні фактори N	Слабкі сторони W
Стабільний рівень попиту у ключових регіонах	X		
Позиціонування у преміум-сегменті		X	
Присутність на ринку	X		
Рівень впізнаваності бренду через рекламу	X		
Вигляд упаковки	X		
Фінансові ресурси для маркетингових заходів		X	
Активність у маркетингових кампаніях	X		
Тенденції до зростання цифрового маркетингу	X		
Імідж торгової марки			X
Різноманітність продукції		X	
Фінансові можливості споживачів	X		
Регулювання ринку державою		X	
Вплив змін у законодавстві на ведення бізнесу		X	
Можливі торговельні бар'єри або мита			X

*Джерело: складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [15; 32] та власними спостереженнями*

Проведений SNW-аналіз дозволив виявити ключові сильні сторони, нейтральні фактори та слабкі сторони підприємства. До основних сильних сторін ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» можна віднести стабільний рівень попиту у ключових регіонах, присутність на ринку, активність у маркетингових кампаніях, високий рівень впізнаваності бренду та привабливий вигляд упаковки продукції. Такі фактори сприяють збереженню конкурентних позицій підприємства.

До нейтральних факторів, які наразі не мають значного впливу на діяльність підприємства, але можуть набувати важливості у майбутньому, віднесено позиціонування у преміум-сегменті, фінансові ресурси для маркетингових заходів, тенденції до зростання цифрового маркетингу, різноманітність продукції, а також вплив змін у законодавстві та державне регулювання ринку.

Серед слабких сторін варто виділити імідж торгової марки, що потребує посилення, а також наявність потенційних торговельних бар'єрів або мит, які можуть ускладнити розширення на нові ринки.

Загалом результати аналізу свідчать про наявність суттєвих переваг у діяльності підприємства, однак водночас вимагають уваги до покращення іміджу бренду та врахування зовнішніх загроз при формуванні стратегічного плану розвитку.

Узагальнюючи вищезазначену інформацію можна зробити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ у вигляді SWOT-аналізу. Матрицю SWOT-аналізу представлено в табл. 2.2.

Аналіз сильних сторін підприємства свідчить про наявність стабільного попиту на продукцію, привабливого пакування, активності в маркетингових заходах та наявності фінансових ресурсів для їх реалізації. Ці переваги створюють сприятливі умови для реалізації потенційних можливостей, таких як розширення присутності на ринку, покращення позиціонування бренду та використання сучасних каналів цифрового маркетингу.

Разом з тим, виявлені слабкі сторони, зокрема обмежена різноманітність продукції, нечітке позиціонування у преміум-сегменті та відсутність сформованого іміджу торгової марки, можуть обмежувати конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку. Крім того, існуючі зовнішні загрози – посилення конкуренції, зміни в законодавстві, торговельні бар'єри та економічна нестабільність – вимагають від підприємства гнучкої та адаптивної стратегії розвитку.

Таким чином, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має значний потенціал для зміцнення ринкових позицій за умови подолання внутрішніх слабких сторін та ефективного реагування на зовнішні загрози, що дозволить забезпечити сталий розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2. Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	- розширення присутності на ринку;	- зміни в законодавстві, що можуть негативно вплинути на бізнес;
	- підвищення рівня впізнаваності бренду через рекламу;	- можливі зміни в політичній ситуації та економічних умовах;
	- розвиток нових каналів збуту через онлайн-платформи;	- посилення конкуренції на ринку молочних продуктів;
	- вдосконалення виробничих процесів для підвищення якості продукції;	- обмежена різноманітність продукції, що може обмежувати конкурентоспроможність;
	- покращення іміджу та позиціонування бренду на ринку.	- підвищення вартості сировини та виробничих витрат.
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
- стабільний рівень попиту в ключових регіонах;	1. Активність у маркетингових кампаніях та приваблива упаковка сприяють підвищенню впізнаваності бренду та розширенню присутності на ринку. 2. Стабільний попит у ключових регіонах дозволяє ефективно використовувати нові онлайн-канали збуту та розширити клієнтську базу. 3. Доступні фінансові ресурси дають змогу інвестувати у цифровий маркетинг та вдосконалення виробничих процесів. 4. Потенціал зростання фінансових можливостей споживачів може бути реалізований завдяки вже наявним сильним сторонам підприємства.	1. Сильна маркетингова активність та доступні фінансові ресурси дозволяють пом'якшити вплив посилення конкуренції на ринку. 2. Стабільний попит у ключових регіонах дає змогу зберігати позиції навіть за умов економічної або політичної нестабільності. 3. Інвестиції у рекламу дозволяють адаптуватися до змін у законодавстві та державному регулюванні.
- привабливий вигляд упаковки;		
- активність у маркетингових кампаніях;		
- доступні фінансові ресурси для маркетингових заходів;		
- розширення можливостей цифрового маркетингу;		
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
- обмежена різноманітність продукції;	1. Обмежена різноманітність продукції може бути компенсована шляхом розвитку нових каналів збуту та вдосконалення виробництва. 2. Відсутність сформованого іміджу торгової марки можна усунути через інтенсивне рекламне просування та покращення позиціонування. 3. Відсутність чіткої стратегії у преміум-сегменті може бути усунута шляхом оновлення маркетингової політики та іміджу бренду. 4. Використання можливостей цифрового маркетингу може частково нейтралізувати внутрішні слабкі сторони підприємства.	1. Обмежена різноманітність продукції робить підприємство вразливим до посилення конкуренції. 2. Відсутність чіткого позиціонування в преміум-сегменті ускладнює боротьбу з ринковими загрозами та може стримувати розвиток. 3. Відсутність сформованого іміджу торгової марки може посилити негативний ефект від регуляторного тиску та змін у державній політиці. 4. Підвищення витрат на сировину в умовах низької гнучкості внутрішньої стратегії ускладнює адаптацію підприємства до загроз.
- відсутність сформованого іміджу торгової марки;		
- відсутність чіткого позиціонування у преміум-сегменті;		
- відсутність чіткої стратегії для преміум-сегмента;		
- можливі торговельні бар'єри або мита;		
- вплив змін у законодавстві на ведення бізнесу;		
- регулювання ринку державою.		

Джерело: складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [15; 32] та власними спостереженнями

Динаміку обсягу та структури реалізації основних видів продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» у 2021–2023 роках наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції у 2021–2023 роках

Вид продукції	2021		2022		2023		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	обсяг продукції, тис. грн	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн	питомої ваги, %
Масло	212525,55	21,2	232438,88	21,4	156481,88	22,2	-56043,67	+1
Спреди	182350,93	18,19	198767,83	18,3	130542,83	18,5	-51808,1	+0,31
Сири	158391,68	15,8	169441,43	15,6	112289,43	15,9	-46102,25	+0,1
Продукт сирний	149369,37	14,9	158579,8	14,6	110579,8	15,7	-38789,57	+0,8
Плавлені сири	143354,5	14,3	153148,98	14,1	99148,98	14,1	-44205,52	-0,2
Молочна продукція	156486,97	15,61	173786,08	16	95786,08	13,6	-60700,89	-2,01
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	1002479	100	1086163	100	704829	100	-297650	-

Джерело: складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [12–14; 43–45]

Аналіз обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2021–2023 роки свідчить про загальне зменшення обсягів виробництва та реалізації по всіх основних видах продукції, що призвело до значного зниження чистого доходу підприємства — з 1002479 тис. грн у 2021 році до 704829 тис. грн у 2023 році (відхилення становить –297650 тис. грн або –29,7%).

Найбільше скорочення обсягів реалізації зафіксовано по таких категоріях:

- молочна продукція: зменшення на 60700,89 тис. грн, при цьому її питома вага знизилась на 2,01%, що свідчить про зменшення її значущості в загальній структурі продажів;
- масло: спад на 56043,67 тис. грн, однак питома вага зросла на 1%, що свідчить про відносну стабільність попиту на цю продукцію;
- спреди, сири, сирний продукт та плавлені сири також показали спад



обсягів реалізації, але незначні зміни питомої ваги вказують на збереження загальної структури асортименту.

Варто зазначити, що попри загальне зниження обсягів реалізації, питома вага окремих видів продукції, таких як масло та сирний продукт, дещо зросла, що може свідчити про переформатування споживчого попиту або зміну акцентів у маркетинговій політиці підприємства. Причинами такої динаміки можуть бути як зовнішні фактори (економічна нестабільність, зміни споживчого попиту, коливання цін на сировину, логістичні труднощі), так і внутрішні чинники (недостатня диверсифікація асортименту, потреба у модернізації виробництва, посилення конкурентного тиску).

Таким чином, підприємству необхідно активізувати маркетингову діяльність, оптимізувати асортиментну політику, розширювати канали збуту, зокрема через онлайн-платформи, а також адаптувати виробничу стратегію до нових економічних умов для стабілізації фінансових показників та посилення ринкових позицій.

Техніко-економічні показники діяльності підприємства представлено в табл. А.2 (дод. А). Так, аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2021–2023 роки свідчить про погіршення фінансово-економічного стану підприємства та зниження ефективності його господарської діяльності.

Насамперед, спостерігається суттєве скорочення обсягу реалізованої продукції – з 1002479 тис грн у 2021 році до 704829 тис грн у 2023 році (зниження на 297650 тис грн або на 29,7%). Водночас собівартість реалізованої продукції зменшилась лише на 17,8%, що призвело до різкого зниження прибутковості діяльності: валовий прибуток змінився на значний збиток (–101827 тис грн у 2023 році), а чистий прибуток перетворився у збиток у розмірі –103722 тис грн.

Також відбулося погіршення показників рентабельності:

- рентабельність продажу знизилась з 2,14% до –14,45%;
- рентабельність продукції — з 2,19% до –12,62%;
- чиста рентабельність підприємства — з –3,66% у 2021 році до –11,26% у

2023 році.

Фондовіддача знизилася на 50%, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів. Аналогічно, матеріаловіддача зменшилася до 0,92 грн на 1 грн витрачених матеріалів, що також говорить про зниження ефективності використання ресурсів.

Незважаючи на зростання середньорічної вартості основних фондів на 39,4%, це не призвело до покращення результатів діяльності, а навпаки — супроводжувалось поглибленням збитковості.

Крім того, відбулося зниження чисельності персоналу: на 54 особи загалом і на 10 робітників. Одночасно з цим знизились середньомісячні заробітні плати як працівників, так і робітників, що може негативно вплинути на мотивацію персоналу та зумовити збільшення плинності кадрів. Також відзначається погіршення продуктивності праці: на одного працівника вона зменшилася на 396,31 тис грн (-22,2%), а на одного робітника — на 561,21 тис грн (-28,3%).

Підвищення витрат на 1 грн реалізованої продукції до 1,14 грн (при нормальному рівні — нижче 1) ще раз підтверджує неефективність поточної виробничої структури та необхідність оптимізації витрат.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство потребує термінового вдосконалення організаційної структури, перегляду цінової політики, модернізації виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських рішень для стабілізації фінансового стану й забезпечення подальшого розвитку.

У сучасних умовах господарювання ефективно управління персоналом є одним із ключових чинників стабільного функціонування підприємства. Особливої уваги потребує організація процесу розвитку працівників, підвищення їхньої професійної компетентності та раціонального використання кадрового потенціалу. Формування сприятливого середовища для особистісного та професійного зростання працівників сприяє зміцненню трудового потенціалу підприємства, підвищенню мотивації та продуктивності праці.

Проаналізуємо чисельність працівників за категоріями, що дасть змогу

виявити актуальні тенденції у формуванні кадрового складу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Склад і структура персоналу

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+, -)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	питомої ваги, %
Чисельність персоналу, всього,	562	100	516	100	508	100	-8	-
з них:								
керівники	13	2,31	2	0,39	2	0,39	-11	-1,92
спеціалісти	16	2,85	5	0,97	5	0,98	-11	-1,86
службовці	28	4,98	8	1,55	6	1,18	-22	-3,80
виробничий персонал, усього,	505	89,86	501	97,09	495	97,44	-10	+7,58
з них:								
основні робітники	365	64,95	371	71,90	365	71,85	0	+6,9
допоміжні робітники	140	24,91	130	25,19	130	25,59	-10	+0,68

*Джерело: складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»*

Аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» свідчить про загальне скорочення чисельності працівників, передусім адміністративного персоналу. Найбільше зменшилась кількість керівників, спеціалістів та службовців, натомість питома вага виробничого персоналу зросла. Це свідчить про зосередженість підприємства на виробничих процесах, однак може негативно позначитися на управлінні та організації роботи в довгостроковій перспективі.

Доцільно також проаналізувати показники руху персоналу для оцінки стабільності кадрового складу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Показники руху персоналу підприємства

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+, -)
1	2	3	4	5
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	562	516	508	-54

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Прийнято працівників, осіб	33	79	43	10
Вибуло працівників, всього, осіб, з них з причини	51	125	51	0
– змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	14	35	4	-10
– плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	37	90	47	10
Коефіцієнт обороту по прийому	0,059	0,153	0,085	0,026
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,09	0,24	0,1	0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,17	0,09	0,02

Джерело: складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Аналіз показників руху персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» показує, що за три роки спостерігається зменшення середньоспискової чисельності персоналу на 54 особи. Хоча кількість прийнятих працівників є значною протягом досліджуваного періоду, а найбільшою була у 2022 році (79 осіб). Це, відповідно, позначилося на значенні коефіцієнта обороту по прийому – у 2022 році він зріс до 0,153 з 0,059 у 2021 році. У 2023 році спостерігається зниження його значення до 0,085. Якщо ж аналізувати кількість вибулих працівників, то вона значно перевищує кількість прийнятих працівників протягом досліджуваного періоду. Найвищим значення коефіцієнта обороту по вивільненню було у 2023 році (0,24). Коефіцієнт плинності вказує, що на кінець досліджуваного періоду плинність персоналу була низькою.

Аналіз фонду праці дозволяє оцінити динаміку чисельності персоналу, рівень витрат на оплату праці, а також ефективність використання трудових ресурсів, тому він представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Динаміка фонду оплати праці підприємства

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
				в абс. вираж.	у %
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці, всього, тис.грн	55975,2	50155,2	47054,3	-8920,9	-15,94

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Фонд основної заробітної плати, тис.грн	50450,45	45365,38	40037,9	-10412,55	-20,64
у % до фонду оплати праці	90,13	90,45	85,09	-5,04	-5,59
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн у тому числі:	5524,75	4789,82	3971,43	-1553,32	-28,12
– надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1158	1046	975,3	-182,7	-15,78
– премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	4366,75	3743,82	2996,13	-1370,62	-31,39
– виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	0	0	0	-	-
у % до фонду оплати праці	9,87	9,55	8,44	-1,43	-14,49
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн	0	0	0	-	-
Оплата за невідпрацьований час, тис.грн	0	0	0	-	-
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн	12314,54	11034,14	10351,95	-1962,59	-15,94

*Джерело: складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»*

Аналіз фонду оплати праці ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» вказує на тенденцію зменшення загальних витрат на оплату праці, що знизилися на 8,92 млн грн або на 15,94% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це зменшення зумовлене скороченням фонду основної заробітної плати, який також знизився на 10,41 млн грн (20,64%) за три роки. Частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці залишалась майже стабільною, але в 2023 році склала 85,09%, що на 5,04% менше порівняно з 2021 роком.

Фонд додаткової заробітної плати також показав зниження на 1,55 млн грн (28,12%) через зменшення премій та винагород, що носили систематичний характер. Це свідчить про оптимізацію витрат на додаткові виплати. Також варто зазначити, що витрати на нарахування на заробітну плату (ЄСВ) зменшилися на 1,96 млн грн (15,94%).

Загалом, скорочення витрат на оплату праці та фонду додаткової заробітної плати може вказувати на оптимізацію витрат на персонал в умовах економічної

нестабільності, але, скоріше всього, пов'язане із скороченням чисельності персоналу.

Порівняємо темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати на підприємстві протягом досліджуваного періоду (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності персоналу

Показники	2021	2022	2023	Темпи зростання, %	
				22/21	23/22
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	1783,77	2104,97	1387,46	118,01	65,91
Продуктивність праці одного робітника, тис. грн/особу	1985,11	2167,99	1423,90	109,21	65,68
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	8300	8100	7718,88	97,59	95,29
Середньомісячна зарплата одного робітника, грн	8091,68	7804,56	7350,05	96,45	94,18

*Джерело: складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [12–14; 43–45]*

Таким чином, у 2022 році відносно 2021 року відбулося зростання продуктивності праці при зменшенні заробітної плати, що не можна визнати з позитивної сторони для персоналу. Так, продуктивність праці одного працівника зросла на 18,01%, а заробітна плата зменшилась на 2,41%. Продуктивність одного робітника зросла на 9,21% при зменшенні заробітної плати на 3,55%. Така ситуація не може бути тривалою в часі, оскільки сприятиме демотивації персоналу.

Особистісний розвиток персоналу, зокрема процеси навчання, підвищення кваліфікації та направлення у службові відрядження, на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» здійснюється відповідно до чинного законодавства України, а також на підставі внутрішніх нормативних документів підприємства. Такий розвиток регламентується низкою положень, які визначають організаційні, фінансові та кадрові аспекти цього процесу.

На підприємстві цим питанням також займаються окремі працівники. Одним з найголовніших є керівник відділу кадрів. Він відповідає за стратегічне

планування розвитку компетенцій персоналу, затверджує методики оцінювання та ключові показники ефективності (KPI), забезпечуючи відповідність навчання цілям підприємства. А також керівники окремих структурних підрозділів зацікавлені в цьому процесі. Вони надають практичний зворотний зв'язок щодо результатів навчання — оцінюють, чи покращилась продуктивність, якість роботи або зменшився рівень помилок у працівників.

Одним із ключових документів, що встановлює трудові відносини між адміністрацією та працівниками, є колективний договір. У ньому, зокрема, можуть бути закріплені зобов'язання роботодавця щодо організації професійного навчання, порядку та умов компенсації витрат, пов'язаних з підвищенням кваліфікації, а також питання, пов'язані з направленням працівників у службові відрядження.

Важливим внутрішнім документом є Положення про навчання та розвиток персоналу, в якому детально описано форми професійного зростання, такі як курси, тренінги, семінари та стажування. Також у ньому визначаються порядок організації таких заходів, критерії відбору працівників, обсяг фінансування, правила компенсації витрат на навчання, а також наслідки проходження відповідних програм – зокрема, можливість кар'єрного зростання або отримання додаткової винагороди.

Організація службових поїздок персоналу регулюється Положенням про службові відрядження, яке встановлює чіткі правила оформлення таких заходів, строки перебування у відрядженні, зміст і форму супровідних документів, а також порядок виплати добових, відшкодування транспортних витрат і забезпечення інших необхідних умов перебування працівника поза межами основного місця роботи.

Не менш важливу роль у забезпеченні професійного розвитку відіграють посадові інструкції, що містять вимоги до рівня кваліфікації працівників на конкретних посадах. Вони, своєю чергою, зумовлюють необхідність постійного вдосконалення знань і навичок працівників з урахуванням потреб виробництва.

Крім того, у межах поточної діяльності керівництво підприємства видає

накази та розпорядження, які мають індивідуальний характер і безпосередньо регламентують участь працівників у програмах розвитку, направлення на навчання чи у відрядження, а також інші заходи, спрямовані на підвищення рівня їхньої професійної підготовки.

Таким чином, на підприємстві створено відповідну нормативну основу, яка забезпечує послідовну та регламентовану реалізацію заходів з особистісного розвитку працівників відповідно до потреб організації та вимог чинного законодавства.

## **2.2. Оцінювання ефективності заходів із розвитку персоналу на підприємстві**

Одним із ключових напрямів підвищення загальної ефективності діяльності підприємства є розвиток персоналу, що передбачає не лише професійне навчання, але й створення умов для постійного вдосконалення компетентностей працівників. Успішна реалізація заходів із розвитку персоналу дозволяє зміцнити кадровий потенціал, знизити рівень плинності кадрів, посилити внутрішню мотивацію працівників і адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Для визначення ефективності таких заходів на практиці доцільно проводити як кількісний, так і якісний аналіз. Одним із основних методів збору інформації про стан системи розвитку персоналу є опитування працівників. Це дозволяє отримати зворотний зв'язок безпосередньо від персоналу щодо їхнього бачення можливостей професійного зростання, наявних програм навчання, задоволеності організацією навчального процесу, потреб у нових знаннях і навичках, а також бар'єрів, що перешкоджають розвитку.

Для оцінювання поточного стану щодо можливостей розвитку персоналу нами проведено опитування працівників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за допомогою Google-форми, результати якого представлено в табл. 2.8. В опитуванні взяли участь 283 респонденти.



Таблиця 2.8. Результати опитування щодо оцінювання поточних можливостей розвитку особистості»

Питання	Варіанти відповіді	Відповіді респондентів	Найпоширеніша відповідь
1	2	3	4
Чи вважаєте Ви, що на підприємстві створені умови для розвитку особистості та професійного зростання?	А. Так, можливості широкі Б. Так, але можливостей недостатньо В. Ні, можливостей майже немає Г. Важко відповісти	А. 0 відповідей – 0% Б. 39 відповідей – 13,8% В. 238 відповідей – 84,1% Г. 6 відповідей – 2,1%	Ні, можливостей майже немає
Як часто керівництво проводить оцінку Ваших професійних навичок та перспектив розвитку?	А. Регулярно (щонайменше раз на рік) Б. Час від часу (нерегулярно) А. Ніколи	А. 0 відповідей – 0% Б. 259 відповідей – 91,5% В. 24 відповідей – 8,5%	Час від часу (нерегулярно)
Чи отримували Ви допомогу від керівництва у вирішенні питань, пов'язаних з професійним розвитком?	Б. Так, регулярно В. Так, але рідко Г. Ні, жодного разу	А. 0 відповідей – 0% Б. 26 відповідей – 9,2% В. 257 відповідей – 90,8%	Ні, жодного разу
Як Ви оцінюєте рівень корпоративної культури та командної роботи на підприємстві?	Від 1 (немає зовсім) до 10 (на вищому рівні)	1 – 9 відповідей - 3,2% 2 – 32 відповідей - 11,3% 3 – 51 відповідей - 18% 4 – 95 відповідей - 33,6% 5 – 43 відповідей - 15,2% 6 – 27 відповідей - 9,5% 7 – 17 відповідей - 6% 8 – 9 відповідей - 3,2% 9 – 0 відповідей - 0% 10 – 0 відповідей - 0%	4
Як Ви оцінюєте підтримку з боку керівництва Вашому професійному розвитку?	А. Висока – керівництво заохочує та підтримує розвиток Б. Середня – підтримка є, але недостатня В. Низька – керівництво майже не сприяє розвитку Г. Відсутня – підтримки взагалі немає	А. 0 відповідей – 0% Б. 34 відповіді – 12% В. 238 відповідей – 84,1% Г. 11 відповідей – 3,9%	Низька – керівництво майже не сприяє розвитку

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Чи брали Ви участь у навчальних заходах, організованих підприємством, протягом останнього року?	А. Так, і це було корисно Б. Так, але не було особливої користі В. Ні, але хотів/ла б 1. Ні, і не бачу в цьому потреби	А. 0 відповідей – 0% Б. 0 відповідей – 0% В. 120 відповідей – 42,4% 1. Г. 163 відповіді – 57,6%	Ні, і не бачу в цьому потреби
Які можливості розвитку наразі доступні для працівників на Вашу думку? (можна обрати кілька варіантів)	2. Внутрішні навчальні курси/тренінги 3. Підтримка зовнішнього навчання (оплата курсів, семінарів) 4. Кар'єрне зростання 5. Наставництво від досвідчених працівників 6. Можливість брати участь у цікавих проєктах Г. Інше	2. Внутрішні навчальні курси/тренінги – 0 3. Підтримка зовнішнього навчання (оплата курсів, семінарів) – 0 4. Кар'єрне зростання – 254 відповіді 5. Наставництво від досвідчених працівників – 74 відповіді 6. Можливість брати участь у цікавих проєктах – 0 Інше – 0	Кар'єрне зростання
Чи маєте Ви можливість отримати підвищення на посаді на цьому підприємстві?	А. Так, чітка система кар'єрного росту Б. Можливість є, але не дуже прозора система В. Ні, кар'єрне зростання майже неможливе Г. Важко відповісти	А. 38 відповідей – 13,4% Б. 197 відповідей – 69,9% В. 0 відповідей – 0% Г. 48 відповіді – 17%	Можливість є, але не дуже прозора система

Джерело: сформовано на основі опитування [42]

На основі результатів анкетування працівників підприємства за темою можна зробити обґрунтований висновок про наявність серйозних проблем і обмежень у сфері організації професійного розвитку персоналу. Отримані дані вказують на низький рівень забезпечення умов для зростання та самореалізації працівників, що негативно впливає як на мотиваційний клімат у колективі, так і на загальну ефективність кадрової політики.

Зокрема, значна частина респондентів наголосила на відсутності чітко визначених умов для професійного розвитку. Працівники відчують нестачу

підтримки з боку керівництва у вирішенні питань, пов'язаних із підвищенням кваліфікації, участю в навчальних програмах чи реалізацією індивідуального потенціалу. Цей факт підтверджується кількісними результатами: 84,1 % опитаних вважають, що умови для особистісного та професійного зростання на підприємстві практично відсутні. Лише 13,8 % зазначили, що певні можливості існують, однак вони є недостатніми для реального розвитку.

Крім того, аналіз відповідей свідчить про відсутність системного підходу до оцінювання професійних компетенцій працівників: 91,5 % респондентів вказали, що така оцінка здійснюється лише «час від часу», а ще 8,5 % зазначили, що вона взагалі не проводиться. Це свідчить про низький рівень управлінського контролю за кадровим потенціалом і неможливість об'єктивно відслідковувати зміни в професійному рівні персоналу [42].

Ще одним слабким місцем є організація обміну досвідом між співробітниками. Переважна більшість опитаних (96,1 %) відзначила, що обмін знаннями відбувається лише неформально, без будь-яких офіційних заходів або корпоративних програм наставництва. Такий підхід обмежує можливості для ефективного поширення професійного досвіду всередині колективу та не сприяє створенню навчального середовища.

Також спостерігається критично низький рівень залученості керівництва до процесу розвитку персоналу: 90,8 % респондентів заявили, що ніколи не отримували допомоги з цього питання, і лише 9,2 % підтвердили, що така допомога мала місце, але була нерегулярною.

Аналіз оцінки корпоративної культури й командної роботи також виявив її слабкий розвиток. Найпоширенішою відповіддю на питання щодо рівня командної взаємодії була оцінка «4» за 10-бальною шкалою (33,6 % опитаних), тоді як найвищі оцінки («9» або «10») не поставив жоден з учасників опитування. Це свідчить про відсутність чітко сформованої позитивної корпоративної культури, яка б сприяла розвитку та згуртованості колективу. Підтримку з боку керівництва щодо розвитку персоналу 84,1 % працівників оцінили як низьку, ще

12% — як середню, що також свідчить про пасивну позицію управлінського складу щодо стратегічного розвитку кадрового ресурсу [42].

Серед усіх можливостей розвитку персоналу найчастіше згадувалася лише опція кар'єрного зростання (254 відповіді), тоді як участь у внутрішньому або зовнішньому навчанні, наставництво чи залучення до проектної діяльності фактично не практикуються.

Ще однією тривожною тенденцією є те, що жоден із працівників (100%) не брав участі у навчальних заходах, організованих підприємством упродовж останнього року. При цьому думки щодо доцільності таких заходів розділилися: 57,6% вважають навчання непотрібним, тоді як 42,4% висловили бажання отримати таку можливість, що свідчить про наявність потенційної зацікавленості у розвитку за умови створення відповідних умов.

Щодо питань кар'єрного зростання, 69,9% респондентів вважають, що така можливість теоретично існує, однак сама система є непрозорою. 17% не змогли дати чіткої відповіді, а лише 13,4% вказали на наявність зрозумілих і прозорих правил просування по службі.

Таким чином, результати дослідження засвідчують критично низький рівень організації системи розвитку персоналу, слабку підтримку з боку керівництва та відсутність чіткої стратегії щодо формування людського капіталу. Це вимагає термінового перегляду кадрової політики підприємства, впровадження системних змін, орієнтованих на підвищення рівня професійної підготовки, мотивації та залученості персоналу.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ У ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА**  
**МАСЛОСИРБАЗА»**

**3.1. Рекомендовані заходи з удосконалення процесу забезпечення розвитку особистості на підприємстві**

Аналіз показав, що на підприємстві існують суттєві обмеження щодо створення умов для розвитку працівників, низький рівень систематичної оцінки компетенцій, недостатня підтримка з боку керівництва та відсутність належної корпоративної культури. У подальшому буде здійснено більш детальний розгляд цих аспектів із метою визначення основних напрямів удосконалення процесу забезпечення розвитку особистості, що сприятиме підвищенню мотивації, залученості працівників та ефективності кадрової політики підприємства.

Задля оцінювання власного бачення персоналом підприємства можливих напрямів удосконалення особистісного розвитку нами було проведено опитування, результати якого представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Результати опитування працівників щодо бажаних можливостей розвитку особистості

Питання	Варіанти відповіді	Відповіді респондентів	Найпоширеніша відповідь
1	2	3	4
Які з наступних можливостей розвитку Ви хотіли б отримати на підприємстві? (можна обрати кілька варіантів)	1. Внутрішні тренінги та семінари 2. Відшкодування витрат на зовнішні навчальні програми 3. Гнучкий графік для поєднання роботи з навчанням 4. Наставництво від керівників/досвідчених колег 5. Програми кар'єрного розвитку та підвищення 6. Участь у профільних конференціях 7. Інше	1. 54 відповіді 2. 98 відповідей 3. 183 відповіді 4. 124 відповіді 5. 183 відповіді 6. 26 відповідей 7. Інше – 0	– Гнучкий графік для поєднання роботи з навчанням – Програми кар'єрного розвитку та підвищення

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Чи хотіли б Ви брати участь у програмах професійного розвитку, якщо вони будуть організовані?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Так, обов'язково</li> <li>2. Так, якщо це буде корисно для моєї роботи</li> <li>3. Можливо, залежить від формату і теми</li> <li>4. Ні, не бачу в цьому потреби</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 32 відповіді – 11,3%</li> <li>2. 49 відповідей – 17,3%</li> <li>3. 176 відповідей – 62,2%</li> <li>4. 26 відповідей – 9,2%</li> </ol>	Можливо, залежить від формату і теми
Який формат навчання був би для Вас найбільш зручним? (можна обрати кілька варіантів)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Очні тренінги на підприємстві</li> <li>2. Онлайн-курси</li> <li>3. Змішаний формат (онлайн + офлайн)</li> <li>4. Самостійне навчання за рекомендованими матеріалами</li> <li>5. Інше</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 45 відповіді</li> <li>2. 89 відповідей</li> <li>3. 134 відповіді</li> <li>4. 134 відповіді</li> <li>5. 0 відповідей</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Змішаний формат (онлайн + офлайн)</li> <li>– Самостійне навчання за рекомендованими матеріалами</li> </ul>
Що найбільше заважає Вам розвиватися професійно?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність часу</li> <li>2. Відсутність можливостей на підприємстві</li> <li>3. Відсутність мотивації</li> <li>4. Фінансові обмеження</li> <li>5. Інше</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 132 відповіді</li> <li>2. 193 відповідей</li> <li>3. 193 відповіді</li> <li>4. 156 відповідей</li> <li>5. 0 відповідей</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність можливостей на підприємстві</li> <li>– Відсутність мотивації</li> </ul>
Чи хотіли б Ви, щоб підприємство запровадило систему матеріальних або нематеріальних заохочень за проходження навчання?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Так, фінансові бонуси</li> <li>2. Так, нематеріальні заохочення (грамоти, додаткові дні відпочинку тощо)</li> <li>3. Так, і фінансові, і нематеріальні</li> <li>4. Ні, мені це не потрібно</li> <li>5. Важко відповісти</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 234 відповіді – 82,7%</li> <li>2. 0 відповідей – 0%</li> <li>3. 49 відповідей – 17,3%</li> <li>4. 0 відповідей – 0%</li> <li>5. 0 відповідей – 0%</li> </ol>	Так, фінансові бонуси
Чи хотіли б Ви мати можливість ротації між підрозділами для набуття нового досвіду?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Так, це допомогло б розширити навички</li> <li>2. Можливо, якщо це буде корисно для моєї кар'єри</li> <li>3. Ні, мене влаштовує моя поточна посада</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 13 відповідей – 4,6%</li> <li>2. 239 відповідей – 84,5%</li> <li>3. 31 відповідь – 11%</li> </ol>	Можливо, якщо це буде корисно для моєї кар'єри
Якщо підприємство започаткує внутрішню освітню платформу (курси, тренінги, вебінари), чи будете Ви нею користуватися?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Так, регулярно</li> <li>2. Так, якщо будуть цікаві теми</li> <li>3. Можливо, якщо буде зручний формат</li> <li>4. Ні, не бачу в цьому потреби</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 5 відповідей – 1,8%</li> <li>2. 236 відповідей – 83,4%</li> <li>3. 15 відповідей – 5,3%</li> <li>4. 27 відповідей – 9,5%</li> </ol>	Так, якщо будуть цікаві теми

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4
Чи важливо для Вас мати наставника або ментора на роботі?	1. Так, це б значно покращило мій розвиток 2. Так, але тільки на перших етапах роботи 3. Ні, я волію вчитися самостійно	1. 47 відповідей – 16,6% 2. 204 відповіді – 72,1% 3. 32 відповіді – 11,3%	Так, але тільки на перших етапах роботи

*Джерело: сформовано на основі опитування [42]*

Результати опитування працівників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» демонструють наявність помітного запиту на особистісний і професійний розвиток за умови створення сприятливих умов з боку підприємства. Найбільш затребуваними серед запропонованих опцій виявилися гнучкий графік роботи та програми кар'єрного розвитку й підвищення кваліфікації, які отримали по 183 голоси. Крім того, 124 респонденти висловили зацікавленість у наставництві, а 98 – у відшкодуванні витрат на зовнішнє навчання.

Більшість респондентів (62,2 %) заявили, що могли б брати участь у програмах розвитку за умови відповідності формату і тематики навчання їхнім потребам, тоді як лише 11,3 % готові долучатися до таких заходів беззаперечно. Це свідчить про наявність потенціалу, проте з деякою обережністю, зумовленою попереднім досвідом. Щодо форматів навчання, перевагу надали змішаному (онлайн + офлайн) та самостійному навчанню з рекомендованих матеріалів – по 134 відповіді кожен. Це вказує на потребу забезпечити доступність та гнучкість освітніх програм. Основними перешкодами для розвитку працівники назвали відсутність відповідних можливостей на підприємстві та низьку мотивацію (по 193 відповіді кожна), що підкреслює необхідність впровадження стимулюючих заходів. Понад 80 % опитаних (234 особи) підтримують ідею матеріального заохочення за проходження навчальних програм, що свідчить про ефективність фінансової мотивації. При цьому лише 17,3 % хотіли б отримувати одночасно як фінансові, так і нематеріальні винагороди. Що стосується ротації між підрозділами, 84,5 % учасників опитування висловили готовність до такої практики, якщо вона сприятиме кар'єрному зростанню, що відображає

позитивне ставлення до обміну досвідом у межах підприємства. Також 83,4 % респондентів заявили, що користувалися б внутрішньою освітньою платформою за умови актуальності тематики, що підтверджує доцільність створення корпоративного навчального середовища. Щодо наставництва, 72,1 % працівників вважають його необхідним переважно на початкових етапах адаптації, а 16,6 % – на постійній основі, що підкреслює важливість підтримки нових співробітників у період їхнього входження в колектив [42].

Отже, отримані дані свідчать про значний потенціал для впровадження ефективної системи розвитку персоналу на підприємстві, за умови забезпечення зручних форматів навчання, адекватної матеріальної мотивації та активної підтримки з боку керівництва.

Зважаючи на результати опитування щодо поточних можливостей розвитку на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», можна запропонувати ряд удосконалень процесу розвитку особистості на підприємстві. Перш за все, необхідно сформулювати чітку стратегію розвитку персоналу, яка включатиме можливості для професійного зростання на всіх рівнях підприємства. Це дозволить працівникам зрозуміти, які кроки вони повинні зробити для досягнення кар'єрного зростання.

Крім того, варто розширити можливості для розвитку працівників через організацію внутрішніх навчальних курсів та тренінгів. Особливу увагу слід приділити змішаному формату навчання, що поєднує теоретичні знання з практичними навичками, дозволяючи працівникам на практиці освоювати нові технології та методи роботи. Підтримка з боку керівництва також має бути більш виразною: регулярні зустрічі для обговорення професійного розвитку, оцінювання навичок працівників та надання конструктивних відгуків сприятимуть їхньому зростанню.

Наявність програми наставництва на підприємстві може значно покращити процес професійного розвитку. Досвідчені працівники зможуть передавати свої знання новачкам, що підвищить якість виконуваних завдань і допоможе новим працівникам швидше адаптуватися в робочому середовищі. Крім того,



впровадження гнучкого графіку роботи дозволить працівникам поєднувати роботу з навчанням та участю в зовнішніх навчальних програмах, що зробить процес розвитку більш доступним і ефективним.

Не менш важливим є запровадження системи мотивації, яка б включала як фінансові бонуси, так і нематеріальні заохочення, такі як грамоти або додаткові дні відпочинку. Це дозволить підвищити мотивацію працівників до проходження навчання та професійного розвитку, адже матеріальна або моральна оцінка досягнень є потужним стимулом для зростання.

Важливою складовою розвитку працівників є також організація ротації між підрозділами підприємства. Це дозволить співробітникам набути нових навичок та досвіду, що підвищить універсальність кадрів і сприятиме їхньому професійному зростанню. Участь у профільних конференціях також є важливим аспектом, який дасть працівникам можливість не лише поглибити свої знання, а й обмінятися досвідом з іншими фахівцями, що допоможе впроваджувати інновації на підприємстві.

Запуск внутрішньої освітньої платформи стане важливим кроком для підвищення рівня кваліфікації працівників. Платформа повинна містити курси та тренінги, які відповідають потребам підприємства і актуальним вимогам ринку. Вона також повинна бути зручною у використанні, забезпечуючи легкий доступ до навчальних матеріалів.

Також варто провести регулярну оцінку корпоративної культури та командної роботи. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та розробляти відповідні заходи для їх вирішення, що сприятиме створенню здорового робочого клімату і підвищить ефективність роботи колективу.

Загалом, впровадження запропонованих заходів допоможе створити сприятливі умови для професійного розвитку працівників, підвищить їхню мотивацію та задоволеність роботою, а також сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Для кращого аналізу вищезазначених пропозицій сформуємо порівняльну табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Переваги та ризики реалізації викладених пропозицій щодо розвитку особистості на підприємстві

Пропозиція	Переваги	Ризики
Розробка стратегії розвитку персоналу	чітке розуміння шляхів кар'єрного зростання та розвитку	необхідність значних витрат на реалізацію стратегії
Організація внутрішніх навчальних курсів та тренінгів	розширення можливостей для здобуття нових знань і навичок	тренінги можуть не бути ефективними без належної організації
Запровадження змішаного формату навчання (онлайн та офлайн)	більш ефективно освоєння нових технологій та методів роботи	може бути важко забезпечити інтеграцію онлайн і офлайн формату
Підтримка керівництва через регулярні зустрічі та зворотній зв'язок	регулярний зворотній зв'язок сприяє професійному зростанню працівників	не завжди можливе постійне надання якісного зворотнього зв'язку
Запуск програми наставництва на підприємстві	забезпечення підтримки нових працівників та швидка адаптація	не всі працівники можуть бути готові до наставництва
Впровадження гнучкого графіку роботи для працівників, які не залучені до процесу виготовлення продукції	більша гнучкість для поєднання роботи з навчанням	може знижувати продуктивність при недостатній організації
Запровадження системи мотивації (моральні та адміністративні заохочення)	зростання мотивації завдяки нематеріальним і моральним заохоченням	не всі працівники можуть відреагувати позитивно на нематеріальну мотивацію, більшість хочуть грошову винагороду
Організація ротації між підрозділами підприємства	розвиток універсальних кадрів та підвищення мобільності працівників;	не завжди можлива оптимальна організація ротації між підрозділами
Участь працівників у профільних конференціях	поглиблення професійних знань та обмін досвідом з іншими фахівцями	високі витрати на участь у конференціях, не завжди буде мати очікуваний результат – не всі працівники зацікавлені, деяким не підходить графік тощо
Запуск внутрішньої освітньої платформи	підвищення кваліфікації працівників через зручну освітню платформу	необхідність розробки та підтримки платформи
Оцінювання корпоративної культури та командної роботи	покращення робочої атмосфери і командної роботи	може вимагати значних ресурсів для оцінки та моніторингу культури

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 9; 10; 22]

Аналіз переваг і ризиків реалізації запропонованих заходів щодо розвитку особистості на підприємстві свідчить про наявність широкого спектру інструментів, здатних покращити професійне зростання працівників, їхню

мотивацію та адаптацію в колективі. Найбільшу перспективу мають заходи, що орієнтовані на стратегічне планування розвитку персоналу, підтримку з боку керівництва, запровадження сучасних освітніх форматів і внутрішніх платформ.

Для оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо розвитку особистості на підприємстві було проведено експертне оцінювання за участі п'яти фахівців. Кожен з фахівців є керівником певного відділу, який безпосередньо приймає активну участь у розвитку персоналу. Серед експертів:

- керівник відділу кадрів;
- керівник відділу збуту;
- керівник виробничого відділу;
- головний економіст;
- головний бухгалтер.

Кожен експерт оцінював значущість кожного заходу за п'ятибальною шкалою. На основі отриманих даних розраховано середнє арифметичне значення для кожного заходу та здійснено ранжування від найефективніших до менш пріоритетних. Результати подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Результати експертного оцінювання заходів щодо розвитку особистості на підприємстві

№	Захід	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє арифметичне	Ранжування
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Створення стратегії розвитку персоналу	5	4	4	4	5	4,4	4
2	Внутрішні навчальні курси та тренінги	4	4	5	4	4	4,2	5
3	Змішаний формат навчання	4	3	4	4	4	3,8	6

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	<b>Підтримка керівництва (зворотній зв'язок)</b>	5	5	5	5	4	4,8	<b>2</b>
5	<b>Програма наставництва</b>	5	5	5	5	5	5	<b>1</b>
6	Гнучкий графік (не для виробництва)	4	3	4	3	4	3,6	7
7	<b>Система мотивації</b>	5	5	5	4	4	4,6	<b>3</b>
8	Ротація між підрозділами	4	3	4	3	3	3,4	8
9	Участь у профільних конференціях	3	3	4	3	3	3,2	9
10	Внутрішня освітня платформа	3	3	3	3	3	3	10
11	Оцінювання корпоративної культури	3	3	3	2	3	2,8	11

*Джерело: сформовано на основі результатів експертного оцінювання*

Для підвищення ефективності роботи підприємства та розвитку персоналу важливо реалізовувати стратегії, що дозволяють оптимізувати використання трудових ресурсів та стимулювати професійне зростання працівників. З урахуванням переваг та ризиків, представлених у табл. 3.2, та оцінки експертів (табл. 3.3), можна виділити три напрями, які можуть бути впроваджені з мінімальними витратами та ризиками для підприємства. Ці напрями сприятимуть розвитку персоналу та покращенню робочої атмосфери:

1. Запуск програми наставництва на підприємстві. Це ефективний спосіб допомогти новим працівникам швидко адаптуватися до вимог підприємства. Наставництво дозволяє забезпечити підтримку новачків, надаючи їм необхідні знання та навички для роботи. Оскільки наставники часто є досвідченими співробітниками, це також дозволяє зберегти цінні кадри та підвищити командну згуртованість. Ризики цього напрямку мінімальні, адже потрібно лише підібрати відповідних наставників і забезпечити підтримку з боку керівництва. Невеликий

ризик полягає в тому, що не всі працівники можуть бути готові до ролі наставника, проте це можна вирішити за допомогою належної підготовки. Також вважаємо за доцільне в подальшому цей напрям розвинути в постійний процес вдосконалення навичок персоналу й поширення знань в межах підприємства у вигляді менторства та коучингу. Зокрема, менторство – для передачі досвіду на підприємстві, коучинг – для розкриття здібностей працівника [38].

2. Підтримка керівництва через регулярні зустрічі та зворотній зв'язок: забезпечення регулярного зворотного зв'язку сприяє професійному зростанню працівників, покращує атмосферу в колективі та дозволяє своєчасно коригувати робочі процеси. Цей напрямок не вимагає значних фінансових витрат, адже головним чинником є організація системи зворотного зв'язку та регулярних зустрічей. Важливим аспектом є те, що керівництво повинно надавати конструктивний та систематичний зворотній зв'язок. Ризики у цьому випадку обмежуються можливими труднощами у забезпеченні якості та регулярності зворотного зв'язку, але це можна легко виправити належною організацією.

3. Удосконалення системи мотивації (моральні та адміністративні заохочення). Моральні та адміністративні заохочення, такі як публічне визнання досягнень, похвала на зборах, нагороди за успіхи, сприяють підвищенню мотивації серед працівників. Це дозволяє значно зменшити рівень плинності кадрів і підвищити продуктивність без великих витрат. Проте, існує ризик того, що не всі працівники можуть бути зацікавлені в нематеріальних заохоченнях, оскільки більшість з них орієнтована на матеріальну винагороду. Проте цей ризик можна мінімізувати, якщо поєднувати нематеріальні заохочення з певними бонусами або преміями, що додатково мотивують співробітників.

Ці три напрями дозволяють підприємству досягти розвитку персоналу з мінімальними витратами та ризиками. Вони сприяють не тільки професійному зростанню працівників, але й поліпшенню взаємодії всередині колективу, що в цілому підвищує ефективність роботи підприємства.

### **3.2. Економічне обґрунтування обраних напрямів удосконалення процесу забезпечення розвитку особистості у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»**

Для підвищення ефективності процесу забезпечення розвитку персоналу на підприємстві запропоновано три ключові напрями: запровадження програми наставництва, впровадження регулярного зворотнього зв'язку та зустрічей з керівництвом саме щодо розвитку персоналу, а також розвиток системи нематеріального стимулювання через визнання досягнень працівників. Реалізація цих заходів дозволить покращити адаптацію нових працівників, знизити плинність кадрів, підвищити рівень мотивації та залученості персоналу, що в сукупності позитивно вплине на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності підприємства.

1. На тлі загального зниження продуктивності праці у 2023 році, що свідчить про певну кризу у сфері персоналу, впровадження програми наставництва є вкрай актуальним. Згідно з даними табл. 2.7, темп зростання продуктивності праці працівників у 2023 році становив лише 65,91% у порівнянні з попереднім роком. Щодо робітників ситуація схожа – темп зростання у 2023 році становив 65,68%. Заробітна плата працівників знизилась на 4,7%, а робітників – на 5,8%. Це означає, що підприємство фактично платить більше за менший обсяг продуктивної роботи, що є ознакою неефективного використання трудових ресурсів та проблем з мотивацією і адаптацією персоналу.

Програма наставництва дозволяє частково вирішити ці проблеми завдяки наступному:

- зменшення плинності кадрів з 0,085 до 0,03;
- підвищить продуктивність за рахунок наставницької мотивації щонайменше на 10%;
- скорочення періоду входження в посаду, що дозволяє швидше досягти продуктивного рівня (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Порівняльний аналіз показників до та після впровадження програми наставництва

Показники	Було (2023)	Очікувано	Очікуваний ефект
Плинність кадрів	0,085	0,03	Зменшення на 65%, що дозволить знизити витрати на підбір і адаптацію персоналу.
Середній стаж новачків	~4–6 міс.	>12 міс.	Підвищення стабільності й утримання кадрів.
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	1387,46	1526,21	Зростання на 10%, завдяки швидшій адаптації та внутрішній мотивації.
Продуктивність праці одного робітника, тис. грн/особу	1423,90	1566,29	Зростання на 10%, за рахунок навчання «на робочому місці» та набуття практичного досвіду.
Період адаптації нового працівника	2–3 міс.	1 місяць	Швидше досягнення цільової продуктивності.
Кількість звільнень у перші 6 міс.	8 осіб	2 особи	Зменшення майже у 4 рази, як результат ефективного супроводу новачків.

*Джерело: сформовано на основі власних досліджень*

Графічно збільшення продуктивності праці показано на рис. 3.1.

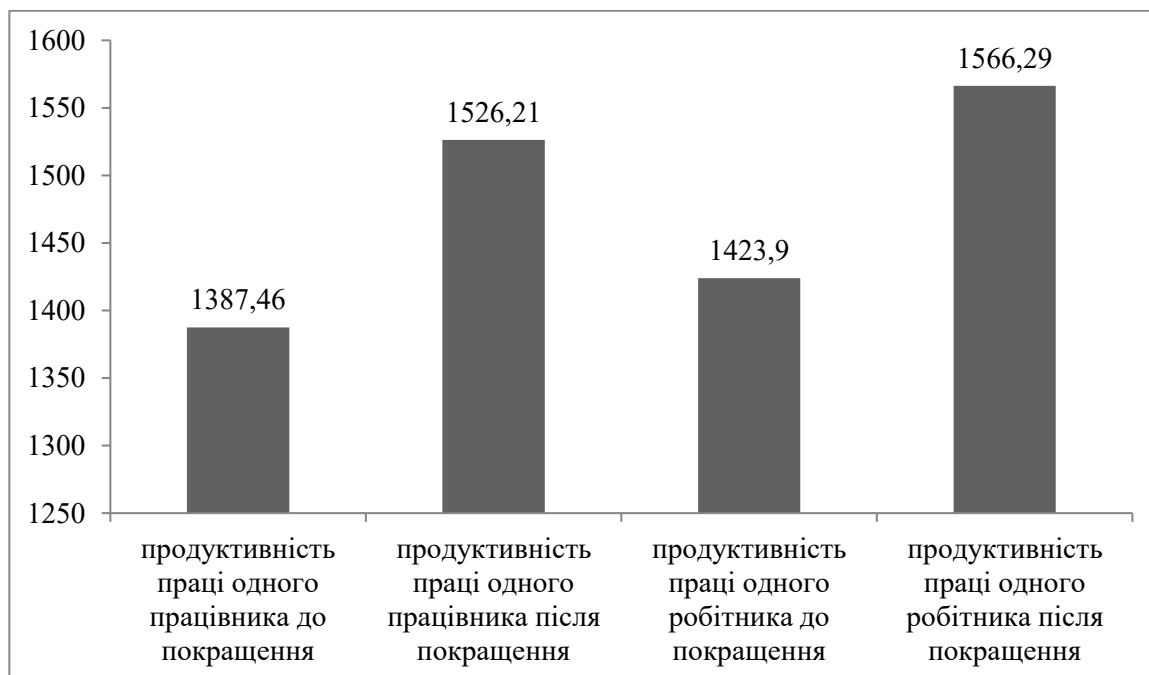


Рисунок 3.1 – Вплив введення наставництва на продуктивність праці

*Джерело: побудовано автором*

З цього можна зробити висновки, що з приростом продуктивності збільшиться обсяг реалізованої продукції. Припустимо, що середньооблікова чисельність працівників на підприємстві не змінилась і залишилась в кількості 508 осіб (508 працівників та 495 робітників), а продуктивність їх збільшилась на 10%. Отже, обсяг реалізованої продукції зміниться: збільшиться з 704829 тис грн до 775314,7 тис грн (рис. 3.2) (оскільки продуктивність праці одного працівника з 1387,46 тис грн/особу зросте до 1526,21 тис грн/особу).

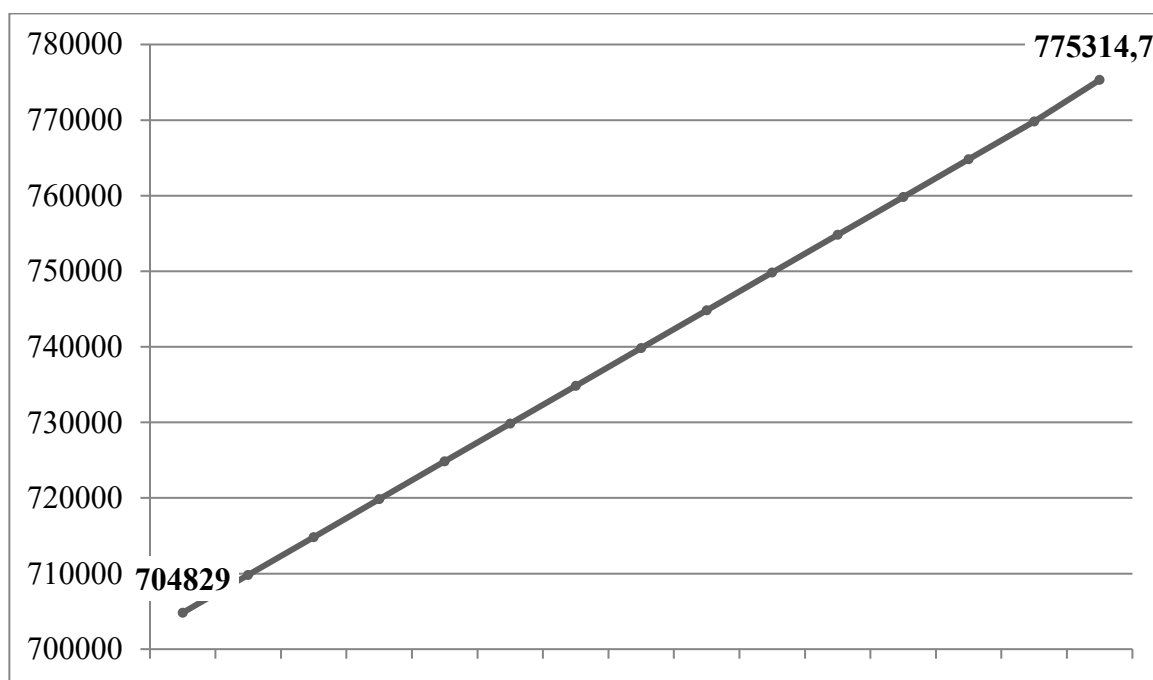


Рисунок 3.2 – Приріст обсягу реалізованої продукції завдяки збільшенню продуктивності праці

*Джерело: побудовано автором*

Оскільки валовий прибуток/збиток є результатом розрахунку, який показує різницю між чистим доходом від реалізації продукції та її собівартістю, то при збільшенні обсягу реалізованої продукції збільшиться і валовий прибуток. Тож варто припустити, що зі збільшенням обсягу реалізованої продукції збільшиться валовий прибуток. У випадку з ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» зменшиться вартість збитку на 70484,55 тис. грн.



Варто підкреслити, що програма наставництва не потребує значних капіталовкладень. Вона може бути реалізована шляхом делегування функцій наставників досвідченим працівникам із невеликим матеріальним або символічним заохоченням.

2. Наступний напрям – підтримка керівництва через зворотній зв'язок та регулярні зустрічі. Незважаючи на те, що регулярно кілька разів на тиждень відбуваються зустрічі з керівництвом (так звані «планерки»), здебільшого на цих зустрічах піднімаються питання з виробничого процесу. Питання підвищення мотивації та морального духу персоналу на підприємстві вирішують лише премії та винагороди, які можна сфальсифікувати.

Це свідчить про відсутність ефективного внутрішнього зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. У таких умовах:

- працівники не мають змоги висловлювати свої потреби, очікування та проблеми, що знижує рівень задоволеності працею;
- керівництво втрачає реальну картину стану колективу, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень;
- падає рівень довіри до керівництва, що негативно впливає на моральний клімат.

Впровадження системи регулярного конструктивного зворотного зв'язку з працівниками щодо питань їхнього розвитку передбачає:

- проведення індивідуальних та групових зустрічей з персоналом, присвячених саме обговоренню професійного зростання, навчання, мотивацій, кар'єрних очікувань;
- використання анонімних опитувань і форм зворотного зв'язку щодо задоволеності умовами праці, взаємин у колективі та діяльності керівництва;
- формування відкритої системи обговорення проблем і досягнень, що сприяє формуванню довіри між працівниками та менеджментом.

Задля останнього передбачуваного аспекту можна використовувати метод альтернативного врегулювання конфліктів та налагодження довіри серед працівників – медіацію. Використання цього методу буде доцільним у тих

ситуаціях, які потребують втручання третьої сторони – медіатора – та потребують швидкого і конструктивного вирішення ситуації [36]. Медіатором може виступати працівник відділу кадрів, який пройде попереднє навчання в сфері медіації за рахунок підприємства та буде отримувати додаткову винагороду у вигляді премії у періоди, коли будуть найбільш загострені ситуації.

Ефект від впровадження системи зворотного зв'язку подамо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Очікуваний ефект від впровадження регулярного зворотного зв'язку

Показники	Було (2023)	Очікувано після впровадження	Очікуваний ефект
Кількість працівників, які отримали зворотній зв'язок від керівництва у вирішенні питань, пов'язаних з професійним розвитком * у % від кількості опитуваних осіб (283 респонденти)	9,2%	>80%	Підвищення лояльності, мотивації та командної згуртованості
Кількість звільнень за власним бажанням	47 осіб	25 осіб	Зменшення втрати кваліфікованих кадрів

*Джерело: сформовано на основі проведених досліджень*

На основі даних табл. 3.5 можна зробити висновок, що впровадження системи регулярного зворотного зв'язку з боку керівництва щодо професійного розвитку працівників матиме суттєвий позитивний вплив на систему управління персоналом підприємства. Зокрема, очікується, що частка працівників, які отримуватимуть конструктивний зворотній зв'язок, зросте з 9,2% до понад 80%, що сприятиме підвищенню їхньої мотивації, відчуттю залученості до процесів підприємства та зміцненню внутрішньої комунікації.

Крім того, очікуване зменшення кількості звільнень за власним бажанням з 47 до 25 осіб на рік свідчить про посилення рівня задоволеності працівників своїм робочим середовищем, а, отже, — про зниження плинності кадрів. Такий результат дозволить підприємству зменшити витрати, пов'язані з пошуком і адаптацією нових працівників, а також зберегти кваліфікованих спеціалістів. У комплексі це підвищить стабільність кадрового складу та загальну ефективність роботи ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Система регулярного зворотного зв'язку не вимагає великих фінансових витрат, однак дозволяє досягти значного соціального ефекту – зниження плинності кадрів, підвищення мотивації, налагодження внутрішньої комунікації, покращення іміджу підприємства як роботодавця. У поєднанні з програмою наставництва ця система формує сильну культуру підтримки та розвитку, що є ключовим фактором у стабілізації та зростанні ефективності підприємства.

3. Удосконалення системи мотивації (моральні та адміністративні заохочення). У контексті загального зниження продуктивності праці у 2023 році, що свідчить про наявність певних проблем у сфері управління персоналом, удосконалення системи мотивації набуває особливої актуальності.

Удосконалення системи мотивації шляхом впровадження моральних і адміністративних заохочень передбачає:

- введення системи «Працівник місяця» з почесними відзнаками та публічним визнанням;
- подяки в наказах, грамоти, внутрішнє рейтингування;
- надання додаткових вихідних днів за високу ефективність;
- публічне визнання на загальних зборах або через внутрішні системи комунікації підприємства.

Очікуваний економічний ефект від впровадження заходу:

- підвищення залученості персоналу;
- зменшення кількості конфліктів та дисциплінарних порушень;
- підвищення продуктивності праці за рахунок моральної підтримки та психологічного комфорту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Порівняльний аналіз показників до та після впровадження морального та адміністративного стимулювання

Показники	Було (2023)	Очікувано	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	1387,46	1595,58	Зростання на 15% завдяки підвищенню нематеріальної мотивації
Продуктивність праці одного робітника, тис. грн/особу	1423,90	1637,48	Зростання на 5,3%

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Кількість дисциплінарних порушень	16 випадків	5 випадків	Зменшення приблизно на 70%
Плинність кадрів	0,085	0,06	Зниження на 29%
Кількість подяк/грамот на рік	0	75-100	Формування позитивного клімату
Витрати на нематеріальну мотивацію, тис. грн	0	10,0	Низькі витрати при відчутному ефекті

*Джерело: сформовано на основі проведених досліджень*

З даних табл. 3.6 видно, що впровадження морального та адміністративного стимулювання сприяє суттєвому покращенню показників ефективності роботи персоналу. Зокрема, очікується зростання продуктивності праці одного працівника на 15%, зменшення дисциплінарних порушень майже на 70% та зниження плинності кадрів на 29%. При цьому витрати на заходи нематеріальної мотивації залишаються незначними, що свідчить про високу ефективність подібних методів стимулювання при мінімальних фінансових вкладеннях.

Можна зробити висновок, що особливу увагу приділено програмі наставництва, яка дозволяє істотно скоротити плинність кадрів, зменшити період адаптації нових працівників, підвищити їхню продуктивність та збільшити обсяг реалізованої продукції. Очікуване зростання продуктивності праці на 10% забезпечить приріст виручки підприємства на понад 70 млн грн та суттєве зменшення збитків.

Впровадження регулярного конструктивного зворотного зв'язку з боку керівництва сприятиме зростанню рівня мотивації, залученості персоналу до внутрішніх процесів підприємства, зменшенню кількості звільнень та покращенню внутрішнього клімату в колективі. Очікується, що частка працівників, які отримуватимуть професійний зворотний зв'язок, зросте з 9,2% до понад 80%, що є показником суттєвого підвищення управлінської ефективності.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів не потребує значних інвестицій, але забезпечує відчутний соціально-економічний ефект, дозволяючи підвищити результативність системи управління персоналом і сприяючи стабільному розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку економіки та зростання ролі людського капіталу розвиток особистості працівника набуває стратегічного значення в системі управління персоналом. Аналіз наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників засвідчив, що особистісний розвиток є багатограним, динамічним і цілеспрямованим процесом, який охоплює не лише професійне вдосконалення, а й формування важливих особистісних якостей: ініціативності, адаптивності, емоційної зрілості, мотивації до самореалізації. Загальними рисами в сучасному трактуванні розвитку особистості є його зв'язок з ефективністю трудової діяльності, здатністю до змін і стратегічним розвитком підприємства. Особистісний розвиток розглядається як частина інтегрованої HR-стратегії, яка передбачає системне планування, моніторинг і підтримку працівників. Зарубіжні вчені доповнюють це бачення акцентом на внутрішньому потенціалі особистості, її емоційному інтелекті, силі характеру та здатності до досягнення гармонії в професійній діяльності.

Управління розвитком персоналу є багатограним процесом, що ґрунтується на різноманітних підходах, кожен з яких має свої методи, акценти й очікувані результати. Системний підхід забезпечує інтегрованість розвитку персоналу у загальну стратегію підприємства. Компетентнісний — дозволяє формувати чіткі профілі професійної поведінки. Інвестиційний підхід розглядає розвиток як стратегічно вигідне вкладення ресурсів. Проєктний — сприяє набуттю практичного досвіду й командної взаємодії, а індивідуальний — орієнтований на внутрішню мотивацію і потреби конкретного працівника. Ефективне управління розвитком персоналу вимагає комплексного підходу, який не лише підвищує професійний рівень працівників, але й сприяє їх особистісному зростанню. Це, своєю чергою, формує більш адаптивну, відповідальну та продуктивну команду, здатну реалізовувати стратегічні цілі підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вибір підходу або

їх комбінації повинен відповідати специфіці діяльності підприємства, його ресурсним можливостям і стратегічним пріоритетам.

Проведений аналіз діючої системи розвитку окремої особистості та всього персоналу у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» показав, що підприємство має стабільну організаційну структуру та чітко визначені цілі, спрямовані на ефективне використання ресурсів і задоволення потреб ринку молочних продуктів. Основні види діяльності охоплюють широкий спектр виробництва молочної продукції, що забезпечує різноманітність асортименту і збереження конкурентних позицій на ринку. Водночас аналіз внутрішнього середовища та проведений SNW- та SWOT-аналізи виявили як сильні сторони підприємства — високу впізнаваність бренду, стабільний попит, якісну організацію виробництва, так і недоліки, зокрема потребу у посиленні іміджу торгової марки та подоланні потенційних бар'єрів для розширення ринкової діяльності. Важливим є також врахування впливу зовнішніх факторів, таких як зміни у законодавстві та державне регулювання.

Аналіз ефективності розвитку персоналу показав, що на підприємстві існують суттєві проблеми з підтримкою професійного зростання працівників. Більшість опитаних відзначають відсутність систематичної оцінки навичок, навчання і мотивації, а також недостатню увагу керівництва до цих процесів. Обмін досвідом відбувається переважно неформально, а внутрішні тренінги і наставництво практично не використовуються. Крім того, корпоративна культура і командна робота оцінюються низько, що негативно впливає на ефективність і мотивацію працівників. Відсутність прозорої системи кар'єрного росту також демотивує персонал і збільшує ризики плинності кадрів.

Аналіз показав, що у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» існує значний потенціал для вдосконалення системи розвитку особистості працівників. Працівники демонструють зацікавленість у професійному зростанні, особливо у форматах, що поєднують онлайн і офлайн навчання, гнучкому графіку роботи, а також програмах кар'єрного розвитку. Водночас, основними перешкодами є відсутність належних можливостей розвитку на підприємстві та низька

мотивація. Працівники підтримують ідею матеріального заохочення за навчання, а також вважають важливим наставництво, особливо на початкових етапах роботи.

Для підвищення ефективності процесу забезпечення розвитку персоналу у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» запропоновано три основні напрями вдосконалення: впровадження програми наставництва, регулярного зворотного зв'язку від керівництва та розвиток нематеріального стимулювання через визнання досягнень працівників. Програма наставництва допоможе знизити плинність кадрів, скоротити період адаптації та підвищити продуктивність праці приблизно на 10%, що позитивно вплине на обсяг реалізованої продукції і валовий прибуток. Впровадження регулярного зворотного зв'язку сприятиме покращенню мотивації, залученості персоналу та зниженню звільнень за власним бажанням. Удосконалення системи нематеріального стимулювання через публічне визнання працівників підвищить моральний клімат, зменшить конфлікти і сприятиме зростанню продуктивності. Ці заходи не вимагають значних капіталовкладень, але забезпечать стабілізацію кадрів, підвищення мотивації і загальне зростання ефективності підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=258> (дата звернення: 15.05.2025).
2. Біпоног Т. В. Економічна ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні*. 2010. Вип. 10. С. 15–22.
3. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf) (дата звернення: 10.05.2025).
4. Горохівська Т., Муқан Н., Муқан О. Професійний розвиток персоналу у контексті корпоративного навчання. *Human Studies Series of Pedagogy*. 2024. № 51. С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.19/51.2>.
5. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2443/1/37.pdf> (дата звернення: 17.05.2023).
6. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 2. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.4>
7. Дзямулич Микола. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 1. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1>
8. Довгань Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 18. С. 296–302. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf) (дата звернення: 10.05.2025).

9. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 263–267.
10. Заклекта-Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 214 с.
11. Захарчин Г., Юрченко О. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>.
12. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2021.
13. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2022.
14. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» : Форма №2. Хмельницький, 2023.
15. Інформація про ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». URL: <https://msb.km.ua/ua> (дата звернення: 10.02.2025).
16. Кирий С. Л. Концепція самоменеджменту як управлінська філософія. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3. С. 209–216.
17. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.150.
18. Корсікова Н. М., Череватий В. М. Системний підхід до підвищення особистої ефективності сучасного керівника. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11. Вип. 1. С.78–90.
19. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємств : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 693 с.
20. Леськів Г. Самоменеджмент в системі підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства: виклики безпеки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). С. 457–460.

21. Маслюк А. Вплив емоційних станів на розвиток особистості. *Psychological journal*. 2017. Т. 6, № 2. С. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2017.2.6.5>

22. Мельник В. Вплив стресу на розвиток особистості : передумови та детермінанти. *Actual Problems in the System of Education: General Secondary Education Institution – Pre-University Training – Higher Education Institution*. 2023. № 3. С. 458–464. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.17728>.

23. Мутерко Г. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2>.

24. Опитування персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». URL: <https://forms.gle/uWLVm6T4w4syrvja7>.

25. Пазюра Н. В. Розвиток людських ресурсів на підприємстві як чинник розвитку особистості. *Освітній вимір*. 2013. Т. 37. С. 342–347. DOI: <https://doi.org/10.31812/educdim.v37i0.3341>.

26. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 3. С. 190–195.

27. Пługина Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42, спецвип. С. 323–327.

28. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>.

29. Прокопець Л. В. Роль аудиту персоналу на підприємстві. *Агросвіт*. 2017. № 23, груд. С. 62–65.

30. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 442 с.

31. Прошукало І. Л. Особистісний розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері послуг. *Габітус*. 2020. Випуск 18. Т. 1. С. 91-95. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2020/18-2020/part%201/18.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).

32. Статут ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

33. Тригоб'юк С. С. Управлінські рішення у сучасному стратегічному плануванні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 668. С. 445–451.

34. Умерова К. А. Забезпечення розвитку особистості як ключова функція управління персоналом. *Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє* : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Хмельницький, 6 травня 2025 року). Хмельницький : ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 171-172.

35. Умерова К. А. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 364-366.

36. Умерова К. А. Медіація в корпоративному управлінні: переваги та ефективність використання. *Студентська молодь у науці* : матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 12 травня 2025 р.). Хмельницький : Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, 2025. С. 364-367.

37. Умерова К. А. Роль і значення розвитку особистості працівника в сучасних умовах. *Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні* : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 27 травня 2025 року). Запоріжжя : Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 2025.

38. Федоришина Л. М. Наставництво, менторство та коучинг як методи

передачі та поширення знань в організації. *Березневий науковий дискурс 2025 на тему: «Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій»* : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 27 лютого 2025 року). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. С. 28-31.

39. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52–59. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.7.

40. Федоришина Л. М., Камінський В. І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 535-538. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (дата звернення: 15.03.2025).

41. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25>.

42. Федоришина Л., Умерова К. Особистісний розвиток працівників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»: дослідження можливостей забезпечення та пошук напрямів удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 342. № 3(2). С. 114–120. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1923/1966> (дата звернення: 10.05.2025).

43. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2021.

44. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2022.

45. Форма №1 Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Хмельницький, 2023.

46. Шаталова Л. Розвиток персоналу підприємства на основі формального навчання. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-14>.

47. Шевченко В. С. Самоменеджмент як основа ефективності управлінської праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 147–151.

48. Шешлюк О. Стратегічний розвиток креативності персоналу в контексті інноваційних змін на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-162>.

49. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. С. 296–302. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714> (дата звернення: 10.05.2025).

50. Якубін Д., Огданський К. Організація розвитку персоналу на підприємстві. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»* (Seoul, South Korea, 24 January 2025). Seoul, 2025. P. 82–85. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.015>

**Виконала:** студентка  
4 курсу спеціальності 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Катерина УМЕРОВА**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Науковий керівник**  
професорка кафедри  
д.е.н., професорка  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Лариса ФЕДОРИШИНА**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » червня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**

\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

## ДОДАТКИ



## Додаток А

Таблиця А.1. Основна інформація про ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Характеристики	Дані
ЄДРПОУ:	00447729
Назва:	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА» (ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА»)
Організаційна форма:	Акціонерне товариство
Адреса:	29000, ХМЕЛЬНИЦЬКА область, місто ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця КООПЕРАТИВНА, будинок 3
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	31.12.2003 (22 роки 2 місяці) Номер запису: 16731200000000376
Уповноважені особи:	Сакін Сергій Олександрович - підписант (керівник; 14.09.2015)
Статутний капітал:	276 896.00 грн
Засновники:	АКЦІОНЕРИ Внесок: 276 896.00 грн, 100%
Види діяльності:	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів 10.52 Виробництво морозива 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Контакти:	+38 (038) 255-14-37 +38 (038) 255-14-37

Джерело: складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [15; 32]

Таблиця А.2. Техніко-економічні показники діяльності підприємства у 2021–2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Темпи зростання, %	Абс. відхилення, +/-
				23/21	23/21
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1002479	1086163	704829	70,31	-297650
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	981021	1092083	806656	82,23	-174365
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	33843	34265,5	47191,5	139,44	13348,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	562	516	508	90,39	-54
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	505	501	495	98,02	-10
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн	55975,2	50155,2	47054,3	84,06	-8920,9
Фонд оплати праці робітників, тис. грн	49035,6	46921	43659,3	89,04	-5376,3
Матеріальні затрати, тис. грн	750848	932426	765913	102,01	15065
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	8300	8100	7718,88	93,00	-581,12
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн	8091,68	7804,56	7350,05	90,83	-741,63
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	1783,77	2104,97	1387,46	77,78	-396,31
Продуктивність праці одного робітника, тис. грн/особу	1985,11	2167,99	1423,9	71,73	-561,21
Матеріаловіддача, грн	1,34	1,16	0,92	68,66	-0,42
Матеріаломісткість, грн	0,75	0,86	1,09	145,33	0,34
Фондовіддача, грн	29,62	31,7	14,94	50,44	-14,68
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,98	1,01	1,14	116,33	0,16
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	21458	-5920	-101827	-474,54	-123285
Операційний прибуток (збиток), тис. грн	-38559	27197	-102375	265,50	-63816
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-21775	23429	-103722	476,34	-81947
Рентабельність продажу, %	2,14	-0,55	-14,45	-675,23	-16,59
Рентабельність продукції, %	2,19	-0,54	-12,62	-576,26	-14,81
Чиста рентабельність підприємства, %	-3,66	2,62	-11,26	307,65	-7,6

Джерело: складено за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [12–14; 43–45]