

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:

«Формування кадрового потенціалу підприємства (на матеріалах ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»)»

Виконала: студентка 5 курсу за спеціальністю 073 Менеджмент
Вересюк К.В.

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

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

Анотація

Вересюк К.В. Формування кадрового потенціалу 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, 2026. 64 с.

Бакалаврська робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з формуванням та ефективним використанням кадрового потенціалу підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

У роботі розкрито теоретичні основи формування кадрового потенціалу підприємства, визначено його сутність, структуру та роль у системі управління персоналом. Проведено аналіз стану та ефективності використання кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», а також досліджено особливості процесу його формування на підприємстві. На основі виявлених проблем обґрунтовано напрями удосконалення формування кадрового потенціалу та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його розвитку й використання. Здійснено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління персоналом, формування персоналу, продуктивність праці, мотивація персоналу, розвиток персоналу, плинність кадрів, ефективність використання персоналу, підприємство.

Annotation

Veresiuk K.V. Formation of the human resource potential of an enterprise (based on the materials of PJSC “Khmelnytska maslosyrbaza”). Qualification scientific work presented as a manuscript. Bachelor’s thesis for obtaining the Bachelor’s degree in the specialty 073 “Management”. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 64 p.

The bachelor’s thesis is devoted to solving a relevant scientific and practical problem related to the formation and effective utilization of an enterprise’s human resource potential in the context of the modern economic environment.

The paper reveals the theoretical foundations of the formation of the human resource potential of an enterprise, defines its essence, structure, and role within the personnel management system. An analysis of the state and efficiency of the use of the human resource potential of PJSC “Khmelnytska maslosyrbaza” is conducted, and the specific features of the process of its formation at the enterprise are examined. Based on the identified problems, directions for improving the formation of human resource potential are substantiated, and practical recommendations aimed at increasing the efficiency of its development and utilization are proposed. An economic justification for the feasibility of implementing the proposed measures is provided.

Keywords: human resource potential, personnel management, personnel formation, labor productivity, personnel motivation, personnel development, staff turnover, efficiency of personnel utilization, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу підприємства.....	8
1.2. Основні підходи та методи формування кадрового потенціалу підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА» ТА ПРОЦЕСУ ЙОГО ФОРМУВАННЯ.....	21
2.1. Оцінка стану та ефективності використання кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».....	21
2.2. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
3.1. Напрями покращення формування кадрового потенціалу підприємства.....	41
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу.....	48
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Формування кадрового потенціалу підприємства зумовлено зростанням ролі людських ресурсів у забезпеченні ефективного функціонування та сталого розвитку сучасних підприємств. В умовах посилення конкуренції, технологічних змін і нестабільності зовнішнього середовища саме якісно сформований кадровий потенціал стає ключовим чинником підвищення продуктивності праці, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства загалом. Раціональне поєднання кількісних і якісних характеристик персоналу, його професійного рівня, вікової та кваліфікаційної структури, мотивації й здатності до розвитку визначає можливості підприємства адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей.

Особливої актуальності питання формування кадрового потенціалу набувають для підприємств харчової промисловості, де результативність виробничої діяльності безпосередньо залежить від професійної підготовки персоналу, дотримання технологічних процесів, санітарно-гігієнічних норм і стандартів якості. На прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» зазначена проблематика є надзвичайно важливою, оскільки підприємство функціонує в умовах жорстких вимог до безпечності та якості продукції, потреби у кваліфікованих робітничих кадрах і спеціалістах, а також необхідності оновлення кадрового складу. Неєфективне планування потреби в персоналі, плинність кадрів та недостатній рівень розвитку кадрового потенціалу можуть негативно впливати на результати господарської діяльності підприємства.

У наукових дослідженнях вітчизняних учених питання формування кадрового потенціалу підприємства розглядається як одна з ключових передумов забезпечення його ефективності та стійкого розвитку. Так, В. Андріяш та Н. Архипова акцентують увагу на багатокомпонентній сутності кадрового потенціалу, підкреслюючи поєднання кількісних і якісних характеристик персоналу [2]. П. Антонюк розглядає кадровий потенціал як основу зростання продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

В. Барабаш наголошує на ролі кадрового потенціалу в забезпеченні адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності [10]. А. Зайцева та О. Маковоз підкреслюють стратегічне значення кадрового потенціалу для довгострокового розвитку підприємств [27]. Гацько А., Руденко С. та Мельничук Д. зазначають, що ефективне формування кадрового потенціалу потребує системного підходу та постійного вдосконалення методів його розвитку й використання [17]. Узагальнення результатів цих досліджень свідчить про необхідність комплексного управління кадровим потенціалом з урахуванням галузевих та організаційних особливостей підприємства.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад формування кадрового потенціалу підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу на прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність та визначити структуру кадрового потенціалу підприємства;
- узагальнити основні підходи та охарактеризувати методи формування кадрового потенціалу підприємства;
- оцінити стан та ефективність використання кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»;
- дослідити особливості процесу формування кадрового потенціалу на підприємстві;
- запропонувати напрями покращення процесу формування кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходів з удосконалення процесу формування кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства. **Предметом дослідження** є процеси, методи та організаційні механізми формування кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурний підходи, методи економічного та статистичного аналізу, порівняльний аналіз, графічні методи, опитування, а також метод узагальнення для формування висновків і рекомендацій. Застосування зазначених методів дозволило всебічно дослідити стан формування кадрового потенціалу підприємства та обґрунтувати напрями його вдосконалення.

Інформаційну основу дослідження становлять офіційна статистична звітність; внутрішні матеріали ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (кадрова та фінансова звітність, аналітичні дані); наукові праці вітчизняних авторів, підручники, навчальні посібники та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати бакалаврської роботи були оприлюднені на X Міжнародній студентській науковій конференції «Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку» (м. Кропивницький, 16 січня 2026 року) [15] та I Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific Development in a Changing World» (м. Львів, 20-22 січня 2026 року) [14].

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» з метою підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки, список використаних джерел налічує 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу підприємства

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем динамізму, глобалізаційними процесами та зростанням ролі інновацій, ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає кадровий потенціал [11, с. 88]. На відміну від матеріальних і фінансових ресурсів, людський фактор має здатність до саморозвитку, накопичення знань і трансформації досвіду у додану вартість, що зумовлює його стратегічне значення для сталого розвитку підприємства.

Поняття «кадровий потенціал» є однією з базових категорій теорії управління персоналом та економіки праці. У наукових дослідженнях воно розглядається як складне, багатовимірне явище, що поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу, а також приховані можливості працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності. Як зазначають В. Андріяш та Н. Архипова, кадровий потенціал організації доцільно трактувати як інтегральну характеристику, що відображає сукупність професійних, інтелектуальних, творчих і соціальних можливостей персоналу, спрямованих на досягнення цілей організації [2, с. 8].

Важливою ознакою кадрового потенціалу є його динамічність. На відміну від статичного уявлення про персонал як просту сукупність працівників, кадровий потенціал змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників: системи мотивації, організаційної культури, умов праці, рівня цифровізації, а також змін у зовнішньому середовищі. Саме тому в науковій літературі наголошується, що кадровий потенціал є вирішальною передумовою стратегічного розвитку підприємства та його здатності до адаптації в довгостроковій перспективі [26].

Антонюк П. підкреслює, що кадровий потенціал підприємства безпосередньо пов'язаний із продуктивністю праці, оскільки рівень професійної підготовки, мотивації та залученості персоналу визначає ефективність використання інших ресурсів [3, с. 15]. У цьому контексті кадровий потенціал виступає не лише фактором зростання економічних показників, а й джерелом інновацій, організаційних змін та підвищення якості управлінських рішень.

У періоди соціально-економічної турбулентності значення кадрового потенціалу суттєво зростає. За твердженням В. Барабаша, саме якісний кадровий потенціал забезпечує адаптивність підприємства, його здатність швидко реагувати на кризові явища, трансформувати бізнес-процеси та зберігати стабільність функціонування [10, с. 108]. Таким чином, кадровий потенціал слід розглядати як основу економічної стійкості підприємства.

З метою систематизації наукових поглядів на сутність кадрового потенціалу доцільно узагальнити трактування цього поняття різними авторами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Трактування поняття «кадровий потенціал» у наукових роботах

Автори	Трактування поняття «кадровий потенціал»
Андріяш В., Архипова Н.	Інтегральна характеристика сукупності професійних знань, умінь, навичок і прихованих можливостей персоналу, які можуть бути використані для досягнення цілей організації
Антонюк П.	Сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, що визначають рівень продуктивності праці та ефективність діяльності підприємства
Барабаш В.	Основа ефективності й адаптивності підприємства, що забезпечує його стійкість в умовах соціально-економічної турбулентності
Геращенко І., Сорокіна С., Пиркіна А.	Комплексна система професійних, психофізіологічних та особистісних характеристик працівників, які визначають можливості їх трудової діяльності
Зайцева А., Маковоз О.	Вирішальна передумова стратегічного розвитку підприємства, що формує його довгострокові конкурентні переваги
Лозова О., Сосян М.	Інструмент формування ефективної системи управління організацією, спрямований на реалізацію управлінських і стратегічних рішень

Примітка. Сформовано автором на основі [2; 3; 10; 18; 27; 37]

Аналіз наведених у табл. 1.1 трактувань поняття «кадровий потенціал» дає змогу згрупувати підходи науковців до його визначення за трьома основними напрямками: ресурсним, результативним та стратегічним (цільовим).

До ресурсного підходу доцільно віднести науковців, які розглядають кадровий потенціал переважно як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, його професійних, психофізіологічних та особистісних властивостей. Представниками цього підходу є Андріяш В. та Архипова Н., які акцентують увагу на інтегральній характеристиці знань, умінь, навичок і можливостей персоналу [2, с. 8], а також Геращенко І., Сорокіна С., Пиркіна А., які трактують кадровий потенціал як комплекс професійних і психофізіологічних характеристик працівників [18]. У межах цього підходу персонал розглядається як ключовий ресурс підприємства.

Результативний підхід об'єднує авторів, які пов'язують кадровий потенціал із досягненням конкретних економічних результатів, зростанням продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. До цієї групи належить Антонюк П., який підкреслює безпосередній вплив кадрового потенціалу на рівень продуктивності праці та економічні результати функціонування підприємства [3, с. 14–15]. Також до результативного підходу можна віднести визначення Барабаша В., який акцентує увагу на ролі кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності та адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності [10, с. 107–108].

Стратегічний (цільовий) підхід охоплює трактування, у яких кадровий потенціал розглядається як інструмент реалізації місії, стратегії та довгострокових цілей підприємства. Представниками цього підходу є Зайцева А. та Маковоз О., які визначають кадровий потенціал як вирішальну передумову стратегічного розвитку підприємства [27, с. 22–23], а також Лозова О. і Сосян М., котрі акцентують увагу на ролі кадрового потенціалу у формуванні ефективної системи управління організацією та реалізації управлінських рішень [37].

Структура кадрового потенціалу підприємства є складною та багатокомпонентною, що зумовлено різноманітністю функцій і ролей персоналу

в організації. Більшість науковців погоджуються, що кадровий потенціал доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких впливає на загальний рівень ефективності праці. На рис. 1.1 наведено основні структурні компоненти кадрового потенціалу.



Рисунок 1.1 – Основні структурні компоненти кадрового потенціалу

Примітка. Сформовано автором на основі [12; 17]

Кваліфікаційний компонент формує професійну основу кадрового потенціалу та визначає рівень готовності працівників до виконання виробничих і управлінських завдань. Психофізіологічний компонент забезпечує працездатність персоналу та впливає на стабільність і безперервність трудового процесу. Мотиваційний компонент виступає рушійною силою реалізації трудового потенціалу, оскільки визначає зацікавленість працівників у результатах діяльності та їх прагнення до професійного розвитку. Особистісний компонент сприяє формуванню ефективної взаємодії в колективі, розвитку командної роботи та підвищенню інноваційної активності.

Таким чином, лише збалансований розвиток усіх складових кадрового потенціалу забезпечує його повну реалізацію та створює передумови для

підвищення конкурентоспроможності й стійкого розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Окремі дослідники наголошують на важливості комунікативного компонента кадрового потенціалу. Як зазначає В. Водкевич, ефективні комунікаційні практики сприяють зниженню соціальної напруги в колективах, формуванню довіри та забезпечують синергію індивідуальних можливостей працівників [16]. В умовах цифрової трансформації значного поширення набуває також інформаційно-технологічний компонент, який відображає здатність персоналу використовувати сучасні інформаційні технології в процесі управління та виконання професійних обов'язків [13].

Кадровий потенціал підприємства є складною, багатокомпонентною та динамічною категорією, яка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку суб'єкта господарювання. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити кадровий потенціал як інтегральну систему професійних, психофізіологічних, мотиваційних, особистісних, комунікативних та інформаційно-технологічних характеристик персоналу. Систематизація трактувань поняття «кадровий потенціал» дала змогу виокремити ресурсний, результативний та стратегічний (цільовий) підходи, що відображають різні аспекти формування та використання людського капіталу на підприємстві. Водночас структурний аналіз кадрового потенціалу засвідчив, що ефективна реалізація трудових можливостей персоналу можлива лише за умови збалансованого розвитку його основних компонентів, оскільки їх взаємодія формує синергетичний ефект і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [24, с. 77].

Розвиток кадрового потенціалу підприємства набуває особливої актуальності в умовах цифровізації, воєнно-політичних викликів та соціально-економічної нестабільності. За таких обставин людський фактор стає ключовою передумовою забезпечення стійкості й конкурентоспроможності підприємства, а кадровий потенціал розглядається як стратегічний ресурс, що визначає здатність організації до адаптації та ефективного функціонування [45, с. 130].

Сучасні наукові підходи трактують кадровий потенціал як багатогранну категорію, що охоплює професійні знання, навички, мотивацію та особистісні характеристики персоналу. Саме поєднання цих складових формує внутрішні резерви розвитку підприємства, реалізація яких можлива за умови ефективного управління. Якісний рівень кадрового потенціалу безпосередньо впливає на продуктивність праці, результативність діяльності та досягнення стратегічних цілей [23, с. 45].

В умовах високої невизначеності особливого значення набувають здатність персоналу до навчання, гнучкість та адаптивність, які забезпечують життєстійкість підприємства в кризових ситуаціях [20, с. 267]. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до розвитку кадрового потенціалу, основні напрями якого узагальнено на рис. 1.2.

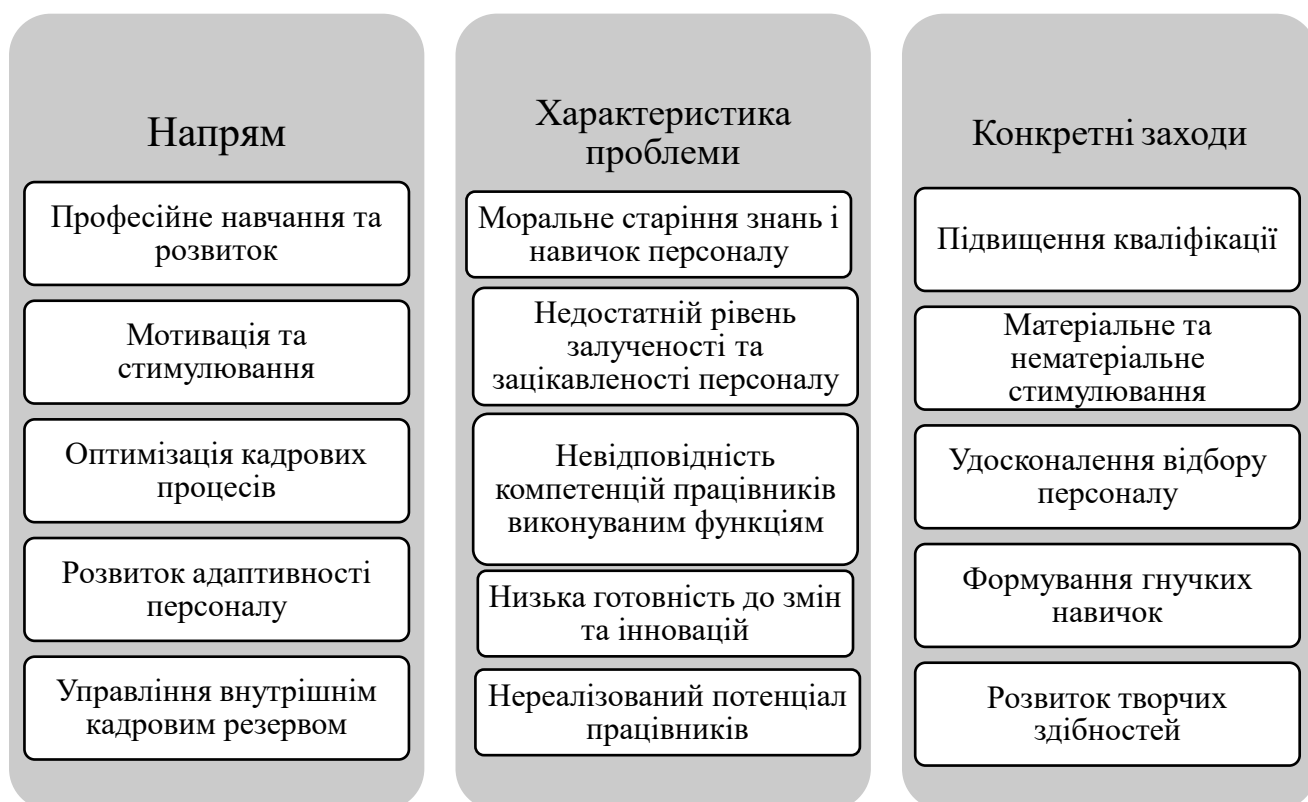


Рисунок 1.2 – Основні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [15; 52]

Розвиток кадрового потенціалу полягає у цілеспрямованому вдосконаленні професійних, особистісних і мотиваційних характеристик персоналу. Ключовим його елементом є безперервне навчання, що забезпечує адаптацію працівників до змін і підтримання їх конкурентоспроможності. Важливу роль також відіграє ефективна система мотивації, яка сприяє розкриттю потенціалу персоналу та підвищенню рівня його лояльності.

Суттєвого значення набуває оптимізація кадрових процесів, зокрема відбору, оцінювання та розміщення працівників, що дозволяє підвищити результативність управління людськими ресурсами та зменшити втрати від нераціонального використання трудового потенціалу [22, с. 19]. Водночас, збереження застарілих підходів до управління персоналом стримує розвиток підприємства й послаблює його конкурентні позиції.

Отже, розвиток кадрового потенціалу є безперервним стратегічним процесом, спрямованим на узгодження якісних характеристик персоналу з цілями підприємства. Інвестиції в людський капітал формують основу стійкого розвитку та підвищують здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики [40, с. 46]. Кадровий потенціал слід розглядати як стратегічний ресурс підприємства, управління яким потребує комплексного та системного підходу, орієнтованого на довгострокову перспективу.

1.2. Основні підходи та методи формування кадрового потенціалу підприємства

Формування кадрового потенціалу підприємства є складним, багатоетапним і безперервним процесом, спрямованим на забезпечення організації персоналом необхідної чисельності, належного професійно-кваліфікаційного рівня та відповідної мотивації з урахуванням стратегічних цілей розвитку. У сучасних умовах господарювання цей процес виходить за межі традиційного підбору кадрів і набуває системного характеру, оскільки охоплює планування потреб у персоналі, його залучення, адаптацію, розвиток,

оцінювання результатів праці та утримання ключових працівників. Такий підхід забезпечує відповідність кадрового складу поточним і перспективним завданням підприємства та підвищує його гнучкість у мінливому зовнішньому середовищі.

У відповідь на сучасні виклики підприємства змушені поєднувати традиційні та інноваційні методи формування кадрового потенціалу, що дозволяє підвищити стійкість організації та забезпечити безперервність її діяльності. З метою систематизації інструментарію кадрової роботи основні методи формування кадрового потенціалу за функціональними ознаками представлено на рис. 1.3.

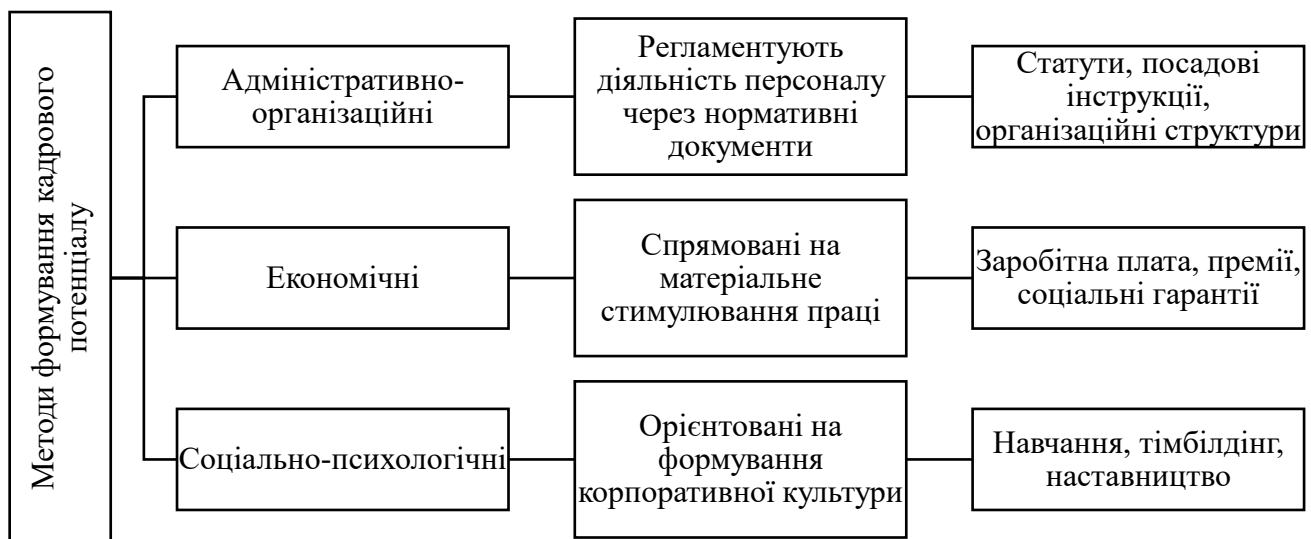


Рисунок 1.3 – Класифікація методів формування кадрового потенціалу підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [25; 35; 39]

Методи формування кадрового потенціалу підприємства включають адміністративно-організаційні, економічні та соціально-психологічні підходи, які взаємодоповнюють один одного та виконують різні функції у системі управління персоналом. Адміністративно-організаційні методи забезпечують формальні правила, розподіл обов'язків і нормативну базу, що створює стабільність і керованість персоналу [25]. Економічні методи мотивують працівників до ефективної діяльності, поєднуючи матеріальні та нематеріальні

стимули, що сприяє зростанню продуктивності та зниженню плинності кадрів [43]. Соціально-психологічні методи орієнтовані на розвиток корпоративної культури, лояльності та командної взаємодії, створюючи сприятливий соціально-психологічний клімат і підтримуючи адаптацію персоналу до змін у зовнішньому середовищі [42]. Комплексне застосування цих методів дозволяє не лише підтримувати стабільність кадрових процесів, а й забезпечує розвиток компетентностей, залученість працівників та ефективне використання трудового потенціалу. Такий підхід створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей у середньо- та довгостроковій перспективі.

Т. С. Обиденнова та І. О. Черноус розглядають формування кадрового потенціалу підприємства як цілісний і безперервний процес, що включає сукупність управлінських рішень, спрямованих на створення, розвиток і відтворення кількісних і якісних характеристик персоналу. Автори підкреслюють, що в сучасних умовах кадровий потенціал не може формуватися виключно за рахунок традиційних підходів, оскільки динаміка ринкового середовища, технологічні зміни та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність застосування інноваційних HR-інструментів [41].

Науковці наголошують, що формування кадрового потенціалу є значно ширшим поняттям, ніж просте укомплектування штату. Воно передбачає цілеспрямований вплив на професійні компетентності, мотиваційні установки, соціальну поведінку та здатність персоналу до розвитку. У цьому контексті ключового значення набуває системність застосування методів управління персоналом, які мають взаємодоповнювати один одного та бути узгодженими зі стратегічними цілями підприємства.

З метою структуризації підходів до формування кадрового потенціалу підприємства науковці пропонують класифікацію методів за функціональним призначенням, які відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Методи формування кадрового потенціалу підприємства

Назва методу	Суть методу
Традиційні	
Матеріальне заохочення	Використання фінансових стимулів для розвитку працівників, часто за відсутності чіткої стратегії навчання
Стратегічне замовлення	Формування внутрішнього або зовнішнього запиту на заповнення вакансій без глибокого аналізу майбутніх вимог до персоналу
Програмно-цільове управління	Системне планування та розподіл ресурсів для узгодження інтересів усіх учасників кадрового процесу
Проектне управління	Послідовна реалізація конкретних етапів формування потенціалу як окремих проєктів із чіткими термінами та цілями
Інноваційні	
Аналіз великих даних	Отримання прихованих знань про ефективність та поведінку команди через глибоку обробку інформації
Штучний інтелект та машинне навчання	Розумна автоматизація рекрутингу, оцінки продуктивності та планування індивідуального навчання
Гейміфікація	Використання ігрових механік (рейтингів, змагань) для підвищення залученості працівників у розвиток
Віртуальна реальність	Навчання через імітацію реальних ситуацій та віртуальні тренінги, що економить час і ресурси на логістику
Хмарні технології	Створення гнучких HR-систем із доступом до даних у реальному часі для зручної дистанційної роботи
Аналіз соціальних мереж	Моніторинг настроїв у колективі та управління репутацією компанії через цифрові комунікації
Системи управління навчанням	Спеціалізовані цифрові платформи для дистанційного навчання, контролю знань та мотивації до саморозвитку
Краудсорсинг	Залучення широкого кола працівників до генерації інноваційних ідей та участі у прийнятті важливих рішень
Інтернет речей (IoT)	Цифровий моніторинг робочих місць та умов праці за допомогою датчиків для підвищення комфорту й віддачі
Менторство та коучинг	Професійна підтримка та обмін досвідом із залученням експертів для прискорення кар'єрного росту

Примітка. Сформовано автором на основі [41, с. 384-387]

Аналіз методів формування кадрового потенціалу підприємства показує, що традиційні та інноваційні підходи виконують взаємодоповнювальні функції. Традиційні методи (матеріальне заохочення, стратегічне замовлення, програмно-цільове та проєктне управління) орієнтовані на підтримку стабільності, регламентованість кадрових процесів та базовий рівень мотивації персоналу, проте мають обмежений вплив на розвиток компетентностей та інноваційність працівників. Інноваційні методи (аналітика даних, штучний інтелект, гейміфікація, віртуальна реальність, хмарні технології, краудсорсинг,

менторство) спрямовані на довгостроковий розвиток персоналу, підвищення його залученості, адаптивності та здатності до інновацій.

Порівняння методів свідчить, що традиційні підходи забезпечують функціонування підприємства в умовах стабільності, а інноваційні – формують динамічний та конкурентоспроможний кадровий потенціал. Найбільш ефективно управління персоналом досягається за умови комбінованого застосування обох груп методів, що дозволяє одночасно підтримувати стабільність кадрових процесів і стимулювати розвиток професійних і управлінських компетентностей персоналу.

Як зазначають науковці, формування кадрового потенціалу виступає ключовим інструментом побудови ефективної системи управління підприємством, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність, інноваційну активність і здатність до сталого розвитку [50]. У сучасних умовах особливого значення набуває формування кадрового потенціалу за рахунок залучення нових працівників, які привносять актуальні знання, сучасні компетентності та нові підходи до виконання професійних завдань. У цьому контексті кадровий потенціал розглядається як динамічний стратегічний ресурс, що постійно оновлюється відповідно до потреб підприємства.

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до формування кадрового потенціалу, зокрема за рахунок залучення нових працівників. Найбільш поширеними серед них є стратегічний, ресурсний та психологічний підходи, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах кадрової роботи та визначає пріоритетні інструменти управління персоналом.

Загальну характеристику наукових підходів до формування кадрового потенціалу підприємства, зокрема за рахунок залучення нових працівників, подано в табл. 1.3.

Стратегічний підхід передбачає тісну інтеграцію процесів залучення нового персоналу із загальною стратегією розвитку підприємства. У межах цього підходу підбір працівників орієнтується на перспективні потреби бізнесу та формування кадрового потенціалу на випередження [55]. Це передбачає

прогнозування майбутніх потреб у професійних компетенціях, формування управлінського резерву та забезпечення відповідності цінностей нових працівників стратегічним цілям організації.

Таблиця 1.3. Характеристика основних підходів до формування кадрового потенціалу

Підхід	Основна сутність	Ключова мета
Стратегічний	Узгодження кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства	Формування довгострокових конкурентних переваг
Ресурсний	Розгляд персоналу як ключового активу підприємства	Накопичення та розвиток людського капіталу
Психологічний	Врахування мотиваційних і психологічних особливостей працівників	Підвищення ефективності командної роботи

Примітка. Сформовано автором на основі [19; 35; 49]

Ресурсний підхід ґрунтується на розгляді персоналу як ключового активу підприємства, формування якого значною мірою здійснюється через залучення нових кадрів. У його межах основна увага зосереджується на накопиченні професійних знань, навичок і досвіду шляхом ефективного рекрутингу, первинного навчання та адаптації новоприйнятих працівників [48, с. 36].

Психологічний підхід акцентує увагу на мотиваційних і особистісних характеристиках працівників. Важливого значення набуває психологічний відбір кандидатів, оцінювання їх здатності до командної роботи, адаптивності та готовності до навчання [20, с. 268]. Реалізація цього підходу передбачає розвиток систем наставництва та формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Поєднання стратегічного, ресурсного та психологічного підходів дозволяє сформувати цілісну систему кадрового потенціалу, здатну ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Підходи перебувають у тісному взаємозв'язку: стратегічний визначає напрям розвитку, ресурсний забезпечує ефективне використання людського капіталу, психологічний — реалізацію професійного й мотиваційного потенціалу працівників.

Процес формування кадрового потенціалу перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. В умовах воєнного стану в Україні значущість цих факторів істотно зростає, що проявляється в обмеженості трудових ресурсів, міграційних процесах та трансформації ринку праці. До зовнішніх факторів належать демографічні зміни, скорочення чисельності економічно активного населення, мобілізаційні заходи та посилення конкуренції за кваліфікованих фахівців [36].

Внутрішні фактори визначаються фінансовими можливостями підприємства, рівнем організації кадрової роботи, станом корпоративної культури та ефективністю системи адаптації персоналу. Наявність прозорих процедур відбору, навчання та оцінювання персоналу сприяє результативному формуванню кадрового потенціалу та зниженню ризиків плинності кадрів.

Важливим елементом сучасної системи формування кадрового потенціалу є забезпечення кадрової безпеки. Якісний відбір персоналу, оцінювання ділових і моральних якостей працівників та постійний моніторинг їх діяльності дозволяють мінімізувати внутрішні ризики й запобігти кризовим ситуаціям [1, с. 24]. У нестабільних умовах господарювання підприємства застосовують інструменти антикризового менеджменту, що дає змогу оперативно адаптувати кадрову структуру до змін зовнішнього середовища [54].

Отже, формування кадрового потенціалу підприємства є безперервним системним процесом, що поєднує стратегічні цілі розвитку, вплив зовнішнього середовища та внутрішні механізми управління персоналом. Узгодженість кадрової політики зі стратегією розвитку визначає адаптивність і конкурентоспроможність підприємства та створює основу для його стабільного функціонування в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА» ТА ПРОЦЕСУ ЙОГО ФОРМУВАННЯ

2.1. Оцінка стану та ефективності використання кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Приватне акціонерне товариство «Хмельницька маслосирбаза» було створене у 2003 році та здійснює свою діяльність у місті Хмельницький. Підприємство функціонує з метою отримання прибутку, забезпечення сталого розвитку та реалізації інтересів акціонерів шляхом провадження виробничої, торговельної й посередницької діяльності, надання послуг, виконання робіт, здійснення зовнішньоекономічних операцій та інших видів господарської діяльності, дозволених чинним законодавством України.

Основною метою діяльності товариства є:

- формування прибутку як фінансової основи подальшого розвитку підприємства;
- раціональне використання власних і залучених фінансових ресурсів;
- задоволення потреб споживачів у продукції, роботах і послугах підприємства;
- забезпечення економічних і соціальних інтересів підприємства та його працівників;
- реалізація прав та інтересів акціонерів товариства [34].

До предмета діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» належать:

- переробка молочної сировини та виробництво масла і сирної продукції;
- виготовлення маргарину та інших харчових жирів;
- виробництво морозива;
- виробництво інших харчових продуктів;
- виробництво безалкогольних напоїв;
- розлив мінеральних та інших питних вод;

- здійснення посередницької діяльності у сфері торгівлі товарами широкого асортименту;

- оптова торгівля молочною продукцією, яйцями, харчовими оліями та жирами [51].

Основні відомості про підприємство ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» свідчать про його стабільне функціонування та чітко визначений правовий статус. Підприємство зареєстроване як приватне акціонерне товариство з кодом ЄДРПОУ 00447729. Повна назва підприємства — Приватне акціонерне товариство «Хмельницька маслосирбаза».

Юридична адреса товариства: 29000, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця Кооперативна, будинок 3. Дата державної реєстрації — 31 грудня 2003 року, номер відповідного запису в Єдиному державному реєстрі — 16731200000000376. Таким чином, підприємство здійснює господарську діяльність понад двадцять років [34].

Організаційно-правовою формою підприємства є акціонерне товариство. Статутний капітал ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» становить 276896 грн, який повністю сформований за рахунок внесків акціонерів, що складають 100 % статутного капіталу. Уповноваженою особою та керівником підприємства є Сакін Сергій Олександрович, який має право підпису з 14 вересня 2015 року [51]. Асортимент продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Асортимент продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (ТМ «Вершковий рай»)

Група продукції	Найменування продукції
1	2
Масло вершкове	Масло «Селянське», «Вологодське»
Спреди	«Селянка», «Вологодка», «Від фермера»
Тверді та напівтверді сири	«Сир Швейцарія», «Сир Кострома», «Сир Український класичний», «Сир Радомер», «Сир Звенигородський екстра», «Сир Голландія», «Сир Буковинський», «Сир Сметанковий», «Сир Гауда», «Сир Едам», «Сир Мармуровий»
Сирні продукти	Продукт сирний «Український класичний», «Голландія»
Плавлені сири (скобкові)	«Голландський», «Український», «Дружба»

Продовження табл. 2.1

1	2
Молоковмісні сирні продукти, плавлені (скобкові)	«Український», «Міський», «Голландський», «Дружба»
Молоковмісні сирні продукти, плавлені (пастоподібні)	«Янтар», «Дружба новий»
Інша молочна продукція	Молочна продукція відповідно до виробничого асортименту підприємства

Примітка. Складено автором за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [34]

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є стабільно функціонуючим підприємством молочної промисловості з багаторічним досвідом роботи, чітко визначеною організаційно-правовою формою та широким асортиментом продукції. Діяльність товариства спрямована на отримання прибутку, задоволення потреб споживачів і забезпечення інтересів акціонерів, що створює основу для подальшого розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище є одним із ключових чинників, що визначає умови функціонування та напрями розвитку підприємства. Його вплив проявляється через сукупність факторів, які безпосередньо або опосередковано формують можливості й загрози для господарської діяльності суб'єкта господарювання. У сучасних умовах динамічності ринкового середовища та посилення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває комплексний аналіз зовнішнього середовища підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. SNW-аналіз ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Група факторів	Характеристика впливу на підприємство	Оцінка (SNW)
1	2	3
Економічні	Інфляційні процеси, коливання цін на сировину та енергоносії, рівень платоспроможного попиту населення	N
Політичні	Державна економічна політика, регуляторне середовище, нормативно-правове забезпечення діяльності	N / W
Соціальні	Зміна споживчих вподобань, орієнтація на якісну та безпечну продукцію	S
Правові	Вимоги до якості та безпеки харчових продуктів, податкове законодавство	N

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Демографічні	Скорочення чисельності населення, міграційні процеси	W
Технологічні	Рівень розвитку технологій у молочній промисловості, можливості модернізації виробництва	S / N
Екологічні	Екологічні норми, вимоги до утилізації відходів та використання ресурсів	N
Ринкові	Конкурентне середовище, насиченість ринку молочної продукції	N

Примітка. Складено автором за власними спостереженнями

Результати SNW-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» загалом має нейтральний характер впливу з окремими сильними та слабкими чинниками. Найбільш сприятливими для підприємства є соціальні та технологічні фактори, які створюють передумови для зростання попиту на якісну молочну продукцію та модернізації виробництва. Водночас демографічні, політичні та правові фактори формують певні обмеження й ризики, що потребують адаптивного управління.

З метою оцінювання конкурентного середовища, в якому функціонує ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», доцільно здійснити порівняльний аналіз основних конкурентів підприємства на ринку молочної продукції. У табл. А.1 (дод. А) наведено порівняльне оцінювання конкурентних позицій ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ГК «Молочний Альянс» та ГК «Терра Фуд» за ключовими критеріями, що характеризують масштаби діяльності, спеціалізацію, асортимент і ринкові позиції.

Порівняльний аналіз конкурентного середовища свідчить, що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», здійснюючи діяльність під торговими марками «Вершковий рай», «Волошкове поле» та «Зелений хутір», займає позицію сильного регіонального виробника з орієнтацією на масовий сегмент споживачів і традиційну молочну продукцію. Багатобрендова структура підприємства дозволяє охоплювати різні групи споживачів і частково компенсувати обмежені масштаби виробництва порівняно з великими конкурентами.

У порівнянні з ГК «Молочний Альянс» та ГК «Терра Фуд» підприємство поступається за рівнем диверсифікації асортименту та масштабами діяльності, однак зберігає конкурентні переваги завдяки спеціалізації на базових молочних продуктах, стабільній якості, використанню локальної сировинної бази та сформованій споживчій лояльності, особливо в західних регіонах України.

Високий рівень конкурентного впливу з боку великих національних і мультинаціональних виробників формує для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» необхідність зосередження на зміцненні позицій власних торгових марок, оптимізації асортименту та поступовому розширенні каналів збуту. Загалом результати аналізу підтверджують, що підприємство має потенціал для стабільного розвитку за умови ефективного використання наявних конкурентних переваг і адаптації до динамічних умов ринку.

З метою визначення особливостей цільової аудиторії ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» доцільно проаналізувати основні соціально-демографічні, психографічні та поведінкові характеристики споживачів продукції підприємства. У табл. Б.1 (дод. Б) наведено узагальнену характеристику споживачів, що дозволяє оцінити їхні споживчі пріоритети, мотивацію вибору та рівень лояльності.

Аналіз характеристик споживачів свідчить, що продукція ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» орієнтована переважно на масового споживача з середнім рівнем доходів, який цінує натуральність, традиційні смаки та доступну ціну. Сформований профіль споживача характеризується достатньо високим рівнем лояльності, що створює передумови для стабільного збуту продукції та визначає напрями подальшого розвитку асортименту й маркетингової політики підприємства.

Система збуту та логістики ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» побудована за моделлю вертикальної інтеграції, що забезпечує контроль основних етапів руху продукції — від заготівлі молочної сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачеві. Такий підхід дозволяє мінімізувати

логістичні ризики, забезпечити стабільну якість продукції та ефективно координувати виробничо-збутову діяльність.

Реалізація продукції, що випускається під торговими марками «Вершковий рай», «Волошкове поле» та «Зелений хутір», здійснюється через комбіновану систему каналів збуту, адаптовану до позиціонування кожного бренду. Основним каналом збуту для торгових марок «Волошкове поле» та «Вершковий рай» є національні торговельні мережі (KeyAccounts), з якими укладено прямі договори постачання, зокрема з такими мережами, як АТБ, «Сільпо», Metro та Auchan. Це забезпечує широку географію збуту та стабільні обсяги реалізації.

Продукція торгової марки «Зелений хутір», а також частина вагових сирів реалізується переважно через регіональну дистриб'юторську мережу, що охоплює невеликі магазини, локальні торговельні точки та ринки. Окремим напрямом є канал HoReCa, через який здійснюється постачання масла та сирів великими блоками для ресторанів, пекарень і готельно-ресторанних комплексів. Крім того, підприємство здійснює B2B-продажі та експорт, зокрема сухого молока й молочної сироватки як інгредієнтів для харчової промисловості, а також експортує вершкове масло до країн Східної Європи, Азії та Африки.

Логістична система підприємства функціонує на основі принципу «холодного ланцюга», що є критично важливим для молочної продукції. Транспортування здійснюється з використанням власного автопарку, який включає спеціалізовані автомобілі-рефрижератори різної вантажопідйомності. Складська логістика базується на використанні розподільчих центрів у Хмельницькому та Черкасах, з яких продукція направляється до регіональних складів або безпосередньо до логістичних центрів торговельних мереж. Для управління запасами застосовується система FEFO (FirstExpired, FirstOut), що дозволяє мінімізувати втрати від прострочення швидкопсувної продукції.

У логістичному процесі виділяють вхідну, виробничу та вихідну логістику. Вхідна логістика охоплює заготівлю молока через власні молокоприймальні пункти та співпрацю з фермерськими господарствами Хмельницької області в радіусі до 150–200 км. Виробнича логістика орієнтована на переробку та

пакування продукції відповідно до планів продажів торгових домів. Вихідна логістика реалізується як через пряму доставку у межах регіону, так і через логістичні центри для постачання у віддалені регіони України.

Координаційну роль у системі збуту виконує Торговий дім «Волошкове поле», який формує цінову політику, організовує маркетингові заходи, укладає контракти на виробництво продукції під власними торговими марками ритейлерів та контролює роботу торгових представників і мерчандайзерів. Особливістю функціонування логістичної системи є виражена сезонність виробництва, що зумовлює необхідність гнучкого управління запасами та асортиментом продукції. У літній період підприємство орієнтується на швидкий збут продукції з коротким терміном зберігання, тоді як у зимовий період акцент робиться на реалізації продукції тривалого зберігання. Таким чином, система збуту та логістики ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», побудована на засадах вертикальної інтеграції, забезпечує ефективний рух продукції під різними торговими марками, сприяє підтриманню стабільної якості та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку молочної продукції.

Важливим елементом зовнішнього середовища прямого впливу на діяльність ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є наявність товарів-замінників, які можуть частково або повністю задовольняти ті самі потреби споживачів. Вони формують додатковий конкурентний тиск на підприємство, особливо в умовах цінової чутливості ринку. На рис. 2.1 узагальнено основні групи товарів-замінників, представлені на ринку молочної продукції.

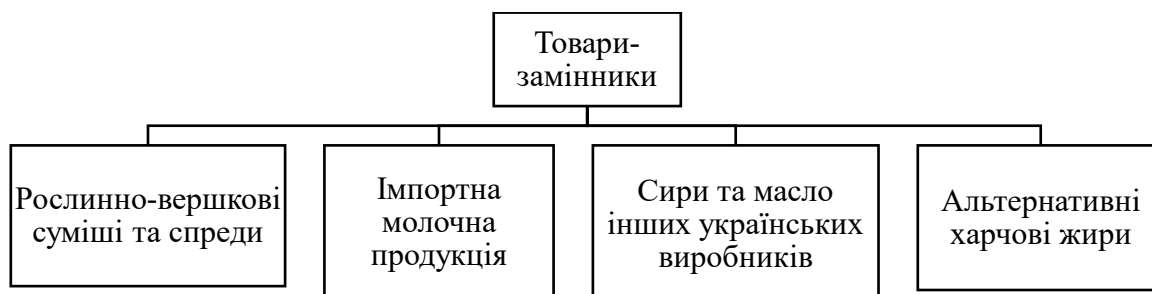


Рисунок 2.1 — Товари-замінники

Примітка. Складено автором за власними спостереженнями

Як показано на рис. 2.1, до основних товарів-замінників продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» належать рослинно-вершкові суміші та спреди, імпортна молочна продукція, сири й масло інших українських виробників, а також альтернативні харчові жири. Наявність зазначених замінників посилює конкурентне середовище та зумовлює необхідність для підприємства підтримувати високу якість продукції, конкурентний рівень цін і чітке позиціонування на ринку. Водночас орієнтація на натуральність і дотримання стандартів якості дозволяє зменшити вплив товарів-замінників на споживчий вибір.

Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства узагальнено у матриці SWOT-аналізу (табл. В.1, дод. В).

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» функціонує в умовах динамічного та висококонкурентного ринку молочної продукції, однак володіє низкою внутрішніх переваг, які створюють основу для стабільного розвитку. Наявність декількох торгових марок забезпечує підприємству можливість диференційованого позиціонування продукції та охоплення різних споживчих сегментів, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

Суттєвою сильною стороною підприємства є вертикально інтегрована система збуту та логістики, що дозволяє контролювати рух продукції від заготівлі молочної сировини до реалізації в торговельних мережах. Це сприяє дотриманню вимог до якості й безпеки продукції, зменшенню логістичних ризиків та пом'якшенню впливу зростання витрат на транспортування і зберігання. Одночасно стабільна сировинна база та співпраця з місцевими постачальниками формують додаткові передумови для підтримання якості та ритмічності виробництва.

Зовнішнє середовище характеризується наявністю значних можливостей, зокрема зростанням попиту на натуральну молочну продукцію, розвитком національних торговельних мереж і формуванням нових споживчих сегментів. Разом з тим, підприємство стикається з істотними загрозами, пов'язаними з

посиленням конкуренції з боку великих національних і мультинаціональних компаній, наявністю товарів-замінників та зростанням витрат на сировину й енергоносії. Це обумовлює необхідність активного використання сильних сторін для нейтралізації зовнішніх ризиків.

Узагальнення стратегічних комбінацій СіМ, СіЗ, СлМ і СлЗ дозволяє зробити висновок, що для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» найбільш доцільною є стратегія помірному зростання з елементами захисту ринкових позицій. Реалізація такої стратегії передбачає розширення асортименту продукції з підвищеною доданою вартістю, оптимізацію каналів збуту та підвищення ефективності логістичних процесів при одночасному збереженні орієнтації на натуральність і стабільну якість продукції. Це створює передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку у середньо- і довгостроковій перспективі.

Для комплексної оцінки результатів господарської діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» проведено аналіз основних техніко-економічних показників за 2020–2024 роки. Дослідження охоплює показники обсягу реалізації продукції, чисельності персоналу, продуктивності праці, фонду оплати праці, фінансових результатів, витрат та ефективності використання основних засобів. Аналіз представлено в табл. Г.1 (дод. Г).

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2024 роки свідчить про нестабільний характер фінансово-господарської діяльності підприємства, що супроводжувався значними коливаннями обсягів реалізації, фінансових результатів і рівня рентабельності.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2021–2022 роках мав тенденцію до зростання — з 769628 тис. грн у 2020 році до 1086163 тис. грн у 2022 році. Проте у 2023 році відбулося різке скорочення виручки до 704829 тис. грн, що становить лише 65 % рівня попереднього року. У 2024 році спостерігається часткове відновлення обсягів реалізації до 943405 тис. грн (зростання на 33,85 % порівняно з 2023 роком), однак цей показник все ще не досяг рівня 2021–2022 років.

Чисельність персоналу підприємства за аналізований період поступово скорочувалася — з 580 осіб у 2020 році до 496 осіб у 2024 році (на 14,5 %). На цьому тлі середньорічний виробіток одного працівника загалом зріс з 1326,9 тис. грн до 1902,0 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці, незважаючи на спад у 2023 році, коли показник зменшився до 1390,2 тис. грн.

Фонд оплати праці у 2024 році становив 52038 тис. грн, що на 10,59 % більше порівняно з 2023 роком. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2024 році зросла до 8742,9 грн, або на 13,04 % порівняно з попереднім роком, що може розглядатися як позитивний чинник мотивації та утримання персоналу.

Фінансові результати діяльності підприємства є вкрай нестабільними. Після незначного прибутку у 2020 році (2777 тис. грн) підприємство зазнало збитку у 2021 році (–21775 тис. грн), у 2022 році отримало прибуток (23429 тис. грн), а у 2023 році — значний збиток у розмірі –103722 тис. грн. У 2024 році діяльність знову стала прибутковою, однак чистий прибуток склав лише 8815 тис. грн, що свідчить про низький рівень фінансової стійкості.

Показники рентабельності підтверджують зазначені тенденції. Рентабельність продажу знизилася з 0,36 % у 2020 році до –14,72 % у 2023 році, після чого у 2024 році зросла до 0,93 %. Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2023 році перевищили критичний рівень і становили 1,20 грн (що підтверджує збитковість діяльності), тоді як у 2024 році зменшилися до 0,89 грн, тобто до рівня 2020 року.

Середньорічна залишкова вартість основних засобів за 2020–2024 роки зросла майже у 1,9 раза — з 36739 тис. грн до 69141 тис. грн, однак ефективність їх використання знизилася: фондівіддача скоротилася з 20,9 грн/грн до 13,6 грн/грн, що свідчить про недостатню віддачу від вкладених інвестицій.

Узагальнення результатів аналізу техніко-економічних показників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2024 роки свідчить, що за умов скорочення чисельності персоналу на 14,5 % на підприємстві загалом відбулося зростання продуктивності праці: середньорічний виробіток одного працівника

збільшився з 1326,9 тис. грн до 1902,0 тис. грн. Це вказує на інтенсифікацію використання трудових ресурсів. Водночас підвищення продуктивності праці не супроводжувалося стабільним зростанням фінансових результатів. Попри зростання середньомісячної заробітної плати у 2024 році до 8742,9 грн та збільшення фонду оплати праці, фінансова діяльність підприємства залишається нестабільною, що свідчить про недостатньо збалансоване співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати.

Важливим етапом аналізу кадрового потенціалу підприємства є дослідження руху персоналу, який характеризує інтенсивність прийняття та вибуття працівників, а також рівень плинності кадрів. Аналіз показників дає змогу оцінити стабільність кадрового складу, умови праці та ефективність кадрової політики підприємства. У табл. 2.3 наведено динаміку показників руху персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2024 роки.

Таблиця 2.3. Динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2024 рр.

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2023 р. (+, -), осіб
1	Прийнято працівників, осіб	56	33	79	43	12	-31
2	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	88	51	125	51	24	-27
	із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	59	37	92	47	10	-37
	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	29	14	35	4	2	-2
3	Коефіцієнт обороту по прийому	0,097	0,059	0,153	0,085	0,024	-
4	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,151	0,09	0,242	0,1	0,048	-
5	Коефіцієнт плинності кадрів	0,1	0,07	0,17	0,09	0,020	-

Примітка. Складено автором за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [5–9; 29–33]

Аналіз показників руху персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2024 роки свідчить про суттєве зниження інтенсивності кадрових процесів у 2024 році порівняно з попередніми періодами. Зокрема, кількість прийнятих працівників у 2024 році становила 12 осіб, що на 31 особу менше, ніж у 2023 році. Аналогічна тенденція спостерігається і за показником вибуття персоналу, який у 2024 році скоротився з 51 до 24 осіб, тобто на 27 осіб.

Найбільше скорочення вибуття працівників відбулося за рахунок зменшення плинності кадрів: кількість звільнень із причин власного бажання та інших пов'язаних із плинністю факторів знизилася з 47 осіб у 2023 році до 10 осіб у 2024 році. Це свідчить про покращення стабільності кадрового складу та зниження соціальної напруги в колективі. Вибуття з причин змін в організації виробництва і праці залишалось незначним і у 2024 році становило лише 2 особи.

Позитивні зміни підтверджуються також динамікою відносних показників. Коефіцієнт обороту по прийому зменшився з 0,085 у 2023 році до 0,024 у 2024 році, а коефіцієнт обороту по вивільненню — з 0,10 до 0,048 відповідно. Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 році знизився до 0,020, що є найнижчим значенням за весь досліджуваний період.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2024 році на підприємстві спостерігається тенденція до стабілізації кадрового складу та зменшення плинності персоналу. Водночас низькі значення коефіцієнтів обороту свідчать не лише про покращення умов утримання персоналу, але й про обмежену активність у залученні нових працівників, що потребує подальшої оцінки з позиції забезпечення виробничих потреб підприємства.

Для більш глибокої оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати чисельність та структуру персоналу за основними категоріями. Такий аналіз дозволяє визначити зміни у складі працівників, співвідношення управлінського та виробничого персоналу, а також виявити тенденції у формуванні трудових ресурсів. У табл. 2.4 подано динаміку чисельності персоналу за 2020–2024 роки.

Таблиця 2.4. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за категоріями у 2020-2024 рр.

Категорії персоналу	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2023 р.
Чисельність персоналу, всього, осіб, з них:	580	562	516	508	496	-12
Керівники	32	35	36	36	36	0
Спеціалісти	77	86	84	80	80	0
Службовці	43	45	46	46	45	-1
робітники, усього	428	396	350	346	335	-11
з них:						
основні робітники	364	334	288	286	283	-3
допоміжні робітники	64	62	62	60	52	-8

Примітка. Складено автором за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [4–8; 26–30]

Аналіз чисельності та структури персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2024 роки свідчить про поступове скорочення загальної чисельності працівників: з 580 осіб у 2020 році до 496 осіб у 2024 році, тобто на 84 особи (14,5 %). У порівнянні з 2023 роком чисельність персоналу зменшилася на 12 осіб.

Скорочення відбулося переважно за рахунок робітників, чисельність яких у 2024 році становила 335 осіб, що на 11 осіб менше, ніж у 2023 році. Найбільш відчутні зміни зафіксовано серед допоміжних робітників (–8 осіб). Водночас чисельність керівників і спеціалістів упродовж 2023–2024 років залишалася стабільною, що свідчить про збереження управлінського та професійного потенціалу підприємства.

Рівень оплати праці є одним із ключових чинників мотивації персоналу та ефективності використання трудових ресурсів. Аналіз фонду оплати праці дозволяє оцінити динаміку витрат на персонал, структуру заробітної плати та співвідношення її складових. У табл. Д.1 (дод. Д) наведено показники фонду оплати праці на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020–2024 роки.

Аналіз структури та динаміки фонду оплати праці штатних працівників підприємства за 2020–2024 роки свідчить про скорочення витрат на оплату праці у 2020–2023 роках та відновлення їх зростання у 2024 році.

Загальний фонд оплати праці у 2024 році становив 52038 тис. грн, що на 4983,7 тис. грн, або 11 %, більше порівняно з 2023 роком (47054,3 тис. грн). Водночас у порівнянні з 2020 роком фонд оплати праці зменшився на 5034 тис. грн, що відображає наслідки оптимізації чисельності персоналу та стримування витрат у попередні роки.

Фонд основної заробітної плати у 2024 році зріс до 47789,3 тис. грн, що на 7751,4 тис. грн, або 19 %, перевищує рівень 2023 року. Частка основної заробітної плати у загальному фонді оплати праці збільшилася з 85,09 % у 2023 році до 91,84 % у 2024 році, що свідчить про посилення ролі гарантованої заробітної плати та зменшення залежності доходів працівників від змінних виплат.

Фонд додаткової заробітної плати у 2024 році також зріс і становив 4248,7 тис. грн, що на 277,27 тис. грн (7 %) більше порівняно з 2023 роком. Основну частину додаткових виплат сформували премії та винагороди систематичного характеру, обсяг яких збільшився на 1002,37 тис. грн, або 33 %, що свідчить про часткове відновлення системи матеріального стимулювання персоналу.

Надбавки та доплати до тарифних ставок у 2024 році зросли на 88,3 тис. грн (9 %), що вказує на обмежене, але стабільне використання цього інструменту мотивації. Водночас такі складові оплати праці, як індексація заробітної плати, матеріальна допомога, соціальні пільги, компенсаційні та заохочувальні виплати, протягом усього аналізованого періоду не застосовувалися, що свідчить про обмежені можливості соціального стимулювання на підприємстві. Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) у 2024 році становили 11448,36 тис. грн, що на 1096,36 тис. грн, або 11 %, більше порівняно з 2023 роком, що є прямим наслідком зростання фонду оплати праці.

Отже, результати аналізу свідчать, що у 2024 році ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» відновило зростання витрат на оплату праці, зосередившись на

підвищенні основної заробітної плати та преміальних виплат. Водночас відсутність соціальних і компенсаційних складових у структурі фонду оплати праці вказує на потенціал для подальшого вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

2.2. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства

Процес відбору персоналу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» організований з урахуванням специфіки молокопереробного виробництва, підвищених вимог до якості та безпеки харчової продукції, а також необхідності забезпечення безперервності виробничих процесів. В умовах функціонування підприємства харчової промисловості відбір персоналу відіграє ключову роль у формуванні кадрового потенціалу, оскільки професійний рівень працівників безпосередньо впливає на технологічну дисципліну, якість готової продукції та конкурентоспроможність підприємства в цілому. Відбір кадрів здійснюється на основі планування потреб у персоналі, яке формується з урахуванням чисельності працівників, їх руху, плинності кадрів, а також змін в організації виробництва і праці. Такий підхід дозволяє забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами без надлишкової чисельності та з урахуванням реальних виробничих потреб.

Загалом процес відбору персоналу включає послідовні етапи: пошук і залучення кандидатів, попередній відбір, проведення співбесід, перевірку документів і стану здоров'я, прийняття рішення про працевлаштування та подальшу адаптацію новоприйнятих працівників. Детальний розподіл етапів відбору персоналу за категоріями працівників наведено у табл. 2.5.

Застосування диференційованого підходу до відбору персоналу дозволяє підприємству більш цілеспрямовано формувати кадровий склад. Для керівників основна увага приділяється управлінським компетентностям, досвіду організації виробничих процесів, здатності приймати відповідальні рішення та забезпечувати виконання стратегічних і оперативних завдань. Такий підхід

сприяє формуванню ефективної системи управління та узгодженості дій між підрозділами.

Таблиця 2.5. Етапи відбору персоналу за категоріями працівників

Етап відбору	Керівники	Спеціалісти та службовці	Робітники
Визначення потреби в персоналі	Формується керівництвом підприємства	Формується керівником підрозділу	Формується майстром або начальником зміни
Джерела пошуку кандидатів	Внутрішній резерв, рекомендації	Центри зайнятості, оголошення, рекомендації	Центри зайнятості, місцеві оголошення
Попередній відбір	Аналіз досвіду управління та освіти	Перевірка освіти і професійних навичок	Перевірка стажу та наявності допусків
Співбесіда	З керівництвом і кадровою службою	З кадровою службою та керівником підрозділу	З майстром і представником відділу кадрів
Додаткове оцінювання	Оцінка управлінських і лідерських якостей	Професійні знання та відповідність посаді	Практичні навички та фізична готовність
Медичний огляд	За необхідності	Обов'язковий	Обов'язковий
Прийняття рішення	На рівні керівництва	Керівник підрозділу	Начальник зміни / майстер
Адаптація	Індивідуальна (згідно вимогам)	Стандартна (інструктаж, випробувальний термін)	Прискорена, з наставником (інструктаж)

Примітка. Складено автором за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Для спеціалістів і службовців пріоритетними є рівень професійних знань, відповідність кваліфікаційним вимогам посади, а також готовність працювати в умовах чітко регламентованих технологічних процесів. Це особливо важливо для підприємства молокопереробної галузі, де дотримання технологічних норм і стандартів якості має вирішальне значення. Водночас для робітників основний акцент у процесі відбору робиться на практичних навичках, фізичній готовності до виконання виробничих операцій, а також на дотриманні вимог охорони праці та виробничої санітарії. Такий підхід знижує ризики виробничого травматизму, браку продукції та порушення санітарно-гігієнічних норм. Обов'язкове проходження медичного огляду для більшості категорій персоналу є важливим елементом системи відбору, що забезпечує відповідність працівників вимогам

харчового виробництва та сприяє підтриманню належного рівня безпеки продукції. Не менш важливим є етап адаптації новоприйнятих працівників, який дозволяє скоротити період входження в робочий процес, знизити ймовірність помилок на початковому етапі роботи та підвищити рівень закріплення персоналу. У цілому діюча система відбору персоналу забезпечує відповідність кадрового складу вимогам виробництва, створює умови для стабільної роботи трудового колективу та формує основу для ефективного використання трудових ресурсів.

З метою оцінювання стану та перспектив розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» було проведено анкетне опитування керівників структурних підрозділів підприємства. В опитуванні взяли участь 25 респондентів, які мають різний стаж управлінської роботи та представляють основні функціональні підрозділи підприємства. Залучення керівного складу до дослідження зумовлене їх безпосередньою участю в процесах управління персоналом і формуванні кадрового потенціалу. Результати опитування представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Результати опитування керівників щодо формування кадрового потенціалу підприємства

Показники	Варіанти відповідей	Осіб	%
1	2	3	4
Стаж управлінської роботи	До 1 року	1	4
	1-3 роки	3	12
	3-5 років	4	16
	Понад 5 років	17	68
Оцінка загального рівня кадрового потенціалу	Дуже високий	2	8
	Високий	7	28
	Середній	16	64
	Низький	0	0
Відповідність професійно-кваліфікаційного рівня персоналу	Повністю відповідає	7	28
	Переважно відповідає	16	64
	Частково відповідає	2	8
	Не відповідає	0	0
Найбільш розвинені складові кадрового потенціалу*	Професійні знання та навички	21	84
	Досвід роботи	19	76
	Мотивація персоналу	9	36
	Відповідальність і дисципліна	15	60
	Здатність до навчання та розвитку	11	44

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Джерела формування кадрового потенціалу*	Внутрішній кадровий резерв	20	80
	Прийом молодих спеціалістів	14	56
	Залучення працівників з ринку праці	18	72
	Підвищення кваліфікації наявного персоналу	13	52
Наявність системи планування потреби в персоналі	Так, дієва система	3	12
	Існує, але потребує вдосконалення	19	76
	Відсутня	2	8
	Важко відповісти	1	4
Частота навчання та підвищення кваліфікації	Регулярно (щороку)	2	8
	Періодично	5	20
	Рідко	16	64
	Не проходять	2	8
Форми розвитку персоналу*	Внутрішнє навчання	15	60
	Зовнішні курси, тренінги	12	48
	Наставництво	8	32
	Самонавчання	21	84
	Ротація персоналу	4	16
Оцінка ефективності системи мотивації	1–3 бали	3	12
	4–6 балів	13	52
	7–8 балів	9	36
	9–10 балів	0	0
Фактори утримання працівників*	Рівень оплати праці	25	100
	Умови праці	21	84
	Соціальні гарантії	18	72
	Кар'єрне зростання	17	68
	Психологічний клімат	15	60
Проблема плинності кадрів	Значна	1	4
	Помірна	5	20
	Незначна	15	60
	Відсутня	4	16
Перспективи розвитку кадрового потенціалу (3–5 років)	Дуже позитивні	5	20
	Позитивні	14	56
	Нейтральні	6	24
	Негативні	0	0

*– сума відсотків може перевищувати 100%, оскільки респонденти могли обирати кілька варіантів відповіді.

Примітка. Складено на основі опитування персоналу [42]

Результати опитування керівників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» свідчать про достатньо високий рівень поінформованості респондентів щодо стану кадрового потенціалу підприємства, що підтверджується значним управлінським досвідом більшості опитаних. Так, 68% респондентів мають стаж

управлінської роботи понад 5 років, ще 16% — від 3 до 5 років, що забезпечує об'єктивність і практичну цінність отриманих оцінок.

Оцінюючи загальний рівень кадрового потенціалу підприємства, 36% керівників визначили його як високий або дуже високий, тоді як переважна більшість (64%) оцінили його як середній. Відсутність оцінок «низький» і «дуже низький» свідчить про загалом прийнятний стан кадрового потенціалу, однак домінування середньої оцінки вказує на наявність нереалізованих резервів його розвитку.

Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, за оцінками 92% опитаних, повністю або переважно відповідає потребам підприємства, що підтверджує достатній рівень професійної підготовки працівників. Водночас 8% респондентів зазначили часткову невідповідність, що свідчить про окремі проблеми у забезпеченні необхідних компетенцій та потребу в цільовому розвитку персоналу.

Серед найбільш розвинених складових кадрового потенціалу керівники виокремили професійні знання та навички (84%) і досвід роботи (76%), що є позитивною характеристикою людського капіталу підприємства. Водночас значно нижчі показники отримали мотивація персоналу (36%) та здатність до навчання і розвитку (44%), що вказує на недостатній рівень внутрішніх стимулів до професійного зростання та обмежену орієнтацію на безперервний розвиток персоналу.

Аналіз джерел формування кадрового потенціалу показав, що підприємство переважно орієнтується на внутрішній кадровий резерв (80%) і залучення працівників з ринку праці (72%). Водночас підвищення кваліфікації наявного персоналу використовують лише 52% респондентів, що свідчить про недостатню системність у розвитку вже сформованого кадрового потенціалу. Важливим проблемним аспектом є система планування потреби в персоналі: лише 12% керівників вважають її дієвою, тоді як 76% зазначають, що вона існує, але потребує вдосконалення. Це свідчить про фрагментарний характер кадрового

планування та відсутність довгострокового стратегічного підходу до управління персоналом.

Результати опитування підтверджують нерегулярний характер навчання та підвищення кваліфікації: 64% керівників зазначили, що навчання проводиться рідко, і лише 8% — регулярно. Найпоширенішими формами розвитку персоналу є самонавчання (84%) та внутрішнє навчання (60%), що вказує на перекладання відповідальності за професійний розвиток переважно на самих працівників. Оцінка ефективності системи мотивації свідчить про її середній рівень результативності: 52% керівників оцінили її в межах 4–6 балів, ще 36% — на рівні 7–8 балів, при повній відсутності максимальних оцінок. Це означає, що наявна система мотивації не забезпечує повною мірою стимулювання трудової активності та розвитку персоналу.

Основними факторами утримання працівників керівники одностайно назвали рівень оплати праці (100%), умови праці (84%) та соціальні гарантії (72%). Висока значущість цих факторів підтверджує домінування матеріальних і соціально-побутових стимулів над нематеріальними, що обмежує можливості довгострокового утримання та розвитку персоналу. Проблема плинності кадрів, за оцінками більшості респондентів, має незначний або помірний характер (80%), проте наявність 24% відповідей щодо її помірності та значущості свідчить про потенційні ризики втрати кваліфікованих працівників. Водночас 76% керівників оцінюють перспективи розвитку кадрового потенціалу підприємства у найближчі 3–5 років як позитивні або дуже позитивні, що свідчить про наявність управлінських очікувань щодо покращення кадрової політики [14].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями покращення формування кадрового потенціалу підприємства

Проведений у попередніх розділах аналіз стану та ефективності використання кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» засвідчив наявність як позитивних характеристик персоналу, так і низки проблемних аспектів у процесі його формування та розвитку. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розроблення практичних заходів, спрямованих на вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу підприємства.

На підставі аналізу показників руху персоналу, чисельності та структури працівників, фонду оплати праці, а також результатів анкетного опитування керівників підрозділів можна виділити низку ключових проблем у процесі формування кадрового потенціалу підприємства. Важливо підкреслити, що наведені висновки є результатом узагальнення саме кількісних показників таблиць та управлінських оцінок респондентів, без залучення додаткових зовнішніх джерел.

1. Зниження активності залучення персоналу та ризик дефіциту кадрів. У 2024 році підприємство істотно скоротило масштаби прийому працівників: було прийнято 12 осіб, що на 31 особу менше, ніж у 2023 році (43 особи). Відносний показник обороту по прийому знизився до 0,024, що є найнижчим значенням за досліджуваний період. Така динаміка свідчить про обмежену активність у залученні нових працівників і може створювати ризики у випадку потреби оперативного нарощування виробництва або компенсації можливих кадрових втрат.

2. Скорочення чисельності персоналу, насамперед виробничого. Загальна чисельність працівників зменшилася з 580 осіб у 2020 році до 496 осіб у

2024 році, тобто на 84 особи (14,5 %). Скорочення відбувалося переважно за рахунок робітників: їх чисельність зменшилась з 428 осіб у 2020 році до 335 осіб у 2024 році (–93 особи). Зокрема, у 2024 році порівняно з 2023 роком кількість робітників зменшилася на 11 осіб, у тому числі допоміжних робітників – на 8 осіб. Це може знижувати гнучкість виробничих процесів, збільшувати навантаження на наявний персонал і ускладнювати підтримання стабільних темпів виробництва.

3. Недостатня системність планування потреб у персоналі. Результати опитування керівників свідчать про наявність проблем у кадровому плануванні. Лише 12 % респондентів вважають систему планування потреби в персоналі дієвою, тоді як 76 % зазначили, що вона існує, але потребує вдосконалення. Це вказує на фрагментарність кадрового планування та недостатню узгодженість між потребами підрозділів і можливостями забезпечення персоналом у середньотривалій перспективі.

4. Нерегулярність навчання та обмежений розвиток персоналу. Виявлено недостатню системність у розвитку кадрового потенціалу. 64 % керівників вказали, що навчання та підвищення кваліфікації проводиться рідко, а регулярно (щороку) — лише за оцінкою 8 % респондентів. Найпоширенішою формою розвитку залишається самонавчання (84 %), що фактично перекладає відповідальність за професійний розвиток на працівника, тоді як роль підприємства в організованому навчанні є обмеженою.

5. Недостатній рівень мотиваційної складової кадрового потенціалу. Хоча професійні знання та навички персоналу оцінюються як найбільш розвинена складова (84 %), мотивація персоналу відзначена лише 36 % керівників. Ефективність системи мотивації переважно оцінена як середня: 52 % респондентів дали оцінку 4–6 балів, а максимальних оцінок 9–10 балів не зафіксовано. Це свідчить про обмежену стимулюючу дію чинних підходів до мотивації та потенційний ризик зниження трудової активності в довгостроковій перспективі [53].

6. Обмеженість соціальних і компенсаційних елементів у системі оплати праці. За даними структури фонду оплати праці, на підприємстві протягом 2020–2024 років відсутні такі складові, як матеріальна допомога, соціальні пільги, заохочувальні та компенсаційні виплати, а також індексація заробітної плати. Це знижує можливості нематеріального та соціального стимулювання персоналу і посилює залежність утримання працівників від рівня базової оплати праці.

7. Домінування матеріальних факторів у механізмах утримання персоналу. За результатами опитування, ключовим фактором утримання працівників є рівень оплати праці (100 %), далі — умови праці (84 %) та соціальні гарантії (72 %). Така структура чинників вказує на переважання матеріально-побутових стимулів над мотивацією розвитку, що може обмежувати довгострокову лояльність працівників та формування кадрового резерву.

Таким чином, попри загальне зниження плинності кадрів у 2024 році (коефіцієнт плинності — 0,020), процес формування кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» характеризується низкою проблем: скороченням чисельності виробничого персоналу, недостатньо активним залученням нових працівників, слабкою системністю кадрового планування, нерегулярністю навчання, середнім рівнем мотивації та обмеженою соціальною складовою стимулювання. Зазначені проблемні аспекти формують підґрунтя для подальшого аналізу ефективності управління персоналом, зокрема системи розвитку, навчання, мотивації та утримання працівників на підприємстві.

Виходячи з переліку проблем, виявлених у процесі аналізу формування кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», доцільним є впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на цілеспрямоване формування, нарощення та якісне оновлення кадрового потенціалу підприємства, а також підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення сталого розвитку організації.

1. Удосконалення системи планування потреби в персоналі. Метою даного заходу є формування збалансованого кадрового потенціалу шляхом усунення фрагментарності кадрового планування та забезпечення відповідності

чисельності й професійно-кваліфікаційної структури персоналу реальним і перспективним виробничим потребам підприємства [44]. Суть заходу полягає у впровадженні середньострокового планування потреби в кадрах із урахуванням показників руху персоналу, вікової структури працівників, сезонних коливань виробництва та можливих змін технологічних процесів. Реалізація такого підходу створює основу для цілеспрямованого формування кадрового резерву, забезпечення наступності персоналу та запобігання дефіциту ключових професійних груп.

2. Активізація процесу залучення персоналу та оновлення кадрового складу. Метою заходу є кількісне та якісне оновлення кадрового потенціалу підприємства через залучення нових працівників, здатних до професійного розвитку та адаптації до сучасних умов діяльності. Суть полягає у розширенні каналів пошуку персоналу шляхом активізації співпраці з центрами зайнятості, професійно-технічними закладами та закладами вищої освіти, а також у впровадженні програм стажування та виробничої практики для молодих спеціалістів [25]. Очікуваним результатом є формування довгострокового кадрового потенціалу, зниження вікового дисбалансу персоналу та створення бази для розвитку майбутніх кваліфікованих фахівців підприємства.

3. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Метою цього заходу є нарощення професійних і компетентнісних характеристик персоналу як ключової складової кадрового потенціалу підприємства [21, с. 18]. Суть заходу полягає у запровадженні планового внутрішнього навчання за основними виробничими напрямками, розвитку наставництва на робочих місцях і періодичному залученні працівників до зовнішніх освітніх програм. Реалізація цього заходу забезпечує якісне формування кадрового потенціалу, підвищення здатності персоналу до адаптації в умовах технологічних змін, зростання професійного рівня працівників і покращення результатів виробничої діяльності.

4. Удосконалення системи мотивації як інструменту формування кадрового потенціалу. Метою заходу є створення умов для активної реалізації та розвитку індивідуального потенціалу працівників у межах підприємства. Суть

полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконаленні системи преміювання, підвищенні прозорості оцінювання результатів праці та розвитку можливостей кар'єрного зростання [39, с. 95]. Такий підхід сприяє трансформації особистісних і професійних можливостей працівників у сукупний кадровий потенціал підприємства, підвищенню мотивації до навчання, професійного зростання та участі в розвитку організації.

5. Формалізація та вдосконалення системи адаптації новоприйнятих працівників. Метою цього заходу є формування первинного кадрового потенціалу нових працівників шляхом прискорення їх професійної, організаційної та соціальної інтеграції в колектив. Суть заходу полягає у розробці стандартних програм адаптації для різних категорій персоналу, закріпленні наставників і поетапному ознайомленні новоприйнятих працівників із технологічними та організаційними особливостями діяльності підприємства. Реалізація цього заходу дозволяє закласти основу подальшого розвитку працівників, підвищити рівень їх закріплення та забезпечити якісне формування кадрового потенціалу вже на початковому етапі трудової діяльності.

Виходячи з результатів аналізу кадрового потенціалу та даних анкетного опитування керівників, найбільш імовірно, що працівники підприємства надали б пріоритет заходу з удосконалення системи мотивації та утримання персоналу (захід 4), також поєднати його з удосконалення системи планування потреби в персоналі (захід 1).

Обґрунтування пріоритетності удосконалення системи мотивації та утримання персоналу в поєднанні з розвитком кадрового планування підтверджується результатами анкетного опитування керівників підприємства. Так, 100 % респондентів визначили рівень оплати праці як ключовий фактор утримання працівників, тоді як умови праці (84 %), соціальні гарантії (72 %) та можливості кар'єрного зростання (68 %) також мають суттєве значення. Це свідчить про домінування економічних і соціальних стимулів у структурі мотивації персоналу та пояснює очікування працівників щодо першочергового вдосконалення саме системи винагороди.

Оцінка ефективності чинної системи мотивації перебуває переважно на середньому рівні: 52 % опитаних оцінили її в межах 4–6 балів, при цьому жоден респондент не надав максимальної оцінки. Така ситуація вказує на наявність потенціалу для вдосконалення мотиваційних механізмів і підтверджує доцільність реалізації заходу з підвищення прозорості, справедливості та стимулюючої ролі оплати праці.

Хоча у 2024 році спостерігається тенденція до зниження плинності кадрів, 24 % респондентів оцінюють її як помірну або значну, що формує ризики втрати кваліфікованого персоналу в майбутньому. У цьому контексті саме удосконалення системи мотивації та утримання персоналу є найбільш очікуваним для працівників, оскільки безпосередньо впливає на стабільність зайнятості, рівень доходів і психологічний клімат у колективі. Поєднання цього заходу з удосконаленням системи планування потреби в персоналі дозволяє підсилити його ефективність за рахунок спрямування мотиваційних інструментів на утримання ключових і дефіцитних працівників.

Інші запропоновані заходи — розвиток системи залучення, навчання та адаптації персоналу — мають переважно опосередкований ефект для працівників і проявляються у середньо- та довгостроковій перспективі. Водночас вони є важливими складовими стратегічного розвитку підприємства та доповнюють мотиваційні заходи, створюючи основу для збалансованого формування кадрового потенціалу.

Економічна доцільність поєднання удосконалення системи мотивації з розвитком кадрового планування полягає у зниженні плинності кадрів і скороченні витрат на заміщення персоналу. За умови зменшення плинності на 5–7 осіб на рік підприємство може зекономити від 100 до 210 тис. грн щорічно, враховуючи середні витрати на підбір, первинне навчання та адаптацію одного працівника. Додатково зменшуються непрямі втрати, пов'язані зі зниженням продуктивності праці в період адаптації новоприйнятих працівників.

Підвищення рівня мотивації персоналу також позитивно впливає на результати діяльності підприємства. Навіть незначне зростання продуктивності

праці на рівні близько 0,5 % забезпечує приріст виручки приблизно на 4717 тис. грн, а умовний чистий фінансовий результат може становити 500–520 тис. грн на рік. Узгодження мотиваційних заходів із кадровим плануванням дозволяє знизити ризики кадрового дефіциту, уникнути простоїв і забезпечити більш раціональне використання фонду оплати праці, що узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів

Напрямок впливу	Стан до впровадження заходу	Очікувані зміни після впровадження	Умовний економічний ефект
Плинність кадрів	Наявні ризики втрати досвідчених працівників, обмежена швидкість заміщення	Зниження плинності на 5–7 осіб на рік за рахунок зростання мотивації	Економія 100–210 тис. грн на рік (скорочення витрат на заміщення персоналу)
Витрати на підбір і адаптацію	Додаткові витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників	Зменшення потреби у зовнішньому наборі персоналу	Зниження непрямих витрат та втрат продуктивності
Продуктивність праці	Обмежене зростання через середній рівень мотивації	Підвищення продуктивності праці на $\approx 0,5\%$	Додаткова виручка ≈ 4717 тис. грн
Фінансовий результат	Обмежений ефект від використання трудового потенціалу	Зростання ефективності використання персоналу	Умовний чистий ефект ≈ 500 –520 тис. грн на рік
Кадрове планування	Фрагментарне, без чіткого фокусу на утриманні ключових працівників	Узгодження мотивації з прогнозованими потребами в персоналі	Зниження ризику кадрового дефіциту та простоїв
Соціальний ефект	Середній рівень лояльності персоналу	Зростання лояльності та стабільності трудового колективу	Непрямий довгостроковий позитивний ефект

Примітка. Сформовано автором та на основі [14]

Підвищення рівня мотивації персоналу позитивно впливає на продуктивність праці. Навіть незначне зростання продуктивності на рівні близько 0,5 % за рахунок підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності дозволяє отримати додаткову виручку. Виходячи з обсягу чистого

доходу підприємства у 2024 році (943405 тис. грн), приріст виручки може становити близько 4717 тис. грн, а умовний чистий фінансовий результат — 500–520 тис. грн на рік.

Економічний ефект від удосконалення системи мотивації значно посилюється при її інтеграції з кадровим плануванням. Формування прогнозованих потреб у персоналі дозволяє визначати ключові та дефіцитні посади, на яких втрата працівників є критичною для виробничого процесу, і спрямовувати мотиваційні інструменти саме на їх утримання. Це знижує ризики кадрового дефіциту, імовірність простоїв обладнання та необхідність термінового залучення некваліфікованої робочої сили, забезпечуючи більш раціональне використання фонду оплати праці.

Окрім економічних результатів, реалізація цих заходів має важливий соціальний ефект, який проявляється у підвищенні лояльності персоналу, стабільності трудового колективу та покращенні психологічного клімату. Хоча цей ефект складно кількісно виміряти, у довгостроковій перспективі він сприяє збереженню кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, поєднання удосконалення системи мотивації та утримання персоналу з розвитком кадрового планування забезпечує не лише соціальну стабільність, а й відчутний економічний ефект, який може перевищувати 0,5 млн грн на рік. Це підтверджує доцільність реалізації даного напрямку як ключового елемента управління кадровим потенціалом ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів з удосконалення формування кадрового потенціалу

Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів з удосконалення формування кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» базується на оцінюванні впливу запропонованих управлінських

рішень на основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Основними напрямками економічного ефекту є: зростання продуктивності праці, зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, підвищення ефективності використання фонду оплати праці, покращення фінансових результатів діяльності підприємства та зменшення ризиків кадрового дефіциту завдяки прогнозованому кадровому плануванню.

Для розрахунків використано фактичні показники діяльності підприємства за 2024 рік:

- чистий дохід від реалізації продукції – 943405 тис. грн;
- чистий прибуток – 8815 тис. грн;
- середньооблікова чисельність персоналу – 496 осіб;
- продуктивність праці – 1902 тис. грн/особу;
- коефіцієнт плинності кадрів – 0,020;
- середня чисельність звільнених працівників протягом року – $496 \times 0,020 = 9,9 \approx 10$ осіб.

1. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності формування кадрового потенціалу є скорочення плинності кадрів та оптимізація кадрового планування. Плинність персоналу безпосередньо впливає на фінансові та організаційні показники підприємства, оскільки звільнення та найм нових працівників пов'язані з витратами на підбір, оформлення, навчання та адаптацію, а також із тимчасовим зниженням продуктивності під час адаптаційного періоду.

Запропоновані заходи передбачають:

- вдосконалення системи мотивації персоналу;
- покращення процесу адаптації нових працівників;
- розвиток професійних компетенцій та кар'єрного зростання;
- прогнозування потреб у персоналі та визначення ключових посад у системі кадрового планування.

Впровадження цих заходів дозволяє прогнозувати зниження коефіцієнта плинності кадрів із 0,020 до 0,015, що означає зменшення кількості звільнень протягом року.

До впровадження заходів: $K_{\text{до}}=496 \times 0,020=9,9 \approx 10$

Після впровадження заходів: $K_{\text{після}}=496 \times 0,015=7,4 \approx 7$ осіб

Таким чином, скорочення плинності складе: $\Delta K=10-7=3$ особи на рік

Середні витрати на заміщення одного працівника включають:

- підбір та оформлення на роботу,
- витрати на навчання та адаптацію,
- тимчасове зниження продуктивності під час адаптаційного періоду.

Ці витрати на одного працівника орієнтовно складають 25000 грн.

Отже, лише за рахунок зниження плинності кадрів підприємство отримує прямий економічний ефект у розмірі 75 тис. грн щорічно (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Розрахунок економії за рахунок зниження плинності кадрів

Показники	До заходів	Після проведення заходів	Економія
Кількість звільнень, осіб	10	7	3
Витрати на заміщення 1 працівника, грн	25 000	25 000	–
Економія коштів, грн	–	–	75 000

Примітка. Розраховано автором

Зниження плинності кадрів у поєднанні з плановим кадровим управлінням є одним із найефективніших способів підвищення економічної ефективності підприємства. Часті звільнення призводять до додаткових витрат на підбір, оформлення та навчання нових працівників, а також тимчасового зниження продуктивності колективу під час адаптації нових кадрів. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації, адаптації, розвитку персоналу та прогнозування кадрових потреб дозволяють знизити коефіцієнт плинності з 0,020 до 0,015, що відповідає скороченню кількості звільнень з 10 до 7 осіб на рік. Як показано в табл. 3.2, це забезпечує економію 75 тис. грн лише за рахунок зниження витрат на заміщення працівників, а також зменшує ризики дефіциту ключових посад і простоїв виробничих процесів.

2. Економічний ефект від зростання продуктивності праці. Зростання продуктивності праці є одним із ключових чинників підвищення економічної ефективності підприємства.

Приріст чистого доходу від реалізації продукції визначається за формулою (3.1).

$$\Delta Д = Д \times (\Delta Пп \div 100), \quad (3.1)$$

де $\Delta Д$ – приріст доходу, тис. грн;

$Д$ – фактичний чистий дохід, тис. грн;

$\Delta Пп$ – приріст продуктивності праці, %.

$$\Delta Д = 943\,405 \times 0,01 = 9\,434,05 \text{ тис. грн}$$

Однак не весь приріст доходу трансформується в прибуток. З урахуванням фактичного рівня рентабельності діяльності підприємства у 2024 році:

$$\text{Рентабельність продажів: } 8\,815 / 943\,405 \times 100 = 0,93 \%$$

$$\text{Приріст чистого прибутку становитиме: } 9\,434,05 \times 0,0093 = 87,9 \text{ тис. грн}$$

Табл. 3.3 демонструє зміни ключових фінансових показників до та після підвищення продуктивності праці.

Таблиця 3.3. Порівняння фінансових показників до та після підвищення продуктивності праці

Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміна (Δ)
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 902	1 921,02	+19,02 (1 %)
Чистий дохід, тис. грн	943 405	952 839,05	+9 434,05
Рентабельність продажів, %	0,93	0,93	–
Чистий прибуток, тис. грн	8 815	8 902,9	+87,9

Примітка. Розраховано автором

Рис. 3.1 наочно демонструє приріст фінансових результатів після змін.

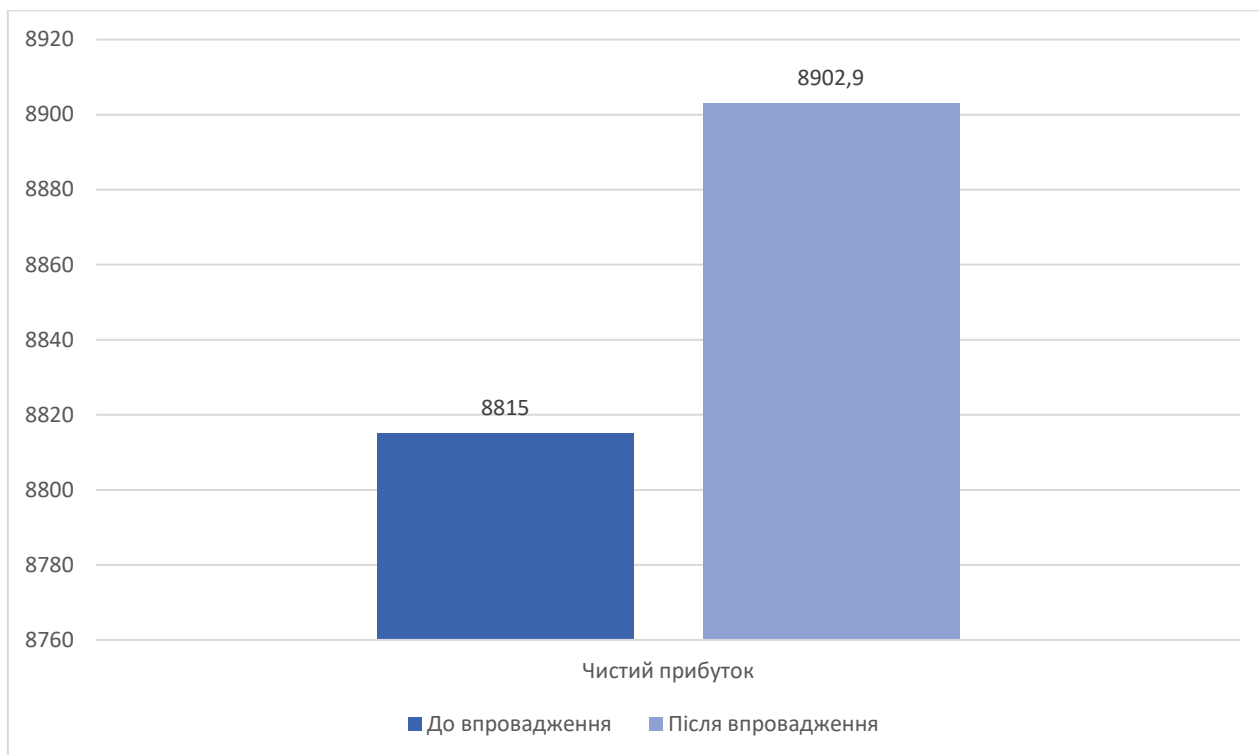


Рисунок 3.1 – Економічний ефект від зростання продуктивності праці
Примітка. Побудовано автором

Запровадження заходів щодо розвитку та мотивації персоналу забезпечує одночасне збільшення продуктивності праці, доходу та чистого прибутку. Це підтверджує прямий зв'язок між ефективністю управління персоналом та фінансовими результатами підприємства.

3. Економічний ефект від підвищення ефективності використання фонду оплати праці. Завдяки вдосконаленню системи мотивації та стимулювання персоналу очікується підвищення віддачі фонду оплати праці, що проявляється у зростанні обсягу виробленої продукції без пропорційного збільшення витрат на оплату праці. За умови зростання продуктивності праці на 1 % та незмінного фонду оплати праці підприємство фактично отримує додатковий обсяг продукції без додаткових витрат, що знижує собівартість одиниці продукції.

Умовна економія витрат визначається як: $9\,434,05 \times 0,01 = 94,3$ тис грн, з урахуванням структури витрат підприємства, умовна економія чистого фінансового результату становить: $94,3 \times 0,5 = 47,2$ тис грн.

Сукупний економічний ефект від упровадження заходів із удосконалення формування кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є підсумковим показником результативності всіх запропонованих управлінських рішень. Він враховує три ключові складові: зниження витрат на заміщення звільнених працівників завдяки зменшенню плинності кадрів, приріст чистого прибутку від зростання продуктивності праці та економію витрат завдяки ефективнішому використанню фонду оплати праці.

Зменшення плинності кадрів забезпечує прямий економічний ефект у розмірі 75,0 тис. грн на рік, що виникає за рахунок скорочення кількості звільнень і, відповідно, витрат на підбір, оформлення та адаптацію нових працівників. Підвищення продуктивності праці на 1 % сприяє зростанню чистого доходу підприємства, що трансформується у додатковий прибуток у розмірі 87,9 тис. грн. Ефективніше використання фонду оплати праці дозволяє отримати додатковий обсяг продукції без збільшення витрат на оплату праці, що забезпечує умовну економію чистого фінансового результату в 47,2 тис. грн.

Сумарно ці заходи створюють загальний річний економічний ефект у розмірі 210,1 тис грн, що наочно демонструє фінансову доцільність впровадження запропонованих змін. Такий результат підкреслює важливість комплексного підходу до формування кадрового потенціалу, коли одночасне вдосконалення мотивації, розвитку та адаптації персоналу забезпечує синергетичний ефект. Узагальнення та порівняння загальних фінансових результатів представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Сукупний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Напрями заходів	Показники	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміна (Δ), тис. грн
1	2	3	4	5
Зниження плинності кадрів	Кількість звільнень, осіб	10	7	–
	Витрати на заміщення, тис. грн	–	–	75,0

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Зростання продуктивності праці	Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 902	1 921,02	+19,02
	Чистий дохід, тис. грн	943 405	952 839,05	+9 434,05
	Чистий прибуток, тис. грн	8 815	8 902,9	+87,9
Ефективніше використання фонду оплати праці	Додатковий обсяг продукції без додаткових витрат, тис. грн	0	94,3	+94,3
	Умовна економія чистого фінансового результату, тис. грн	0	47,2	+47,2
Загальний економічний ефект		–	–	210,1

Примітка. Розраховано автором

Після представлення даних у табл. 3.4 доцільним є візуалізувати внесок кожного заходу у формування сукупного економічного ефекту. Діаграма (рис. 3.2) демонструє структурний розподіл економічного впливу окремих напрямів удосконалення кадрового потенціалу: підвищення продуктивності праці.



Рисунок 3.2 – Структура сукупного економічного ефекту від упровадження заходів щодо формування кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Примітка. Побудовано автором

Загальний висновок щодо економічного ефекту від упровадження заходів із удосконалення формування кадрового потенціалу свідчить про наявність чіткої взаємозалежності між окремими напрямками управлінських рішень та їхнім фінансовим результатом. Сукупний річний економічний ефект, розрахований як сума трьох складових – зниження витрат на заміщення звільнених працівників, приріст чистого прибутку від зростання продуктивності праці та економія витрат завдяки ефективнішому використанню фонду оплати праці – становить 210,1 тис. грн. Зокрема, підвищення продуктивності праці на 1% забезпечує приріст прибутку на 87,9 тис. грн, зниження плинності кадрів дозволяє зекономити 75,0 тис. грн, а ефективніше використання фонду оплати праці – 47,2 тис. грн (табл. 3.4).

Аналіз розподілу внеску кожного напрямку за даними рис. 3.2 показує, що найбільший вплив на загальний економічний результат створює підвищення продуктивності праці (42%), тоді як зниження плинності кадрів і ефективніше використання фонду оплати праці формують менші, але суттєві частки – відповідно 36% та 22%. Враховуючи це, якщо підприємство планує реалізовувати заходи покроково, доцільно починати з напрямків, що забезпечують найбільший фінансовий ефект, зокрема з підвищення ефективності підвищення продуктивності. Завдяки вдосконаленню системи мотивації та стимулювання персоналу прогнозується збільшення обсягу виробленої продукції без пропорційного зростання витрат на оплату праці, що призводить до умовної економії чистого фінансового результату в 47,2 тис. грн.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів забезпечує синергетичний ефект, проте варто фокусуватись на кроках, які дають більший ефект, аби отримати вищий результат швидше.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища. Систематизація отриманих у процесі дослідження результатів дає підстави сформулювати такі основні висновки та узагальнення.

1. У результаті опрацювання та узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників встановлено, що кадровий потенціал підприємства є складною соціально-економічною категорією, яка відображає сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, здатних забезпечити досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. Кадровий потенціал охоплює професійні знання, навички та досвід працівників, їхні управлінські, організаційні та комунікативні здібності, мотиваційні установки, рівень адаптивності до змін, інноваційну активність, а також соціально-психологічні характеристики колективу. Визначено, що кадровий потенціал має динамічний характер, формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а його розвиток потребує системного та стратегічно орієнтованого управління.

2. Доведено, що формування та управління кадровим потенціалом підприємства є безперервним і системним процесом, який охоплює планування потреб у персоналі, його залучення, адаптацію, розвиток, мотивацію та оцінювання результатів праці. Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити стратегічний, ресурсний і психологічний підходи до формування кадрового потенціалу, а також класифікувати методи управління персоналом на традиційні та інноваційні. Встановлено, що традиційні методи забезпечують стабільність і регламентованість кадрового резерву, тоді як інноваційні орієнтовані на розвиток компетентностей, підвищення залученості персоналу та адаптацію до стратегічних цілей підприємства. Поєднання зазначених підходів і

методів створює передумови для ефективної реалізації людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

3. Проведено оцінку стану та ефективності використання кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». У процесі аналізу досліджено чисельність і структуру персоналу, показники руху кадрів, фонд оплати праці та продуктивність праці. Встановлено, що підприємство має сформований кадровий склад та відносно стабільну організаційну структуру, що забезпечує безперервність виробничого процесу та накопичення практичного досвіду. Разом із тим, виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатню систематичність у підвищенні кваліфікації працівників, обмежені можливості професійного та кар'єрного зростання, слабкий розвиток наставництва та зворотного зв'язку з боку керівництва, а також обмежене використання нематеріальних інструментів мотивації. Зазначені чинники стримують повну реалізацію кадрового потенціалу та знижують рівень мотивації персоналу.

4. Досліджено особливості процесу формування кадрового потенціалу на підприємстві. Встановлено, що наявні механізми формування та розвитку персоналу мають фрагментарний і переважно формальний характер. Навчання персоналу здійснюється епізодично, переважно у межах стандартних програм, обмін досвідом між працівниками відбувається неструктуровано, а система наставництва практично не використовується. Водночас виявлено значний внутрішній потенціал розвитку персоналу, що проявляється у готовності працівників до навчання, прагненні до професійного вдосконалення, зацікавленості у стабільній зайнятості та розвитку підприємства.

5. На основі проведеного аналізу визначено ключові напрями покращення формування кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», серед яких пріоритетними є удосконалення системи мотивації та утримання персоналу, розвиток кадрового планування, активізація залучення працівників, систематизація навчання й підвищення кваліфікації, а також формалізація процесу адаптації новоприйнятих працівників. Обґрунтовано, що поєднання

мотиваційних заходів із прогнозним плануванням потреб у персоналі дозволяє знизити плинність кадрів, скоротити витрати на заміщення працівників і підвищити ефективність використання трудового потенціалу. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів забезпечує соціальний ефект у вигляді зростання стабільності колективу та відчутний економічний результат, що підтверджує доцільність їх впровадження як основу розвитку потенціалу.

6. Розроблено та економічно обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», які поєднують організаційні, мотиваційні та розвиткові інструменти управління персоналом. Розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів дозволяє знизити коефіцієнт плинності кадрів з 0,020 до 0,015, що забезпечує скорочення кількості звільнень з 10 до 7 осіб на рік і прямий економічний ефект у розмірі 75,0 тис. грн за рахунок зменшення витрат на заміщення персоналу. Підвищення продуктивності праці на 1 % забезпечує приріст чистого доходу на 9 434,05 тис. грн та додатковий чистий прибуток у сумі 87,9 тис. грн, а ефективніше використання фонду оплати праці формує умовну економію чистого фінансового результату на рівні 47,2 тис. грн. Сукупний річний економічний ефект від реалізації заходів становить 210,1 тис. грн, що підтверджує фінансову доцільність комплексного підходу до формування кадрового потенціалу. Очікується, що реалізація зазначених рекомендацій сприятиме стабілізації кадрового складу, підвищенню залученості персоналу та посиленню конкурентних позицій підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що кадровий потенціал ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є стратегічним ресурсом, ефективне формування та використання якого впливають на стабільність діяльності, конкурентоспроможність і досягнення довгострокових цілей підприємства. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення результативності управління персоналом і забезпечення сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Кадровий потенціал промисловості України: виклики та напрями посилення резильєнтності. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27>.
2. Андріяш В. І., Архипова Н. О. Кадровий потенціал організації: понятійно-змістовий аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2304-2156.2025.9.8>.
3. Антонюк П. Кадровий потенціал підприємства як основа зростання продуктивності праці. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11 (263). С. 13–30.
4. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 2. С. 110–123. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.12>.
5. Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020 рік.
6. Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2021 рік.
7. Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2022 рік.
8. Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2023 рік.
9. Баланс ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2024 рік.
10. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330860>.
11. Бессонова А., Мутерко Г. Вплив розвитку інноваційних технологій на кадровий потенціал промислового підприємства. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2024. (1(39)). С. 87–94. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887).
12. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Herald of Kyiv National University of Trade and*

DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(141\)04](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)04).

13. Вергеліс В. О. Інформаційні технології в управлінні персоналом на підприємстві. 2018. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/21213> (дата звернення: 04.12.2025).

14. Вересюк К.В. Аналітичні передумови вдосконалення управління кадровим потенціалом ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». *Scientific Development in a Changing World : Proceedings of the 1st International scientific and practical conference* (Lviv, 20-22.01.2026). Lviv : SPC “Sci-conf.com.ua”, 2026. P. 752-758. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/SCIENTIFIC-DEVELOPMENT-IN-A-CHANGING-WORLD-20-22.01.25.pdf> (дата звернення: 23.01.2026).

15. Вересюк К.В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку* : матеріали X Міжнародної студентської наукової конференції (м. Кропивницький, 16 січня 2026 року) / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2026. С. 67-69. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-16.01.2026/165> (дата звернення: 16.01.2026).

16. Водкевич В. Д. Роль ефективних комунікаційних практик в управлінні персоналом: пом'якшення соціальної напруги в командах. *Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-438-5-37>.

17. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>.

18. Геращенко І. О., Сорокіна С. В., Пиркіна А. А. Кадровий потенціал підприємства. 2017. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/khpi-Press/36424> (дата звернення: 04.12.2025).

19. Германюк Н., Мазуренко С. Зарубіжний досвід формування та використання персоналу підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-299-315](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-299-315).

20. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П. Кадровий потенціал і психологічна ефективність у системі проєктного управління. *Бізнес Інформ*. 2025. №7. С. 266–277.

21. 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>.

22. Гривківська О., Тепловський О. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. *Розвиток міста*. 2025. № 2(06). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-4>.

23. Долга Г. В., Хитрова О. А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2022. Т. 27. Вип. 1(91). С. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-91-6>.

24. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71–78. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-4-10>.

25. Драган О., Рудова А. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38>.

26. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>.

27. Зайцева А. С., Маковоз О. В. Кадровий потенціал як вирішальна передумова розвитку підприємств у стратегічній перспективі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.84.301236>.

28. 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>.

29. Звіт про фінансові результати ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020 рік.

30. Звіт про фінансові результати ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2021 рік.

31. Звіт про фінансові результати ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2022 рік.

32. Звіт про фінансові результати ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2023 рік.

33. Звіт про фінансові результати ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2024 рік.

34. Інформація про ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». URL: <https://msb.km.ua/ua>.

35. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проєкту / L. S. Verbovska та ін. *The actual problems of regional economy development*. 2022. Т. 1. № 18. С. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.79-88>.

36. Крикун О., Крючко Є. Способи формування системи мотивації персоналу. *Фінансово-економічна система національної економіки: стан та перспективи розвитку*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-392-0-28>.

37. Лозова О., Сосян М. Кадровий потенціал, як інструмент розвитку ефективної системи управління організацією. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 3(17). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-122-130](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-122-130).

38. Марценюк Л. В., Махінько І. В. Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.40>.

39. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 95–101. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>.

40. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 1(73). С. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-7>.

41. Обиденнова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 317–323. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>.

42. Опитування «Формування кадрового потенціалу підприємства (на матеріалах ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»)». URL: <https://forms.gle/kqzvbnE5LaVCYFiYA>.

43. Петрищенко Н., Ажаман І., Євдокімова О. Економічна діагностика та інформаційний потенціал підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 2(16). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2\(16\)-179-189](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-2(16)-179-189).

44. Пирожак Є. Трудовий потенціал управлінських кадрів підприємства. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3890581>.

45. Пліско В. Р. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 130–134. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.130>.

46. 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>.

47. Подоляк А. Е. Формування системи мотивації персоналу підприємства. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Podoliak.pdf> (дата звернення: 17.01.2026).

48. Польова Н. М., Мудрецький Р. О. Потенціал цифровізації екосистеми підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4(09). С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-6>.

49. Приб К., Дунай В. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48>.

50. Семендяк В. Менеджмент персоналу підприємства та його формування. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-53>.

51. Статут ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

52. 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>.

53. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.16>.

54. 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>.

55. Щербакова А. С., Логвінов Д. С. Вплив корпоративного управління на економічний потенціал підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.79>.

Виконала: студентка
5 курсу спеціальності 073 Менеджмент
заочної форми навчання
«___» лютого 2026 р.

підпис

Крістіна ВЕРЕСЮК

Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
професорка кафедри
д.е.н., професорка
«___» лютого 2026 р.

підпис

Лариса ФЕДОРИШИНА

Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» лютого 2026 р.

підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А.1. Порівняльне оцінювання конкурентного середовища

Критерій	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (ТМ «Вершковий рай», «Волошкове поле», «Зелений хутір»)	ГК «Молочний Альянс»	ГК «Терра Фуд»
Ключові бренди	ТМ «Вершковий рай», «Волошкове поле», «Зелений хутір». Бренди масового сегмента, орієнтовані на традиційну молочну продукцію; поєднують регіональну впізнаваність із представленістю у торговельних мережах	ТМ «Пирятин», «Славія», «Яготинське». Сильні загальнонаціональні бренди з високим рівнем довіри та стабільною ринковою репутацією	ТМ «Ферма», «Тулчинка», «Premialle». Відомі бренди масового сегмента з широкою присутністю на ринку
Масштаб бізнесу	Одне молокопереробне підприємство з повним виробничим циклом	Потужний національний холдинг із кількома молокопереробними заводами	Мультинаціональна компанія з великими виробничими потужностями
Спеціалізація	Виробництво вершкового масла, твердих і напівтвердих сирів, згущеного молока та іншої молочної продукції	Виробництво твердих сирів, цільномолочної продукції та дитячого харчування	Виробництво вершкового масла, спредів, плавлених і фасованих сирів
Диверсифікація асортименту	Середній рівень диверсифікації, асортимент зосереджений на базових і традиційних молочних продуктах	Високий рівень диверсифікації, широкий асортимент у різних товарних сегментах	Середній рівень диверсифікації з акцентом на масову продукцію
Ринкова позиція	Сильний регіональний виробник з присутністю на національному ринку, здійснює експортні поставки	Лідер українського ринку у сегменті сирів і дитячого харчування	Лідер ринку у виробництві вершкового масла та рослинно-вершкових сумішей
Рівень конкурентного впливу	Помірний, визначається регіональною концентрацією збуту та асортиментною спеціалізацією	Високий, особливо у сегменті сирів і масла	Високий, насамперед у сегменті масла та спредів

Примітка. Складено автором за власними спостереженнями

Таблиця Б.1. Характеристика споживачів

Критерій	Характеристика споживача
Загальна характеристика	Споживач із високою регіональною лояльністю, орієнтований на традиційні смаки та оптимальне співвідношення «ціна – якість»
Вік	25–65 років; основне ядро — 35–55 років
Стать	Переважно жінки (близько 75 %)
Рівень доходів	Середній та середній нижче середнього
Географія проживання	Хмельницька область, західні регіони, великі міста України (через торговельні мережі)
Рівень лояльності	Середній – високий, особливо серед мешканців регіону
Тип домогосподарства	Родини з дітьми, домогосподарства з традиційною моделлю споживання
Психографічний тип	Традиціоналісти, локальні прихильники, господині-кулінарки, споживачі, орієнтовані на здоров'я дітей
Цінності	Натуральність, відповідність ДСТУ, знайомий виробник
Стиль життя	Раціональне споживання, домашнє приготування їжі, орієнтація на перевірені бренди
Місця здійснення покупки	Локальні ринки, спеціалізовані молочні кіоски, супермаркети формату «біля дому», торговельні мережі
Тип домогосподарства	Родини з дітьми, домогосподарства з традиційною моделлю споживання
Психографічний тип	Традиціоналісти, локальні прихильники, господині-кулінарки, споживачі, орієнтовані на здоров'я дітей
Цінності	Натуральність, відповідність ДСТУ, знайомий виробник
Стиль життя	Раціональне споживання, домашнє приготування їжі, орієнтація на перевірені бренди
Місця здійснення покупки	Локальні ринки, спеціалізовані молочні кіоски, супермаркети формату «біля дому», торговельні мережі
Частота покупок	2–4 рази на тиждень (молочна продукція); 1 раз на тиждень (масло, згущене молоко)
Основні фактори вибору	Натуральний склад; відсутність рослинних жирів; свіжість продукції; доступна ціна
Цінова чутливість	Висока чутливість до акцій та знижок, готовність платити більше за перевірений бренд
Ключові продукти споживання	Вершкове масло, тверді сири, згущене молоко, глазуrowані сирки
Основні мотивації покупки	Щоденне споживання, приготування домашніх страв, сімейні потреби
Нові споживчі тренди (2025)	Формування сегмента «протеїнових споживачів» (20–35 років), орієнтованих на здорове харчування
Вплив зовнішніх умов	Схильність до економії, зростання значення доступної ціни та соціальної відповідальності виробника

Примітка. Складено автором за власними спостереженнями

Таблиця В.1. SWOT-аналіз ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє Середовище</p>	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> Зростання попиту на натуральну, безпечну та традиційну молочну продукцію. Упровадження сучасних технологій у молочній промисловості, зокрема в логістиці та зберіганні продукції. Розширення збуту через національні торговельні мережі. Формування нових споживчих сегментів (функціональні та протеїнові продукти). Підвищення підтримки локальних виробників і зростання регіональної лояльності споживачів. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> Високий рівень конкуренції з боку великих національних і мультинаціональних виробників. Наявність товарів-замінників (спреди, імпортна продукція, альтернативні жири). Зростання цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги. Скорочення чисельності населення та зниження купівельної спроможності. Посилення державного регулювання та вимог до якості й безпеки харчових продуктів.
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> Наявність кількох торгових марок («Вершковий рай», «Волошкове поле», «Зелений хутір»), що дозволяє охоплювати різні сегменти ринку. Орієнтація на традиційні технології та натуральний склад продукції. Стабільна сировинна база та співпраця з місцевими постачальниками молока. Вертикально інтегрована система збуту та логістики в межах холдингу. Досвід роботи на ринку та стабільна якість продукції. 	<p style="text-align: center;">СіМ</p> <ol style="list-style-type: none"> Розширення асортименту натуральної та функціональної молочної продукції за рахунок поєднання багатобрендової структури та зростання попиту на безпечні продукти. Розвиток збуту через національні торговельні мережі з використанням вертикально інтегрованої логістичної системи. Модернізація виробництва й логістики шляхом поєднання традиційних технологій із сучасними технологічними рішеннями. 	<p style="text-align: center;">СіЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> Протидія конкуренції з боку великих виробників за рахунок стабільної якості, натуральності продукції та диференціації торгових марок. Зменшення впливу товарів-замінників шляхом чіткого позиціонування продукції як натуральної та такої, що відповідає вимогам безпеки. Пом'якшення впливу зростання логістичних витрат завдяки власній системі coldchain та вертикальній інтеграції.
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> Обмежені масштаби виробництва порівняно з великими конкурентами. Середній рівень диверсифікації асортименту в окремих товарних сегментах. Нерівномірна впізнаваність торгових марок на національному рівні. Залежність від коливань цін на молочну сировину та енергоносії. Висока цінова чутливість частини споживачів. 	<p style="text-align: center;">СлМ</p> <ol style="list-style-type: none"> Подолання обмеженої національної впізнаваності окремих брендів шляхом розширення представленості у великих торговельних мережах. Зменшення залежності від базового асортименту за рахунок розвитку функціональних і протеїнових продуктів. Підвищення ефективності діяльності шляхом технологічної модернізації та оптимізації логістичних процесів. 	<p style="text-align: center;">СлЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> Оптимізація асортименту та витрат з метою зменшення впливу зростання цін і зниження купівельної спроможності населення. Диверсифікація каналів збуту (ритейл, HoReCa, B2B, експорт) для зниження ринкових ризиків. Підвищення адаптивності підприємства до змін регуляторного середовища через дотримання стандартів якості та безпеки.

Примітка. Складено автором за власними спостереженням

Таблиця Г.1. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Одиниця виміру	2020	2021		2022		2023		2024	
			абсол. знач.	у % до попер. Року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	769628	1002479	130,26	1086163	108,35	704829	64,89	943405	133,85
Середньоспискова чисельність працівників	Осіб	580	562	96,90	516	91,81	507	98,26	496	97,83
Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн	1326,9	1783,8	134,43	2105	118,01	1390,2	66,04	1902	136,81
Фонд оплати праці	тис. грн	57072	55975	98,08	50155	89,60	47054	93,82	52038	110,59
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	Грн	8200	8300	101,22	8100	97,59	7734,1	95,48	8742,9	113,04
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	686670	981021	142,87	806656	82,23	843981	104,63	843981	100,00
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн	2777	-21775	-	23429	-	-103722	-	8815	-
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	Грн	0,89	0,98	110,11	0,74	75,51	1,2	162,16	0,89	74,17
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	0,4	-2,22	-	0,03	-	-0,12	-	0,01	-
Рентабельність/збитковість продажу	%	0,36	-2,17	-	2,16	-	-14,72	-	0,93	-
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн	36739	33843	92,12	34265,5	101,25	47191,5	137,72	69141	146,51
Фондовіддача	грн/грн	20,9	29,6	141,63	31,7	107,09	14,9	47,00	13,6	91,28

Примітка. Складено автором за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [5–9; 29–33]

Додаток Д

Таблиця Д.1. Фонд оплати праці ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
						в абс.вираж.	%
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	57072	55975,2	50155,2	47054,3	52038	4983,7	111
Фонд основної заробітної плати	50856,9	50450,5	45365,4	40037,9	47789,3	7751,4	119
у % до фонду оплати праці	89,1	90,1	90,5	85,1	91,8	-	-
Фонд додаткової заробітної плати	6215,14	5524,75	4789,82	3971,43	4248,7	277,27	107
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1246	1158	1046	975,3	1063,6	88,3	109
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	4969,14	4366,75	3743,82	2996,13	3998,5	1002,37	133
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	0	0	0	0	0	0	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	0	0	0	0	0	0	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	0	0	0	0	0	0	-
Матеріальна допомога	0	0	0	0	0	0	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	0	0	0	0	0	0	-
Оплата за невідпрацьований робочий час	0	0	0	0	0	0	-
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн	12555,8	12314,5	11034,1	10352	11448,36	1096,36	111

Примітка. Складено автором за даними ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» [5–9; 29–33]