

1

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту (декан факультету)

_____ Олег ШЕРЕМЕТ _____
(підпис) (ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО _____
(підпис) (ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: Заходи щодо покращення системи навчання персоналу підприємства

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-8

_____ Сільченко Крістіна Леонідівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ к. е. н, доц. Мазник Ліана Валеріївна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____ Лада ШПІНЯН _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Сільченко Крістіна Леонідівна _____

1. Тема роботи «Заходи щодо покращення системи навчання персоналу підприємства»
Керівник роботи _____ Мазник Ліана Валеріївна к. е. н, доцент _____
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні матеріали, законодавчі акти України; Концепція реформування вищої освіти України; Конституція України; Закони України, Постанови Верховної Ради; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)
Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи організації навчання персоналу. _____
Розділ 2. Аналіз системи навчання персоналу в ТДВ «ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» Яготинське для дітей».
Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи навчання персоналу в ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» Яготинське для дітей». Висновки. Список використаної літератури. Додатки. _____
5. Перелік графічного матеріалу. Таблиць - 25, рисунків – 10

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	03.11.2024 р.	виконано
2.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	27.01.2025 р.	виконано
3.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	04.02.2025 р.	виконано
4.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.03.2025 р.	виконано
5.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	30.03.2025 р.	виконано
6.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	26.04.2025 р.	виконано
7.	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	27.04.2025 р.	виконано
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	03.05.2025 р.	виконано
9.	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	11.05.2025 р.	виконано
10.	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2025 р.	виконано
11.	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	29.05.2025 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	виконано

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Крістіна СІЛЬЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Ліана МАЗНИК

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сільченко Крістіна Леонідівна. Заходи щодо покращення системи навчання персоналу підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») у м. Яготин за 2022–2024 рр.

У розділі 1 проаналізовано теоретичні засади організації навчання персоналу, визначено його сутність, роль і значення для конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено види, форми та методи навчання, розглянуто сучасні підходи до управління знаннями, компетентнісний та мотиваційний аспекти, а також принципи побудови e-learning і blended learning.

Розділ 2 присвячено аналізу системи навчання в ТДВ «Яготинський маслозавод». Оцінено кадрову політику підприємства, проведено анкетування працівників щодо ефективності освітніх заходів, виявлено слабкі місця чинної системи та обґрунтовано потребу в оптимізації витрат, підвищенні мотивації й розвитку внутрішніх тренерських ресурсів.

У розділі 3 розроблено практичні рекомендації: впровадження корпоративної e-learning платформи, формування індивідуальних траєкторій розвитку, удосконалення методів оцінки результатів навчання та системи мотиваційних стимулів. Розраховано ефективність запропонованих заходів на основі аналізу фінансово-економічних показників підприємства.

Робота містить 60 сторінок основного тексту, 25 таблиць, 10 рисунків, 70 джерел.

Ключові слова: навчання персоналу, розвиток компетенцій, e-learning, кадрова політика, мотивація, корпоративні стандарти, Яготинський маслозавод

ABSTRACT

Kristina L. Silchenko Measures to Improve the Personnel Training System of the Enterprise. – Manuscript. – Qualification work on manuscript rights.

The qualification thesis is based on the materials of PJSC "Yahotyn Dairy Plant" (TM "Yahotynske for Children") in the city of Yahotyn for the years 2022–2024.

Chapter 1 analyzes the theoretical foundations of employee training organization, defines its essence, role, and importance for the enterprise's competitiveness. It summarizes the types, forms, and methods of training, examines modern approaches to knowledge management, competency-based and motivational aspects, as well as the principles of building e-learning and blended learning systems.

Chapter 2 is devoted to the analysis of the training system at PJSC "Yahotyn Dairy Plant". The company's HR policy is evaluated, a staff survey on the effectiveness of educational activities was conducted, weaknesses of the current system were identified, and the need for cost optimization, increased motivation, and the development of internal training resources was substantiated.

Chapter 3 provides practical recommendations: the implementation of a corporate e-learning platform, the formation of individual development paths, improvement of training results assessment methods, and the motivational incentive system. The effectiveness of the proposed measures was calculated based on an analysis of the enterprise's financial and economic indicators.

The thesis includes 60 pages of main text, 25 tables, 10 figures, and 70 sources.

Keywords: staff training, competency development, e-learning, HR policy, motivation, corporate standards, Yahotyn Dairy Plant.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	11
1.1 Сутність і значення системи навчання персоналу на підприємстві.....	11
1.2 Види, форми та методи навчання персоналу на підприємстві.....	17
1.3 Правове регулювання та корпоративні стандарти навчання на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ТМ «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»).....	26
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») та його кадрової політики.....	26
2.2. Аналіз існуючих підходів до навчання персоналу у компанії.....	35
2.3. Виявлення проблем і бар'єрів у розвитку персоналу в структурі компанії...	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ТМ «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»).....	50
3.1. Запровадження сучасних освітніх технологій та e-learning платформи.....	50
3.2. Формування індивідуальних траєкторій розвитку для ключових посад.....	58
3.3. Підвищення мотивації працівників до навчання та впровадження системи оцінки результатів.....	62
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах активного розвитку агропромислового комплексу України, інтеграції до європейського ринку та зростаючої конкуренції на ринку молочної продукції особливого значення набуває формування висококваліфікованого кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості. Для компаній із усталеною репутацією та масштабами діяльності, таких як ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»), які спеціалізуються на виробництві дитячої молочної продукції, людський капітал стає стратегічним чинником конкурентоспроможності. Ефективна система навчання персоналу дозволяє не лише забезпечити дотримання високих стандартів якості та безпеки продукції, але й створити гнучку, інноваційно зорієнтовану організацію, здатну адаптуватися до динамічних викликів ринку.

Водночас, під впливом військових подій в Україні, ситуація на ринку праці зазнала істотних трансформацій: дефіцит кваліфікованих кадрів посилюється внаслідок мобілізаційних процесів та масової трудової міграції за кордон. Це змушує підприємства залучати до роботи осіб без відповідної професійної підготовки та досвіду. У такій ситуації роль системи навчання персоналу значно зростає, адже має забезпечити не лише підвищення кваліфікації, а й оперативне професійне навчання нових працівників, їх адаптацію до виробничих умов та формування навичок, необхідних для забезпечення стабільної якості продукції.

Сучасні умови функціонування підприємств харчової галузі вимагають постійного оновлення знань і навичок працівників - як у сфері виробничих технологій, так і в питаннях логістики, контролю якості, взаємодії з клієнтами та нормативного регулювання. Тому питання удосконалення системи навчання персоналу є не лише актуальним, а й критично важливим для досягнення стабільного розвитку підприємства та підвищення його операційної ефективності.

Потреба у компетентному, гнучкому персоналі, здатному працювати в умовах високої відповідальності та багаторівневої організаційної структури, вимагає впровадження системного підходу до управління навчанням. У цьому контексті

особливо важливими є тенденції індивідуалізації освітніх траєкторій, цифрової трансформації навчального процесу, підвищення ролі зворотного зв'язку та аналітики результативності освітніх заходів.

Теоретичні засади управління навчанням персоналу спираються на класичні підходи до менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер), а також сучасні концепції розвитку людського капіталу та організаційного навчання (П. Сенге, Г. Мінцберг, Д. Колб). Суттєвий внесок у розвиток теорії та практики підготовки кадрів у вітчизняних реаліях зробили українські дослідники - Колот А. М., Грішнова О. А., Лібанова Е. М., Воронкова А. Є. та інші.

Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи навчання персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») з урахуванням сучасних підходів до управління знаннями, розвитку професійних компетенцій та підвищення ефективності кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження виступає процес організації та реалізації системи навчання персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»).

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників молокопереробного підприємства.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- визначити сутність, роль і значення навчання персоналу на підприємстві;
- узагальнити теоретичні основи організації процесу навчання;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення та корпоративні стандарти навчання у харчовій галузі;
- дослідити наявну систему професійного розвитку в ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»);
- ідентифікувати проблеми та бар'єри у розвитку персоналу на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації програм навчання;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи навчання з урахуванням галузевих і стратегічних потреб.

Методи дослідження. У процесі підготовки кваліфікаційної роботи застосовано низку загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез – використано під час теоретичного узагальнення підходів до організації навчання персоналу (розділ 1), що дозволило систематизувати основні види, форми та методи навчання в контексті сучасного менеджменту персоналу; порівняльний аналіз – застосовано для оцінки відмінностей між нормативно-правовими актами та корпоративними стандартами у сфері професійного розвитку (підрозділ 1.3), а також для порівняння фінансово-економічних показників підприємства у динаміці (розділ 2.1); анкетування – проведено для виявлення проблем і бар'єрів у системі навчання персоналу та оцінки рівня задоволеності працівників навчальними програмами (підрозділ 2.3), результати якого лягли в основу розробки практичних рекомендацій; статистичний метод – використано для обробки та інтерпретації даних про структуру персоналу, фінансові показники та ефективність навчання (розділ 2), що дозволило зробити обґрунтовані висновки щодо поточного стану системи підготовки кадрів; графічний метод – застосовано для візуалізації динаміки ключових фінансових та кадрових показників підприємства, а також структури організації та результатів анкетування (розділи 2 та 3), що підвищує наочність дослідження та полегшує інтерпретацію результатів.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження були представлені у формі тез на: Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 7-11 квітня 2025 р.). За темою кваліфікаційної роботи підготовлено тезу: «Роль навчання персоналу у розвитку організації», у якій обґрунтовано значення системи професійного розвитку як інструменту реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищення ефективності трудових ресурсів.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, внутрішня документація підприємства, статистичні звіти, результати анкетування працівників ТДВ «Яготинський маслозавод, (ТМ «Яготинське для дітей»), а також

наукові публікації українських і зарубіжних авторів з теми управління персоналом і професійного розвитку.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст викладено на 80 сторінках, що включають 25 таблиць, 10 рисунків. У роботі використано 70 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність і значення системи навчання персоналу на підприємстві

У сучасних умовах глобалізації, швидкого технологічного прогресу та цифрової трансформації бізнесу, навчання персоналу є не лише інструментом адаптації до змін, а й невід'ємним елементом стратегічного розвитку будь-якої організації. Теоретичні основи організації навчання персоналу формують методологічну та практичну базу для побудови ефективної системи підвищення кваліфікації, професійного зростання, розширення компетенцій та формування корпоративної культури.

Навчання персоналу - це систематичний процес передачі знань, формування навичок і вмінь, розвитку професійної компетентності працівників з метою підвищення їхньої продуктивності, адаптації до нових умов праці та досягнення стратегічних цілей організації. Теоретичні засади цього процесу базуються на принципах педагогіки, психології, управління персоналом та соціології праці [3, с. 84].

Крім теоретичного обґрунтування, важливо також проаналізувати практичні підходи до визначення поняття «навчання персоналу», які відображаються у науковій літературі, нормативних документах і кадровій практиці підприємств. Для систематизації різних тлумачень даного терміна доцільно звернутися до порівняльного аналізу, представленого в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «системи навчання персоналу»

Автор	Визначення
М. Алдошина, Н. Козубова [1]	це організований процес цілеспрямованого впливу на працівників з метою набуття нових професійних знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання трудових функцій
О.В. Ачкасова [3]	це безперервний процес оновлення та поглиблення професійних компетенцій працівників відповідно до змін внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства
К. Баганка [5]	це форма інвестицій у людський капітал, яка забезпечує зростання продуктивності праці, сприяє кар'єрному розвитку працівників і підвищує загальну конкурентоспроможність організації

А.Є. Воронкова [13]	це комплекс освітніх, практичних і мотиваційних заходів, спрямованих на підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації співробітників у межах професійної діяльності
В.В. Гетьман [17]	це цілеспрямований і систематичний процес передавання професійного досвіду, що формує у працівників здатність до адаптації, інноваційного мислення та ефективного реагування на виклики виробничого середовища

Джерело: [1, 3, 5, 13, 17]

Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, що навчання персоналу розглядається як багатогранний процес, який поєднує освітні, професійні та організаційні компоненти. Його сутність полягає не лише в передачі знань і формуванні навичок, а й у стратегічному розвитку людського капіталу підприємства. Спільною рисою всіх підходів є акцент на цілеспрямованість, систематичність і адаптивність навчального процесу до потреб організації та змін зовнішнього середовища. Таким чином, навчання персоналу виступає ключовим інструментом забезпечення гнучкості, конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії.

У науковій літературі система навчання персоналу трактується як сукупність взаємопов'язаних процесів і елементів, спрямованих на формування, розвиток і вдосконалення професійних знань, навичок та компетентностей працівників підприємства відповідно до його стратегічних цілей. Це цілеспрямований організаційний механізм, що охоплює виявлення потреб у навчанні, планування, реалізацію та оцінку ефективності освітніх заходів.

Визначення, які надають сучасні дослідники, підкреслюють різні аспекти цього поняття. Зокрема, Воронкова А. Є. розглядає систему навчання як комплекс освітніх, практичних і мотиваційних заходів [13], тоді як К. Баганка акцентує увагу на її ролі як форми інвестування в людський капітал. М. Алдошина [1] та О.В. Ачкасова [3] зосереджуються на безперервності та системності цього процесу.

На основі узагальнення теоретичних підходів систему навчання персоналу доцільно визначити як інтегровану частину управління людськими ресурсами, що поєднує стратегічне планування розвитку компетентностей працівників із гнучкими освітніми форматами, зворотним зв'язком і контролем результативності з метою підвищення ефективності підприємства, його адаптивності та інноваційної

спроможності. Таке визначення враховує не лише освітню функцію, а й її зв'язок із корпоративною стратегією, динамікою зовнішнього середовища, цифровими інструментами та потребами самореалізації працівників, що є характерним для сучасної практики управління персоналом. Одним із основних теоретичних положень є розгляд навчання як безперервного процесу (lifelong learning). У рамках цього підходу навчання персоналу не обмежується початковим інструктажем або епізодичними курсами підвищення кваліфікації. Воно має стати постійною практикою, яка інтегрується в щоденну діяльність компанії. Безперервне навчання дозволяє підтримувати високий рівень професійної готовності працівників, оперативно реагувати на зміни у ринку праці, нормативно-правовому полі та технологіях [27, с. 104].

Іншим важливим теоретичним підходом є концепція компетентнісного підходу. Вона передбачає орієнтацію не лише на знання, а на цілісну систему професійних, соціальних і поведінкових характеристик, які визначають здатність працівника ефективно виконувати свої обов'язки. Згідно з цим підходом, навчання має бути спрямоване на розвиток конкретних компетенцій, що дозволяють реалізовувати стратегічні завдання підприємства [2]. Теоретичною базою організації навчання персоналу виступає також мотиваційна теорія. Згідно з теорією Маслоу, навчання задовольняє потребу в самореалізації та розвитку, яка знаходиться на вищих щаблях ієрархії потреб [10, с. 243].

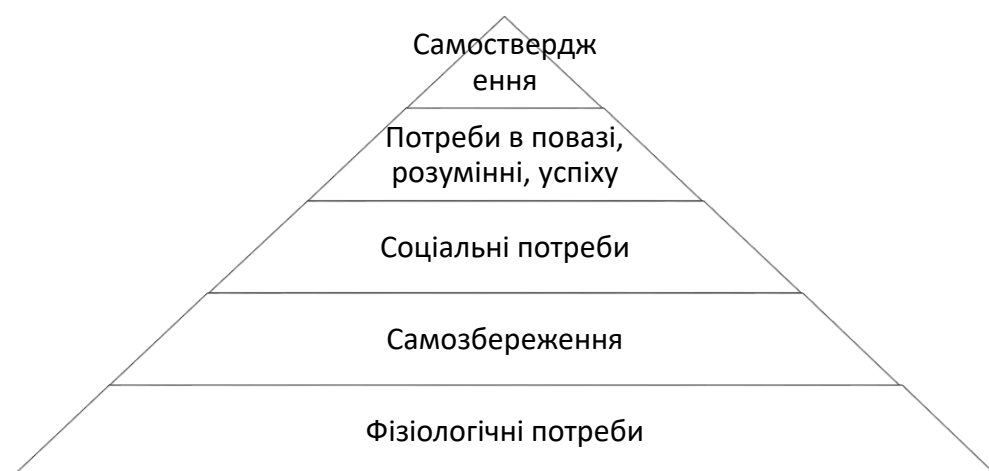


Рис. 1.1 Ієрархія базових людських потреб (за А.Маслоу)

Джерело: [10]

Водночас теорії Герцберга, Врума і Адамса дають змогу краще зрозуміти, як саме система винагород, кар'єрних перспектив і визнання впливає на бажання працівників навчатися. Успішна система навчання має враховувати індивідуальні мотиваційні фактори кожного працівника [2, с. 152].

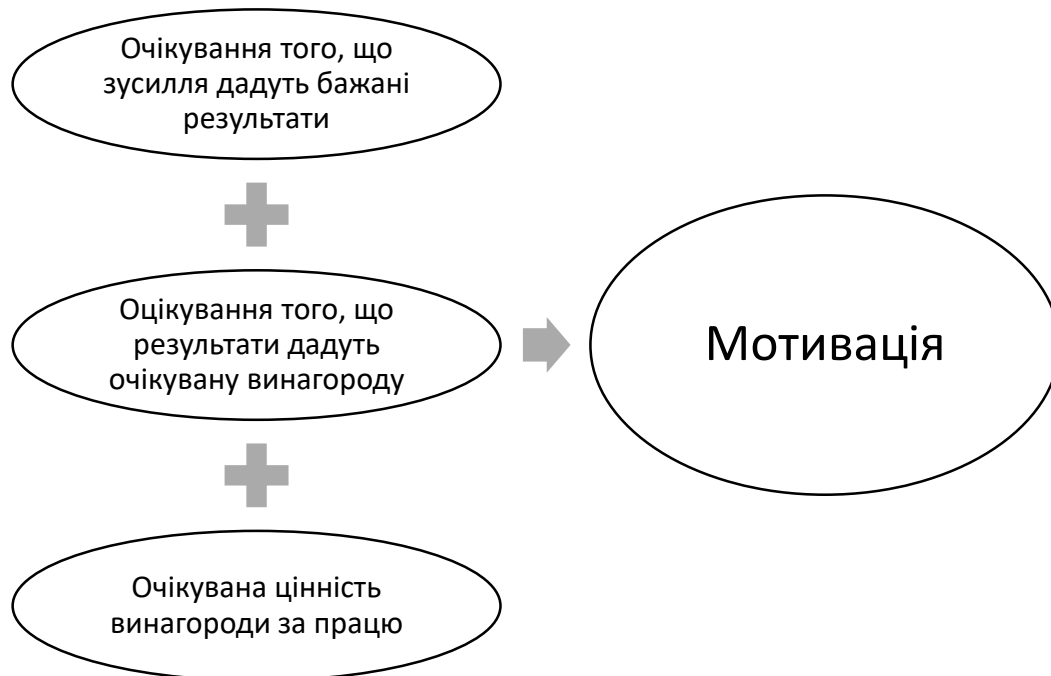


Рис. 1.2 Теорія мотивації В. Врума

Джерело: [2]

З позиції педагогічної теорії, навчання персоналу повинно ґрунтуватися на принципах системності, науковості, доступності, активності та наочності. Системність означає, що навчальний процес має бути логічно структурованим, мати чіткі цілі, зміст, методи і засоби. Науковість вимагає використання перевірених методик і актуального контенту. Доступність - врахування інтелектуального, вікового та професійного рівня працівників. Активність - залучення працівників до процесу через інтерактивні методи, кейс-аналізи, дискусії, тренінги. Наочність - використання візуальних матеріалів, схем, презентацій, відео та симуляцій [28, с. 65].

Теорія андрагогіки - науки про навчання дорослих - також є базовою у побудові системи корпоративного навчання. Вона акцентує увагу на тому, що дорослий учень є самостійною особистістю, яка має досвід, і саме на цьому досвіді має будуватись нове навчання. Навчання дорослих повинно бути практико-орієнтованим, мати чіткий зв'язок з реальними завданнями, бути гнучким і адаптованим до

індивідуального темпу. У процесі організації навчання потрібно враховувати потребу працівника в автономії, його бажання контролювати процес навчання та отримувати негайний зворотний зв'язок.

У рамках теоретичних засад виокремлюють також етапи організації навчання персоналу [39]:

1. Діагностика потреб - вивчення потреб підприємства і працівників у навчанні через оцінку компетенцій, результати атестацій, опитування.
2. Планування - визначення цілей навчання, вибір форм, методів, змісту.
3. Організація процесу - реалізація програм навчання (тренінги, семінари, стажування, менторство, онлайн-курси).
4. Оцінка результатів - вимірювання рівня засвоєних знань, змін у поведінці, впливу на ефективність роботи.
5. Коригування - оновлення та вдосконалення програм відповідно до результатів оцінки.

Важливим елементом теоретичних основ навчання є класифікація форм та методів навчання. Залежно від контексту і мети, застосовуються такі форми: індивідуальне навчання, групове навчання, внутрішнє (всередині компанії) та зовнішнє (у спеціалізованих центрах), дистанційне та очне. Методами можуть бути лекції, практичні заняття, ділові ігри, мозкові штурми, тренінги, наставництво, коучинг, самоосвіта [41, с. 307]. Методи навчання можуть суттєво відрізнитися за форматом і глибиною впливу. Лекції дозволяють швидко передати велику кількість теоретичної інформації широкій аудиторії. Практичні заняття спрямовані на закріплення знань через вправи та кейси. Ділові ігри і мозкові штурми активізують аналітичне мислення, сприяють розвитку командної взаємодії. Тренінги, коучинг та наставництво орієнтовані на розвиток конкретних навичок і поведінкових моделей, а самоосвіта забезпечує гнучкість і самостійність у процесі навчання.

Особливе місце в теоретичних засадах займає електронне навчання (e-learning). Теоретично воно ґрунтується на принципах відкритості, доступності, гнучкості й інтерактивності. Його основна перевага - можливість навчання «будь-де і будь-коли», що особливо цінно для великих компаній із розгалуженою структурою. Теорія

blended learning (змішаного навчання) стверджує, що найефективніше навчання відбувається тоді, коли поєднуються онлайн-формати з традиційними заняттями.

Таблиця 1.2

Найпоширеніші організаційні моделі навчання персоналу

Назва моделі	Короткий опис
Модель ADDIE	Складається з п'яти етапів: Аналіз, Проектування, Розробка, Реалізація, Оцінка
Модель Девіда Колба	Циклічний процес навчання: Досвід → Рефлексія → Концептуалізація → Експеримент
Модель Кіркпатріка	Передбачає чотири рівні оцінки ефективності навчання: реакція, навчання, поведінка, результати
Модель 70:20:10	Визначає співвідношення джерел навчання: 70% - досвід, 20% — взаємодія, 10% - формальне навчання

Джерело: [45]

Теоретичні основи організації навчання персоналу також включають принципи залученості менеджменту. Згідно з моделлю лідерського навчання, саме керівники мають задавати тон процесу розвитку, бути прикладом, стимулювати команду до навчання, брати участь у розробці індивідуальних планів розвитку та підтримувати освітні ініціативи.

Таким чином, теоретичні засади навчання персоналу становлять цілісну багаторівневу систему, яка охоплює концептуальні підходи, методологічні принципи, організаційні моделі та психологічні основи дорослого навчання. Їх інтеграція дозволяє створити ефективну, адаптивну та орієнтовану на результат систему розвитку людського капіталу. У сучасних умовах, коли технології змінюються швидше, ніж навички, актуальність безперервного та компетентнісного навчання зростає. Водночас успішність навчального процесу значною мірою залежить від участі менеджменту, мотиваційного середовища та здатності організації впроваджувати нові освітні формати, зокрема електронне і змішане навчання. Усе це свідчить про те, що навчання персоналу вже давно вийшло за межі суто освітньої функції й стало фундаментальним елементом стратегічного управління підприємством.

1.2 Види, форми та методи навчання персоналу на підприємстві

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та постійних технологічних змін підприємства змушені переглядати підходи до управління персоналом, акцентуючи увагу на безперервному навчанні як інструменті стратегічного зростання. Формування ефективної системи професійного розвитку працівників вимагає поєднання різних видів, форм і методів навчання, кожен з яких має свої переваги залежно від цілей підприємства, специфіки діяльності та індивідуальних особливостей працівників. У цьому контексті доцільним є розгляд основних класифікацій навчання персоналу, які дозволяють систематизувати підходи до професійного розвитку працівників та обрати оптимальні варіанти для впровадження на практиці. На рисунку 1.3 узагальнено основні види навчання персоналу, які найчастіше використовуються в корпоративному середовищі залежно від мети, змісту та організаційних умов.

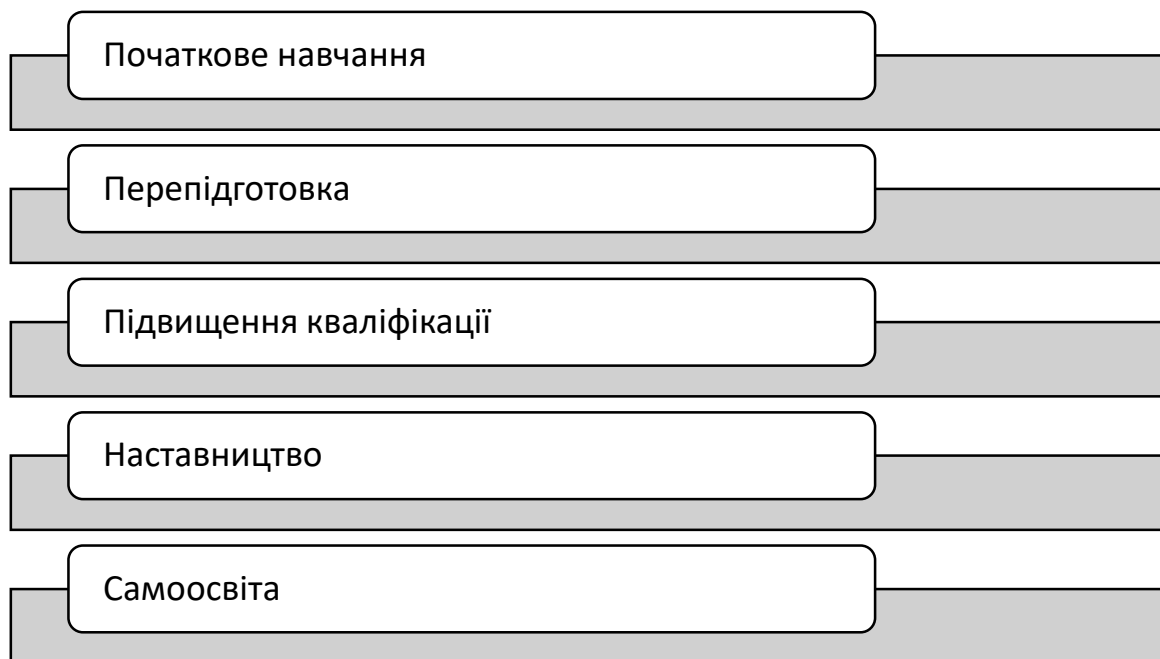


Рис 1.3 Види навчання персоналу на підприємстві

Джерело: [13]

Аналіз змісту рисунку дозволяє зробити висновок, що види навчання персоналу на підприємстві формують цілісну багаторівневу систему професійного розвитку, де кожен елемент виконує специфічну роль у забезпеченні ефективності трудового

потенціалу. Початкове навчання виступає фундаментом для успішної інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище: воно знайомить з внутрішніми правилами, технологічними процесами та стандартами поведінки. Перепідготовка, у свою чергу, є інструментом адаптації кадрів до змін у структурі виробництва, появи нових посад або потреби в освоєнні суміжних професій, що підвищує гнучкість кадрового резерву [13, с. 194].

Підвищення кваліфікації - ключовий механізм реагування на науково-технічний прогрес. Це навчання орієнтоване на поглиблення спеціалізованих знань, освоєння нових технологій, цифрових рішень або змін у нормативно-правовому полі. Наставництво, як неформальний, але надзвичайно дієвий вид навчання, базується на тісній взаємодії з досвідченими працівниками, що сприяє швидкому засвоєнню практичних навичок, зниженню помилок і зміцненню командної взаємодії. Самоосвіта вирізняється високим рівнем персональної ініціативності й актуалізує роль внутрішньої мотивації. Попри те, що вона не завжди формально регламентується підприємством, її підтримка через доступ до ресурсів, електронних платформ чи визнання результатів сприяє формуванню культури безперервного навчання. Поєднання різних видів навчання дозволяє підприємству формувати не лише технічно підготовлених працівників, а й гнучких, мотивованих і здатних до саморозвитку фахівців, що особливо цінно в умовах конкуренції та постійних змін.

У зв'язку з цим особливого значення набуває не лише зміст навчання, а й форма його організації, оскільки саме формат подачі знань, рівень залученості працівників та умови проведення навчального процесу визначають його ефективність на практиці. У таблиці 1.3 узагальнено основні форми організації навчання персоналу, що застосовуються на сучасних підприємствах залежно від освітніх цілей, ресурсних можливостей та особливостей виробничого середовища.

Таблиця 1.3

Форми організації навчання персоналу

Форма навчання	Місце проведення	Приклади
Внутрішньофірмова	На підприємстві	Семінари, тренінги, інструктажі

Продовження таблиці 1.3

Зовнішньофірмова	За межами підприємства	Курси в навчальних центрах, участь у конференціях
Інтерактивна	Онлайн / офлайн	Вебінари, навчальні платформи (Coursera, Prometheus тощо)
Індивідуальна	У будь-якому форматі	Наставництво, коучинг, персональні консультації
Групова	Коллективне навчання	Робота в командах, ділові ігри, воркшопи

Джерело: [43]

Аналіз представлених у таблиці форм організації навчання персоналу свідчить про широкий спектр можливостей, які підприємства можуть використовувати для підвищення професійного рівня працівників з урахуванням конкретних цілей, ресурсів і контексту. Внутрішньофірмове навчання дозволяє оперативно реагувати на внутрішні потреби та забезпечити максимальну відповідність програм реальним умовам роботи. Зовнішньофірмові формати, натомість, відкривають доступ до нових знань, інновацій і практик поза межами підприємства, сприяючи розширенню кругозору працівників.

Інтерактивна форма, яка передбачає використання сучасних цифрових платформ, поєднує гнучкість доступу з високим рівнем охоплення, що особливо актуально в умовах віддаленої роботи та динамічного графіка. Індивідуальні підходи, такі як наставництво чи коучинг, забезпечують глибоку персоналізацію процесу, тоді як групові формати сприяють розвитку командної роботи, обміну досвідом і формуванню корпоративної культури. Така різноманітність форм дозволяє підприємствам будувати адаптивну, ефективну та сталу систему навчання, орієнтовану на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу [49, с. 133].

Щоб забезпечити максимально ефективне засвоєння знань і формування практичних навичок, недостатньо лише визначити форму організації навчального процесу - критичне значення має також вибір відповідних методів навчання. Саме методи визначають характер взаємодії між учасниками навчання, рівень залучення, спосіб подання матеріалу та можливість застосування отриманих знань на практиці. На рисунку 1.4 представлено найбільш поширені методи навчання персоналу, які

використовуються на сучасних підприємствах залежно від мети, змісту навчання та особливостей цільової аудиторії.

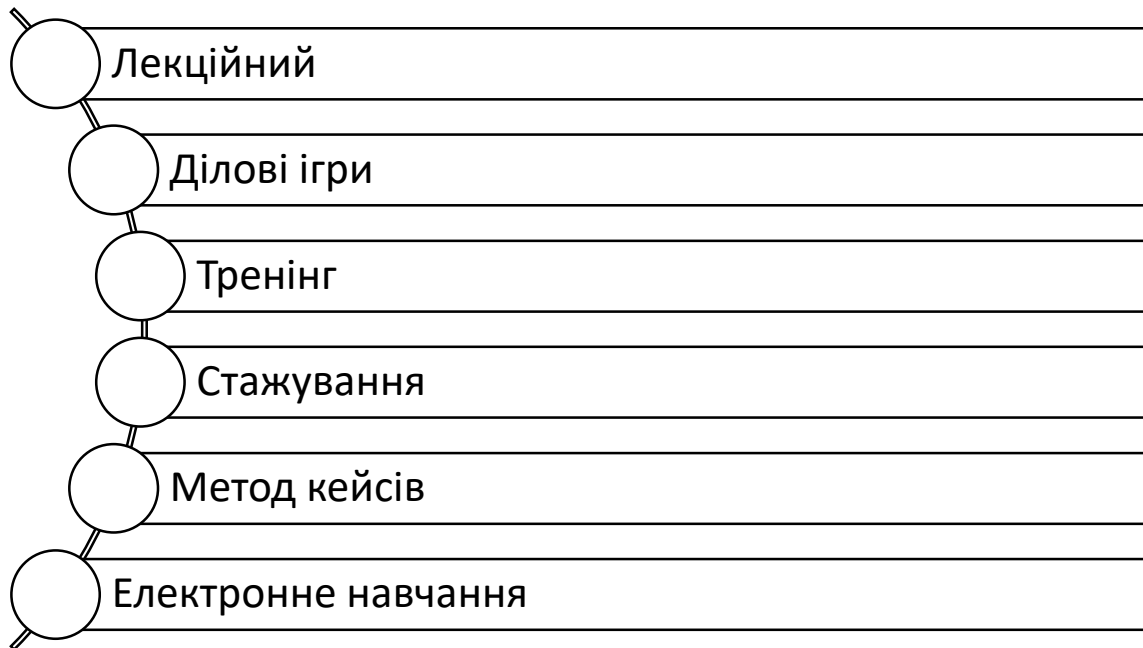


Рис. 1.4 Методи навчання персоналу

Джерело: [37]

Аналіз методів навчання, поданих у таблиці 3, демонструє, що ефективний розвиток персоналу можливий лише за умови цілеспрямованого поєднання теоретичного та практичного компонентів навчального процесу. Лекційний метод залишається актуальним для систематизації знань та ознайомлення з новими концепціями, однак він потребує доповнення активними методами. Ділові ігри та метод кейсів дозволяють моделювати реальні виробничі ситуації, що розвиває аналітичне мислення, командну взаємодію та здатність до швидкого прийняття рішень.

Тренінги забезпечують інтенсивне формування конкретних навичок у контексті взаємодії з інструкторами та колегами, а стажування створює можливості для закріплення знань у реальних виробничих умовах. Електронне навчання, у свою чергу, дає змогу персоналу проходити програми у зручному темпі, що особливо корисно для зайнятих працівників або у випадку географічної розподіленості команди. Отже, ефективна система навчання повинна базуватись на комбінованому використанні методів, орієнтованих як на передачу знань, так і на практичне їх

застосування, з урахуванням специфіки діяльності підприємства й індивідуальних потреб працівників [37, с. 109].

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що ефективне навчання персоналу на підприємстві є багатовимірним процесом, який охоплює поєднання різних видів, форм і методів навчання. Види навчання дозволяють визначити стратегічну мету - від первинної адаптації до глибокої професійної трансформації. Форми організації забезпечують гнучкість і варіативність у реалізації навчального процесу, адаптуючи його до ресурсних можливостей і корпоративного контексту. Методи навчання, своєю чергою, впливають на якість засвоєння матеріалу та ступінь залученості працівників. Саме комплексне поєднання всіх трьох елементів - видів, форм і методів - дає змогу будувати системи професійного розвитку, здатні підтримувати конкурентоспроможність підприємства в умовах змін, стимулювати ініціативність персоналу та формувати культуру безперервного навчання.

1.3 Правове регулювання та корпоративні стандарти навчання на підприємстві

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та цифрової трансформації бізнесу постійне навчання персоналу набуває не лише функціонального, а й стратегічного значення. Його ефективність значною мірою залежить від того, наскільки чітко врегульовано цей процес як у рамках національного законодавства, так і внутрішніх корпоративних стандартів підприємства. Таким чином, правове регулювання та корпоративні підходи до навчання формують цілісну систему, яка забезпечує кадрову стійкість, інноваційність та відповідність кваліфікації працівників актуальним викликам ринку. Особливої уваги потребує створення безперервного освітнього середовища, орієнтованого на розвиток цифрових компетентностей та адаптивного мислення.

На державному рівні питання професійного навчання працівників регулюється низкою нормативно-правових актів (табл. 1.4).

Основні нормативно-правові акти, що регулюють навчання працівників в
Україні

Назва акта	Основні положення
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Гарантії щодо підвищення кваліфікації, навчання без відриву від роботи
Закон України «Про освіту»	Визначає принципи та форми професійної освіти, у тому числі на виробництві
Закон України «Про професійно-технічну освіту»	Регламентує співпрацю підприємств із закладами ПТО, форми виробничого навчання
Галузеві угоди та колективні договори	Містять конкретні зобов'язання щодо фінансування, обсягів і форм навчання
Постанова КМУ № 431 «Про затвердження Порядку підвищення кваліфікації працівників»	Визначає механізми організації навчання та сертифікації

Джерело: [25, 35]

Таким чином, система правового регулювання навчання працівників в Україні базується на поєднанні загальнодержавних законодавчих актів і внутрішніх корпоративних документів. Кодекс законів про працю гарантує право працівників на підвищення кваліфікації, а закони України «Про освіту» та «Про професійно-технічну освіту» визначають основи організації професійного навчання, зокрема у співпраці з виробничими структурами. Важливою складовою цієї системи є галузеві угоди та колективні договори, які конкретизують обсяги і форми навчання відповідно до специфіки підприємства. Окрему нормативну вагу має постанова КМУ № 431, що чітко регламентує порядок підвищення кваліфікації працівників. У сукупності ці акти створюють правову основу для формування системи безперервного професійного розвитку персоналу, забезпечуючи як обов'язки роботодавця, так і права працівників.

З огляду на викладене, правове поле навчання працівників в Україні не обмежується лише загальнодержавними актами - значну роль у його практичній реалізації відіграють внутрішні документи підприємств. Саме корпоративні стандарти та політики, засновані на законодавчій базі, визначають конкретні механізми організації, фінансування та оцінювання результатів навчання у межах кожної окремої компанії. У наступній таблиці наведено приклади таких підходів.

Корпоративні стандарти та політики щодо навчання персоналу

Назва документа	Ключові положення	Періодичність оновлення
Положення про навчання персоналу	Види навчання, критерії відбору працівників, джерела фінансування	1 раз на 2–3 роки
Стратегія розвитку персоналу	Цілі та пріоритети в галузі навчання, КРІ, зв'язок з HR-стратегією	Щорічно
Корпоративний кодекс етики	Норми саморозвитку, обов'язок постійного підвищення кваліфікації	За потреби
Регламент внутрішніх тренінгів	Формат, тривалість, роль внутрішніх тренерів	Щороку або при зміні процедур
Програма адаптації нових працівників	Початкове навчання, ознайомлення з корпоративною культурою	Постійно діюча

Джерело: [15]

Система корпоративних стандартів і політик щодо навчання персоналу відіграє важливу роль у формуванні єдиного підходу до розвитку працівників на підприємстві. Її елементами є формалізовані документи, що регламентують цілі, види, джерела фінансування, періодичність і методи навчання. Зокрема, «Положення про навчання персоналу» окреслює організаційні аспекти підвищення кваліфікації, а «Стратегія розвитку персоналу» - орієнтири й очікувані результати, інтегровані з загальною HR-стратегією. Такі документи не лише забезпечують системність освітніх процесів, а й дозволяють адаптувати навчальні ініціативи до змін у зовнішньому середовищі.

Водночас, документи на кшталт «Корпоративного кодексу етики» і «Програми адаптації нових працівників» закріплюють ціннісні засади організації, заохочуючи працівників до безперервного професійного зростання та залучення до корпоративної культури з перших днів роботи. Регламент внутрішніх тренінгів, у свою чергу, створює гнучкий інструментарій для реалізації навчання без залучення зовнішніх провайдерів. Сукупність зазначених документів формує нормативну основу, що сприяє підвищенню ефективності управління людським капіталом, забезпечуючи прозорість, прогнозованість і результативність у сфері професійного розвитку персоналу [12].

Крім того, ефективне функціонування корпоративних політик у сфері навчання неможливе без системи контролю якості та правового дотримання. Така система

забезпечує перевірку відповідності навчальних заходів затвердженим стандартам, дозволяє оперативно виявляти відхилення від установлених процедур і забезпечує дотримання вимог законодавства та внутрішніх нормативів. У цьому контексті на рисунку 1.5 узагальнено ключові елементи контролю, що інтегруються у загальну систему управління навчальними процесами на підприємстві.



Рис. 1.5 Система контролю якості навчання та правового дотримання

Джерело: [20]

Система контролю якості навчання та правового дотримання є ключовим елементом у забезпеченні результативності освітніх ініціатив на підприємстві. Її структура охоплює як внутрішній аудит програм, так і формалізовані процедури атестації працівників, що дозволяє оцінювати відповідність навчального процесу встановленим вимогам. Аудит навчальних програм забезпечує регулярну перевірку змісту та формату освітніх заходів, а система сертифікації й атестації дозволяє об'єктивно оцінити рівень знань та навичок, здобутих працівниками. Відповідальність за ці напрями покладається на кадрові служби, комісії з атестації та внутрішній контроль, що гарантує прозорість процедур.

Водночас, важливим компонентом системи контролю є оцінювання ефективності навчання з позиції його впливу на продуктивність працівників. Завдяки

залученню HR-аналітиків та керівників підрозділів відбувається якісна аналітика результатів, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони освітньої політики. Ведення документації гарантує юридичну обґрунтованість дій та збереження інформації про навчальні заходи, а юридичний моніторинг забезпечує відповідність системи навчання актуальним вимогам законодавства. Сукупність зазначених елементів створює цілісну систему контролю, яка дозволяє не лише підтримувати високий стандарт якості навчання, а й адаптувати освітній процес до змін у зовнішньому середовищі [32, с. 86].

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що ефективне навчання персоналу на сучасному підприємстві базується на трьох взаємопов'язаних складових: національному правовому полі, внутрішніх корпоративних стандартах і системі контролю якості. Такий триєдиний підхід дозволяє не лише формалізувати освітні процеси, а й зробити їх дієвими, релевантними потребам компанії та викликам ринку. Завдяки нормативній узгодженості, прозорим процедурам і регулярній оцінці результатів підприємства отримують змогу перетворити навчання з формальної функції на дієвий інструмент стратегічного розвитку.

В умовах посилення конкуренції, пришвидшення інноваційних процесів і зростання вимог до кваліфікації персоналу, постійне вдосконалення системи навчання стає необхідністю. Саме тому поєднання правового регулювання з гнучкими внутрішніми політиками та контролем створює підґрунтя для формування ефективної моделі безперервного професійного розвитку. Така модель не лише забезпечує актуальність знань і навичок працівників, а й формує довготривалу конкурентну перевагу підприємства через зміцнення його кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ТМ «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»)

2.1. Загальна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») та його кадрової політики

ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») - одне з провідних підприємств молочної промисловості України, що має багаторічну історію, потужну виробничу базу та стабільну репутацію на внутрішньому й міжнародному ринках. Заснований ще в середині ХХ століття, завод пройшов шлях від невеликого місцевого переробного пункту до сучасного високотехнологічного комплексу, який об'єднує традиції якості та інноваційні підходи у виробництві молочної продукції. Одним із найуспішніших і соціально значущих напрямів діяльності підприємства є бренд «Яготинське для дітей», який охоплює широкий асортимент дитячого харчування з високим рівнем безпеки, якості та поживної цінності.

Завод розташований у місті Яготин Київської області, у сприятливому аграрному регіоні з розвиненим тваринництвом. Це забезпечує постійний доступ до свіжої сировини, яка надходить виключно з фермерських господарств, що відповідають суворим критеріям відбору. Завдяки цьому продукція заводу зберігає натуральність, свіжість і високі органолептичні показники. Особливістю роботи підприємства є застосування замкненого виробничого циклу, що дає змогу контролювати кожен етап - від приймання молока до пакування готового продукту.

Сучасне технічне оснащення заводу дозволяє випускати понад 300 найменувань молочної продукції, серед яких молоко, кефір, сметана, йогурти, вершкове масло, сир та інші. Продукція випускається як під основним брендом «Яготинське», так і під спеціалізованими лініями, серед яких найбільш знаковою є «Яготинське для дітей». Ця серія розроблена з урахуванням специфіки дитячого організму та потреб дітей різного віку - від немовлят до школярів. До складу продуктів не входять барвники, консерванти, штучні ароматизатори, а рівень якості підтверджено міжнародними сертифікатами ISO, HACCP та іншими.

Важливою конкурентною перевагою продукції «Яготинське для дітей» є використання високоякісної сировини та посилений лабораторний контроль. У лабораторіях заводу щодня здійснюється понад 100 різних тестів і аналізів, що дозволяє гарантувати відповідність продукції найвищим стандартам безпеки. Особливу увагу приділяють мікробіологічній чистоті, відсутності антибіотиків у молоці, правильному балансуванню вмісту жирів, білків і вуглеводів, що особливо важливо для дитячого харчування. Крім того, завод тісно співпрацює з педіатрами та дієтологами під час розробки нових позицій у продуктивній лінійці.

Ключовим чинником забезпечення стабільної якості продукції є також чітка організаційна структура підприємства, яка дозволяє ефективно координувати всі етапи виробничого процесу - від приймання сировини до постачання готової продукції на ринок. На рисунку 2.1 представлено організаційну модель ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»), яка демонструє функціональний розподіл обов'язків і взаємодію підрозділів, зокрема тих, що відповідають за контроль якості, інновації та розробку дитячого асортименту.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») демонструє високий рівень функціональної деталізації та управлінської ієрархії, що дозволяє ефективно координувати виробничі, технологічні, контрольні та економічні процеси. Наявність окремих структур для контролю якості - таких як фізико-хімічна та мікробіологічна лабораторії, санітарний нагляд і відділ контролю якості - свідчить про системний підхід до дотримання стандартів безпеки та гігієни. Крім того, чіткий розподіл обов'язків між виробничими, технічними, економічними та збутовими підрозділами забезпечує гнучкість і оперативність у прийнятті рішень. Інтеграція філії «Яготинське для дітей» в загальну управлінську структуру підприємства свідчить про послідовне стратегічне управління цим напрямом як ключовим елементом у загальному портфелі продукції заводу.

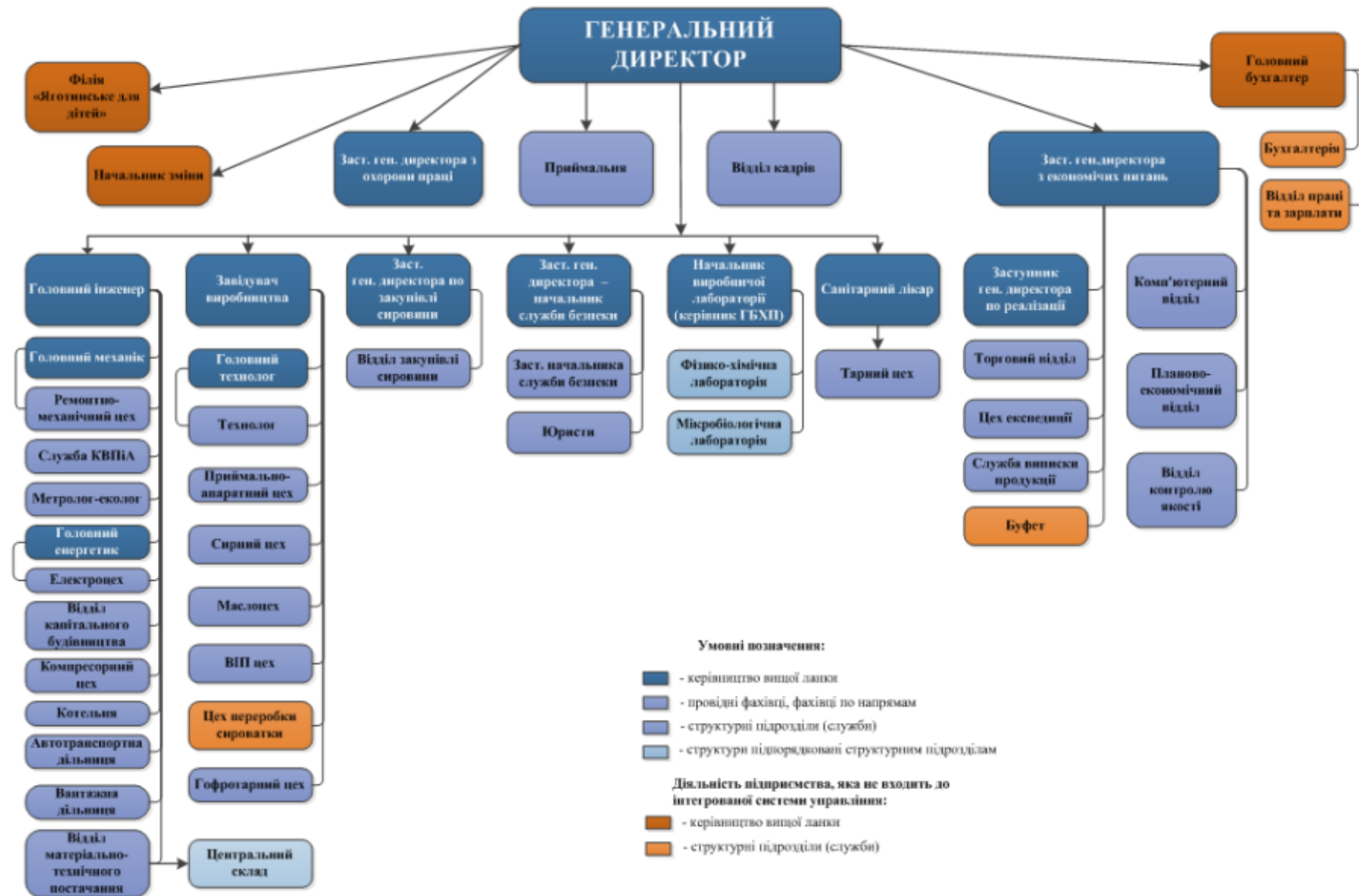


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»)

Така структура дає змогу гнучко реагувати на виклики ринку, ефективно керувати великим колективом і контролювати якість у кожному виробничому циклі. Водночас ефективність управлінських рішень та організаційної моделі доцільно оцінювати не лише за якісними критеріями, а й на основі фінансово-економічних результатів підприємства. У таблиці 2.1 наведено ключові показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»), які відображають динаміку його розвитку та фінансової стійкості.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 рр.

№	Показник	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн..	3736091,0	4857266,0	5635593,0	150,84
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн..	3090847,0	3979309,0	4872373,0	157,63
3.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, ос.	900,0	921,0	928,0	103,11
4.	Адміністративні витрати	37602,0	44464,0	55406,0	147,34
5.	Витрати на збут	296742,0	367149,0	443442,0	149,43
6.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	3425191,0	4390922,0	5371221,0	156,81
7.	Валовий прибуток від реалізації продукції	645244,0	877957,0	763220,0	118,28
8.	Прибуток від операційної діяльності	291991,0	444037,0	237773,0	81,43
9.	Чистий прибуток	155639,0	255160,0	95563,0	61,40
10.	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,91	0,90	0,95	103,95
11.	Рентабельність діяльності (продаж), %	7,81	9,14	4,21	53,98
12.	Рентабельність продукції, %	20,87	22,06	15,66	75,03

Джерело: розраховано автором на основі додатків

У 2022–2024 роках діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») характеризувалася змішаними тенденціями. З одного боку, підприємству вдалося суттєво наростити обсяги реалізації: чистий дохід зріс на 50,84% і сягнув 5,64 млрд грн у 2024 році. Збільшення масштабів виробництва супроводжувалося зростанням витрат, зокрема собівартість реалізованої продукції підвищилась на 57,63%, а повні витрати на виробництво і збут - на 56,81%. Помітне

підвищення адміністративних витрат (на 47,34%) та витрат на збут (на 49,43%) свідчить про посилення організаційної та логістичної складової.

Разом з тим, попри зростання валового прибутку на 18,28%, показники прибутковості істотно знизилися. Чистий прибуток у 2024 році склав лише 61,4% від рівня 2022 року, а рентабельність продажу зменшилася до 4,21%, що на 46% нижче за початковий рівень. Зростання витрат на 1 грн виручки (з 0,91 до 0,95 грн) вказує на зниження ефективності витратної політики.

Загалом, динаміка техніко-економічних показників демонструє високий виробничий потенціал підприємства, проте засвідчує наявність системної проблеми з контролем витрат і прибутковістю. За умов стабілізації ринку доцільним є посилення внутрішнього контролю за витратами, оптимізація адміністративних функцій та переоцінка операційних процесів з метою відновлення фінансової стійкості та підвищення рентабельності.

Для наочного відображення змін фінансового стану підприємства доцільно звернутися до графічної інтерпретації. На рисунку 2.2 подано динаміку основних фінансових показників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022–2024 роки, що дозволяє візуально оцінити тренди зростання виручки, зміни у прибутковості та зміцнення активної бази підприємства.

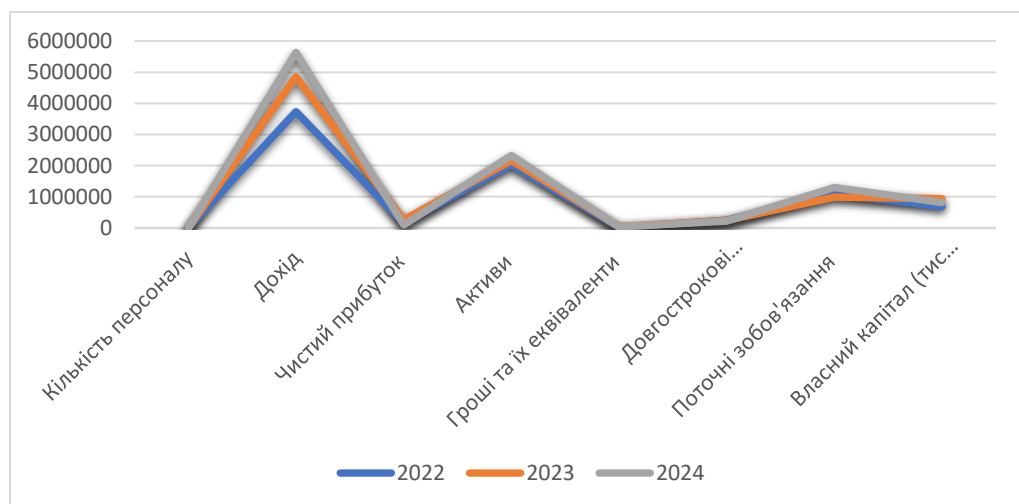


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових показників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Аналіз графічного зображення на рисунку 2.2 підтверджує загальну позитивну динаміку фінансових показників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за період 2022–2024 років. Найбільш виразне зростання спостерігається за показником доходу, який у 2024 році перевищив рівень 2022 року більш ніж на 50%. Разом із тим, на графіку чітко видно зниження чистого прибутку у 2024 році після піку в 2023 році, що узгоджується з підвищенням витратної частини діяльності підприємства. Активи підприємства демонструють стабільне зростання, що свідчить про розширення ресурсної бази, тоді як власний капітал зазнав коливань, зменшившись у 2024 році порівняно з 2023-м, але залишившись вищим за рівень 2022 року. Показники грошових коштів та еквівалентів залишаються відносно сталими, що може вказувати на збалансовану політику управління ліквідністю. Натомість незначне зростання поточних зобов'язань свідчить про потребу у підвищенні платіжної дисципліни.

Таким чином, підприємство демонструє зростання масштабів діяльності, проте актуальним залишається завдання підвищення ефективності операцій та зміцнення фінансової стійкості. Для глибшої оцінки фінансового стану доцільно проаналізувати відносні показники, які відображають співвідношення між основними елементами балансу та результатами діяльності підприємства. У таблиці 2.2 наведено динаміку ключових коефіцієнтів, що дозволяє оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності активів ТДВ «Яготинський маслозавод» Яготинське для дітей»».

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022–2024 рр., %

Показник	Нормативне значення	Рік			2024 р. у % до 2022 р.
		2022	2023	2024	
1. Аналіз ліквідності підприємства					
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,36	1,34	98,53	1,36
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,96	0,85	88,54	0,96
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,01	0,02	200,0	0,01
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					

Продовження таблиці 2.2

2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,34	0,35	102,9 4	0,34
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1,26	1,85	146,8 3	1,26
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,1	0,01	10,0	0,1
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,77	0,28	36,36	0,77
3. Аналіз ділової активності підприємства					
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	2,37	2,59	109,2 8	2,37
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	7,43	9,88	132,9 7	7,43
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	6,27	7,22	115,1 5	6,27
4. Аналіз рентабельності підприємства					
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	9,88	4,32	43,72	9,88
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	28,69	10,88	37,92	28,69
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	4,17	1,7	40,77	4,17

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Аналіз показників фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») свідчить про наявність суперечливих тенденцій у динаміці за 2022–2024 роки. Показники ліквідності в цілому залишаються на задовільному рівні: коефіцієнт покриття стабільно перевищує норматив (>1), однак коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 11,5%, а коефіцієнт абсолютної ліквідності хоч і зріс удвічі, все ще залишається критично низьким. У частині платоспроможності ситуація менш сприятлива - коефіцієнт платоспроможності стабільно нижчий від нормативного значення, а коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2024 році становив лише 10% від рівня 2022 року. Показник маневреності власного капіталу також зазнав суттєвого зниження, що свідчить про обмежену гнучкість у фінансовому управлінні.

Водночас динаміка ділової активності демонструє позитивні зміни: зростання коефіцієнтів оборотності активів, основних засобів і власного капіталу свідчить про посилення інтенсивності використання ресурсів. Однак ці позитивні зрушення не компенсували зниження рентабельності: усі три ключові показники - рентабельність

активів, власного капіталу та продукції - суттєво знизились, що є сигналом погіршення фінансової ефективності. Отже, незважаючи на зростання обсягів діяльності та покращення оборотності, підприємство потребує термінових управлінських рішень щодо зміцнення платоспроможності та відновлення прибутковості.

Окремо варто акцентувати увагу на кадровій політиці ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»), яка є однією з ключових складових його сталого розвитку та ефективного функціонування. Підприємство реалізує цілісну систему управління персоналом, орієнтовану на стабільність, професіоналізм та інноваційний розвиток. На заводі працює понад 700 осіб, кожен з яких проходить ретельний відбір і професійну підготовку. Кадрова стратегія ґрунтується на принципах прозорості, справедливості, безперервного навчання та мотивації.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») активно впроваджуються програми підвищення кваліфікації, тренінги з виробничих стандартів, семінари з харчової безпеки та дбайливого ставлення до продукції. Особлива увага приділяється адаптації нових працівників, для яких розроблено окремі програми наставництва. Ключові працівники регулярно проходять атестацію та внутрішню сертифікацію, що стимулює до професійного зростання та дотримання внутрішніх регламентів якості.

Реалізація таких заходів має безпосередній вплив на якісний склад трудових ресурсів. У таблиці 2.3 подано структуру персоналу підприємства, яка дозволяє оцінити співвідношення категорій працівників, рівень кадрової спеціалізації та потенціал для подальшого розвитку виробництва.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022–2024 рр.

№	Категорія зайнятих	2022		2023		2024		Темп росту, %		Структурні зрушення п.п. 2024-2022
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023-2022	2024-2023	
1.	Персонал, усього	900	100,0	921	100,0	928	100,0	102,33	100,76	-
2.	Виробничий персонал	529	58,78	532	57,76	547	58,94	100,57	102,82	0,17

Продовження таблиці 2.3

3.	Офісний персонал	371	41,22	152	16,50	151	16,27	103,4	99,34	-0,05
4.	В т. ч.: Керівники/ управлінці	56	6,22	56	6,08	57	6,14	100,0	101,79	-0,08
5.	Спеціалісти/ операційний персонал	82	9,11	81	8,79	85	9,15	98,78	104,94	0,04
6.	Фахівці	86	9,55	100	10,85	88	9,48	116,28	88,0	-0,07

Джерело: розраховано автором на основі додатків

Аналіз структури персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022–2024 роки свідчить про стабільність чисельного складу та зважену кадрову політику підприємства. Загальна чисельність персоналу зросла незначно - з 900 осіб у 2022 році до 928 у 2024-му, що може свідчити про оптимізацію ресурсів без розширення штату. Частка виробничого персоналу залишається сталою (77–79%), що вказує на збереження виробничої спрямованості підприємства. Темпи зростання чисельності виробничих працівників уповільнюються, що може бути пов'язано з автоматизацією процесів або підвищенням продуктивності.

Показники зростання офісного персоналу, зокрема управлінців і фахівців, демонструють поступове посилення управлінсько-адміністративного потенціалу. Так, кількість керівників зросла на 6% за два роки, а спеціалістів - на 6,7%, що є свідченням фокусування на підвищенні якості управління та функціонального супроводу виробничих процесів. Загалом структура персоналу відображає стабільний розвиток підприємства з акцентом на підтримку ефективного функціонування ключових виробничих та адміністративних ланок.

Таким чином, сукупний аналіз організаційної структури, фінансових результатів та кадрового потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») дозволяє зробити висновок про збалансовану модель розвитку підприємства. Високий рівень виробничої та управлінської дисципліни, впровадження систем контролю якості, орієнтація на безпечну дитячу продукцію, а також стабільна кадрова політика забезпечують підприємству

конкурентоспроможність і довіру споживачів. Водночас деякі фінансові індикатори свідчать про потребу в підвищенні прибутковості та фінансової гнучкості. Завдяки поєднанню традицій і інновацій, а також адаптивності до ринкових умов, ТДВ «Яготинський маслозавод» Яготинське для дітей» має вагомий потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх позицій як на національному, так і на міжнародному рівні.

2.2. Аналіз існуючих підходів до навчання персоналу у компанії

Ефективна система навчання персоналу є ключовою умовою забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку сучасного підприємства. У випадку ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»), одного з лідерів молочної промисловості України, ця функція не є формальністю, а вбудована у стратегічне бачення компанії. Завдяки цьому навчання персоналу перетворюється на інструмент підвищення якості продукції, зниження виробничих ризиків і формування стійкої корпоративної культури.

Навчальна політика на підприємстві реалізується у кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, йдеться про регулярні програми підвищення кваліфікації, які стосуються як виробничого персоналу, так і офісного складу. Вони охоплюють технічні тренінги з експлуатації сучасного обладнання, майстер-класи з харчової безпеки та семінари щодо новітніх стандартів якості. Така систематичність дозволяє працівникам підтримувати високий рівень професійної підготовки й оперативно адаптуватися до технологічних змін.

По-друге, особлива увага приділяється розвитку так званих "м'яких навичок" - комунікації, управління часом, командної роботи та лідерства, що є ключовими в умовах динамічного середовища та багатозадачності.

Для кращого розуміння масштабів і напрямів реалізованої роботи доцільно розглянути перелік конкретних заходів, які проводилися протягом 2022–2024 років. У таблиці 2.4 наведено основні форми навчання та розвитку персоналу, що були

впроваджені на ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») у цей період.

Таблиця 2.4

Перелік заходів, що були проведені з метою розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 рр.

№ п/п	Заходи для розвитку персоналу	Період реалізації
1.	Впровадження системи дистанційного навчання AcademyOcean для підвищення кваліфікації працівників	2023
2.	Розробка та впровадження Welcome-боксів для нових працівників з метою покращення процесу адаптації	2023
3.	Запровадження фінансової винагороди за стажування нових працівників	2023
4.	Створення кадрового резерву для уникнення проблем із нестачею кадрів	2023
5.	Впровадження системи управління кар'єрним зростанням працівників	2023
6.	Проведення тематичних семінарів та навчальних тренінгів для підвищення кваліфікації працівників	2022–2023
7.	Стажування працівників у структурних підрозділах підприємства для набуття додаткового досвіду	2022–2023
8.	Вдосконалення процедури відбору кадрів для підвищення ефективності найму	2023
9.	Аналіз потреби в персоналі та оптимізація чисельності працівників відповідно до навантаження	2023
10.	Визначення джерел покриття потреби в персоналі та залучення необхідних фахівців	2023
11.	Визначення необхідності залучення, перерозподілу та звільнення персоналу для оптимізації кадрового складу	2023
12.	Впровадження автоматизованої HRM-системи для ефективного управління персоналом	2023
13.	Навчання фахівців з персоналу роботі з HRM-системою для забезпечення ефективного її використання	2023
14.	Інвестування в проведення тренінгів для працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації та мотивації	2023
15.	Покриття витрат, пов'язаних з організацією навчальних заходів	2023
16.	Покриття витрат, пов'язаних з тимчасовим заміщенням працівників під час їх навчання	2023

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз проведених у 2022–2024 роках заходів з розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») свідчить про системний і комплексний підхід до управління людським капіталом. Програми охоплюють усі етапи роботи з кадрами - від адаптації нових співробітників (через welcome-бокси та фінансову мотивацію стажистів) до формування кадрового резерву, оптимізації

чисельності персоналу та інвестування в підвищення кваліфікації. Особливо помітним є акцент на цифрову трансформацію HR-процесів, зокрема впровадження дистанційної платформи AcademyOcean та автоматизованої HRM-системи. Це свідчить про прагнення підприємства не лише модернізувати управлінські процеси, а й створити прозору та ефективну систему кар'єрного розвитку й мотивації персоналу. Завдяки цим заходам формується високопрофесійна та лояльна команда, що здатна забезпечити стабільну якість продукції та підтримувати конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкових змін.

Для оцінки результативності впроваджених заходів доцільно звернутися до кількісних показників, які відображають динаміку професійного зростання працівників. У таблиці 2.5 подано ключові індикатори, що характеризують рівень розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») упродовж останніх трьох років.

Таблиця 2.5

Аналіз показників, що характеризують розвиток працівників ТДВ
«Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
1.	Питома вага працівників підприємства, що пройшли професійне навчання і перепідготовку, %	3,4	3,9	4,0	117,65
1.1.	- безпосередньо на виробництві, %	2,5	2,8	2,9	116,0
1.2.	- у навчальних закладах (різного типу), %	1,0	1,1	1,1	110,0
2.	Питома вага працівників підприємства, що підвищили кваліфікацію, %	7,1	8,2	6,3	88,73
2.1.	- безпосередньо на виробництві, %	6,2	6,3	5,2	83,87
2.2.	- у навчальних закладах (різного типу), %	1,3	1,9	1,1	84,62
3.	Питома вага працівників товариства, що пройшли навчання на спеціалізованих тренінгах з отриманням сертифікату, %	2,9	2,1	3,5	120,69

Джерело: розроблено автором

Аналіз показників, що характеризують розвиток працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») у 2022–2024 роках, засвідчує поступове зростання активності у сфері професійного навчання та перепідготовки персоналу. Зокрема, питома вага працівників, які пройшли навчання безпосередньо на виробництві, зросла з 2,5% до 2,9%, що відповідає приросту 116%.

Схожі тенденції спостерігаються й за напрямом навчання в освітніх установах - приріст склав 10%, що свідчить про підтримку партнерств з профільними закладами освіти. Водночас дещо зменшилася частка працівників, які підвищували кваліфікацію: з 7,1% у 2022 році до 6,3% у 2024-му (88,73%). Це зниження проявилось як у виробничому середовищі (83,87%), так і в навчальних закладах (84,62%). Така динаміка може свідчити про певну переналаштування кадрової політики або тимчасове зменшення попиту на підвищення кваліфікації у класичному форматі

Натомість позитивним є помітне зростання частки працівників, які проходили спеціалізовані тренінги з сертифікацією - з 2,9% до 3,5% (120,69%). Це вказує на посилення фокусу на глибоке тематичне навчання, орієнтоване на конкретні виробничі потреби та сучасні стандарти галузі.

Загалом динаміка показників демонструє прагнення підприємства до інвестування в розвиток персоналу, з акцентом на практичне навчання, внутрішні ресурси й актуальні компетенції, необхідні для підтримання конкурентоспроможності та якості продукції.

У цьому контексті таблиця 2.6 подає аналіз складу фонду оплати праці ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022–2024 роки, що дозволяє простежити не лише динаміку загальних витрат, а й частку, яка спрямовується безпосередньо на професійне зростання працівників, надбавки, премії та інші елементи мотивації.

Таблиця 2.6

Аналіз складу фонду оплати праці ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022	
					+-	%
1.	Фонд оплати праці, тис. грн.	195918	249790	298653	102735,0	52,43
2.	Фонд основної заробітної плати	118726,31	153121,27	172462,13	53735,82	45,26
3.	Фонд додаткової заробітної плати, в тому числі премії та винагороди	57403,97	68192,67	71658,84	14254,86	24,83
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, з них оплата за невідпрацьований час	19787,72	28476,06	54532,03	34744,31	175,58

Джерело: розроблено автором

Аналіз складу фонду оплати праці за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зростання витрат підприємства на оплату праці. Загальний фонд оплати праці зріс на 52,43%, або на 102735,0 тис. грн, що свідчить про посилення мотиваційної політики, підвищення зарплат і, ймовірно, про збільшення кількості працівників або обсягу виконуваних робіт. Найбільшу питому вагу у структурі зростання займає фонд основної заробітної плати, який збільшився на 45,26% (53735,82 тис. грн), що вказує на підвищення базових окладів або кількості відпрацьованого часу.

Разом з тим, фонд додаткової заробітної плати, включаючи премії та винагороди, зріс на 24,83%, що може свідчити про помірне зростання бонусного навантаження або преміальної політики. Найбільш динамічне зростання зафіксовано в категорії заохочувальних та компенсаційних виплат, зокрема оплати за невідпрацьований час, яка зросла на 175,58%, або на 34744,31 тис. грн. Така тенденція може вказувати на збільшення витрат, пов'язаних із лікарняними, відпустками або іншими соціальними виплатами, що потребує подальшого контролю та аналізу для уникнення надмірного навантаження на бюджет підприємства.

Зведені дані, що деталізують зміну структури фонду оплати праці за аналізований період, наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура фонду додаткової оплати праці працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 рр., тис. грн.

№	Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022	
					+-	%
1.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, в т.ч.:	57403,97	68192,67	71658,84	14254,86	24,83
1.1	-Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	28242,75	33850,84	35125,02	6882,26	24,36
1.2	- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	11653	15479,73	16425,81	4772,81	40,95
1.3	- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	17508,22	18862,1	20108,01	2599,78	14,84

Джерело: розроблено автором

Аналіз складу фонду додаткової заробітної плати за 2022–2024 роки свідчить про зростання витрат підприємства на стимули, надбавки й компенсаційні механізми.

Загальний фонд додаткової оплати праці збільшився на 14254,86 тис. грн або на 24,83%. Найбільшу частку в його структурі традиційно займали надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, які зросли на 6882,26 тис. грн (24,36%). Це може бути пов'язано з оновленням штатного розпису, підвищенням розмірів надбавок або розширенням кількості працівників, що їх отримують.

Водночас значне зростання продемонстрували премії та винагороди систематичного характеру - на 40,95%, що свідчить про активне застосування короткострокових матеріальних стимулів з боку роботодавця, орієнтованих на підвищення результативності праці. Порівняно помірне зростання - 14,84% - показали виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, що, найімовірніше, відповідає темпам офіційної інфляції та потребі в підтримці реальної купівельної спроможності працівників. Загалом зростання всіх складових додаткової оплати праці свідчить про комплексну політику стимулювання персоналу, хоча потребує подальшого моніторингу для оцінки її впливу на фінансову стійкість підприємства. З метою більш глибокого розуміння динаміки змін у системі стимулювання праці доцільно звернутися до даних таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Структура фонду заохочувальних та компенсаційних виплат для працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 рр., тис. грн.

№	Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022	
					+-	%
1.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, з них оплата за невідпрацьований час, в т.ч.	19787,72	28476,06	54532,03	34744,31	175,58
1.1	-матеріальна допомога	9944,8	14892,97	23606,01	13661,21	137,37
1.2	- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	6391,43	9866,95	13682,77	7291,34	114,07
1.3	- оплата за невідпрацьований робочий час	3451,49	3716,14	17243,25	13791,76	399,58

Джерело: розроблено автором

Аналіз структури фонду заохочувальних та компенсаційних виплат працівникам ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») у 2022-2024 роках свідчить про стрімке зростання цього виду витрат - загальний обсяг

збільшився на 175,58% або на 34744,31 тис. грн. Це може вказувати як на посилення соціальної політики підприємства, так і на зміну підходів до компенсаційних механізмів, що застосовуються до персоналу.

Найвагоміше зростання зафіксовано в категорії оплати за невідпрацьований робочий час - майже у п'ять разів (+399,58%). Така динаміка може бути наслідком зростання кількості лікарняних, відпусток або іншої оплачуваної відсутності, що формує значне навантаження на фонд оплати праці. Матеріальна допомога зросла на 137,37% (13661,21 тис. грн), що може свідчити про підвищення обсягів разових виплат у відповідь на соціальні запити або складні обставини у працівників.

Також відбулося подвоєння витрат на соціальні пільги індивідуального характеру (+114,07%), що підтверджує зростання уваги до персоналізованих форм підтримки. Загалом така структура свідчить про акцент підприємства на розширення соціального пакету, проте подальше зростання зазначених виплат має супроводжуватися ретельним аналізом їх ефективності й обґрунтованості з фінансової точки зору. З метою глибшого усвідомлення значущості інвестицій у людський капітал доцільно провести аналіз динаміки витрат на розвиток персоналу в межах загального фонду оплати праці підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити не лише загальні обсяги фінансування, а й виявити тенденції щодо пріоритетів у кадровій політиці. На рисунку 2.3 візуалізовано, яку саме частину фінансових ресурсів упродовж 2022-2024 років ТДВ «Яготинський маслозавод» «(ТМ «Яготинське для дітей») спрямовував на заходи, пов'язані з підвищенням кваліфікації працівників, проходженням сертифікацій, участю в тренінгах, семінарах, освітніх програмах, а також іншими формами професійного розвитку. Такий аналіз є важливим не лише з позиції оцінки витрат, а й як індикатор стратегічного бачення підприємства щодо формування конкурентоспроможної команди. Систематичні інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, стимулюють інноваційність та забезпечують адаптацію персоналу до змін у технологічному та ринковому середовищі.

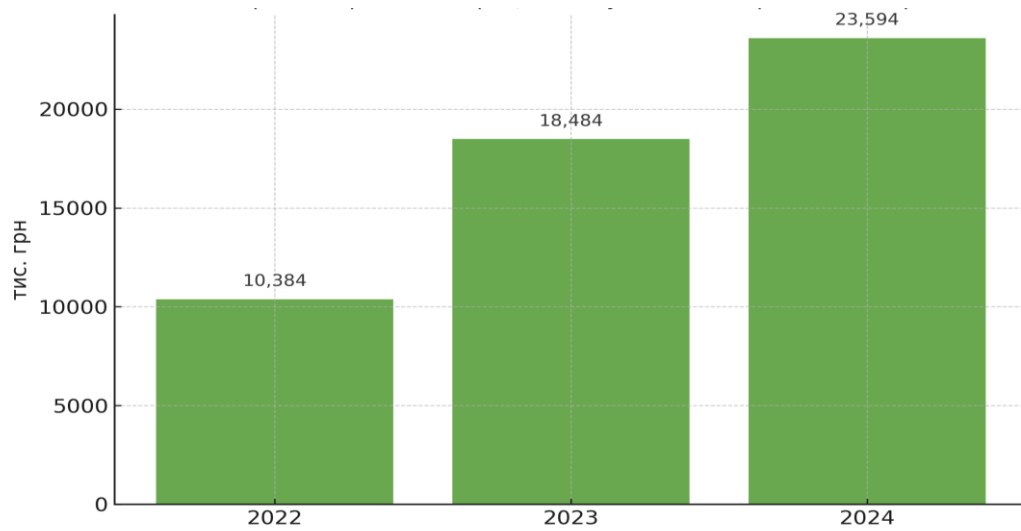


Рис. 2.3 Витрати на розвиток працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») у 2022-2024 рр.

Джерело: [37]

Аналіз динаміки частки витрат на розвиток працівників у фонді оплати праці ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») протягом 2022-2024 років свідчить про послідовне посилення уваги до кадрового потенціалу. Згідно з рисунком 2.3, у 2022 році на розвиток персоналу припадало 5,3% загального фонду оплати праці, у 2023 році цей показник зріс до 7,4%, а у 2024 році досяг 7,9%. Така динаміка демонструє не лише зростання абсолютних витрат, а й зростаючу частку цих інвестицій у структурі загальних витрат на оплату праці.

Це свідчить про стратегічне розуміння підприємством ролі персоналу як основного ресурсу розвитку. Інвестування в професійне навчання, сертифікаційні тренінги, адаптаційні програми та внутрішнє наставництво розглядається не як додаткові витрати, а як інструмент забезпечення стабільної якості продукції, зменшення виробничих ризиків і підвищення продуктивності праці. Такий підхід сприяє формуванню сильної команди, орієнтованої на інновації, ефективність і довгострокову лояльність до підприємства.

Водночас важливим критерієм ефективності кадрової політики є не лише рівень навчання чи мотивації, а й показники стабільності трудового колективу. Для цього доцільно проаналізувати динаміку кадрового складу за останні три роки. У таблиці 2.9 наведено аналіз руху працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ

«Яготинське для дітей») у 2022-2024 роках, що дозволяє оцінити рівень плинності кадрів, інтенсивність прийому персоналу та ефективність адаптаційних процесів.

Таблиця 2.9

Аналіз руху працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення 2024-2022	
		2022	2023	2024	+-	%
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	900,0	921,0	928,0	28,0	3,11
2.	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	132,0	148,0	138,0	6,0	4,55
3.	Кількість звільнених штатних працівників, осіб всього	114,0	125,0	120,0	6,0	5,26
3.1.	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	78,0	91,0	79,0	1,0	1,28
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	918,0	944,0	946,0	28,0	3,05
5.	Коефіцієнт загального обороту, %	27,33	29,64	27,8	0,47	1,72
6.	Коефіцієнт обороту по прийому, %	14,67	16,07	14,87	0,19	1,36
7.	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	12,67	13,57	12,93	0,25	2,05
8.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,67	9,88	8,51	-0,16	-1,85
9.	Коефіцієнт відновлення працівників, %	115,79	118,4	115,0	-0,79	-0,68
10.	Коефіцієнт постійності кадрів, %	91,33	90,12	91,49	0,15	0,18

Джерело: розроблено автором

Аналіз руху працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 роки свідчить про відносну стабільність кадрового складу на тлі помірної динаміки змін. Середньооблікова кількість працівників зросла на 28 осіб (+3,11%), що може свідчити про розширення виробництва або запуск нових напрямів діяльності. Прийом нових працівників зріс на 6 осіб (+4,55%), а звільнення - на стільки ж (+5,26%), що зумовлює відносно рівномірну динаміку руху кадрів.

Показово, що звільнення з причин плинності кадрів залишаються на стабільному рівні - лише +1,28% за два роки, що свідчить про ефективну політику утримання працівників. При цьому коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 8,67% у

2022 році до 8,51% у 2024-му, тобто на 1,85%, що є позитивним сигналом з огляду на збереження кваліфікованого персоналу.

Інші ключові індикатори кадрової стабільності, зокрема коефіцієнт постійності кадрів (91,49%) і коефіцієнт відновлення працівників (115,0%), підтверджують збереження балансу між прийомом і вибуттям персоналу. Це свідчить про наявність сталого трудового колективу, в якому рівень заміщення кадрів не є критичним, а процеси адаптації та навчання працюють на достатньо ефективному рівні. Загалом підприємству вдається підтримувати помірний рівень оборотності персоналу та низьку плинність, що позитивно впливає на якість виробництва, корпоративну культуру та ефективність управління трудовими ресурсами.

Отже, система навчання та розвитку персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») демонструє високий рівень інтегрованості у загальну стратегію підприємства. Впроваджені ініціативи охоплюють не лише професійне навчання та перепідготовку, а й цифровізацію HR-процесів, підтримку кадрового резерву, мотиваційні заходи та гнучке управління трудовими ресурсами. Поступове зростання питомої ваги витрат на розвиток працівників у фонді оплати праці, зниження плинності кадрів і стабільна структура персоналу свідчать про ефективність обраної моделі. Такий підхід забезпечує не лише стабільну якість продукції, а й сталу конкурентоспроможність підприємства на ринку, формуючи професійну команду, здатну відповідати викликам сучасної економіки.

2.3. Виявлення проблем і бар'єрів у розвитку персоналу в структурі компанії

Розвиток персоналу є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й стратегічним чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Проте ефективність цього напряму значною мірою залежить від якості організації навчального процесу, наявності внутрішніх мотиваційних чинників та усунення організаційних бар'єрів. З огляду на це, важливим етапом дослідження стало

виявлення існуючих проблем у сфері професійного розвитку співробітників підприємства.

З метою глибшого аналізу було проведено опитування працівників щодо функціонування системи навчання на підприємстві. Це дозволило отримати об'єктивні оцінки щодо її доступності, змістовного наповнення, регулярності, ефективності, а також з'ясувати основні перешкоди, з якими стикаються працівники під час проходження навчання або підвищення кваліфікації. Отримані результати стали базою для формулювання висновків про сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства у контексті розвитку персоналу.

Результати цього опитування є цінним джерелом інформації для подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства. Вони надають змогу не лише виявити рівень задоволеності працівників чинною системою навчання, а й визначити конкретні напрями для її оптимізації. Дані, узагальнені в таблиці 2.10, відображають співвідношення позитивних і негативних відповідей респондентів, що дає змогу об'єктивно оцінити ефективність освітніх заходів, а також окреслити наявні бар'єри в процесі професійного розвитку персоналу.

Таблиця 2.10

Результати опитування працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») щодо системи навчання, %

№	Питання	Так	Ні
1.	Чи брали ви участь у навчальних заходах на підприємстві протягом останніх 12 місяців?	78%	22%
2.	Чи вважаєте ви, що отримані знання були корисними для вашої роботи?	85%	15%
3.	Чи були навчальні матеріали зрозумілими та доступними?	90%	10%
4.	Чи достатньо часу було виділено для проходження навчання?	70%	30%
5.	Чи відчуваєте ви підтримку керівництва у питанні професійного розвитку?	65%	35%
6.	Чи відповідає зміст навчальних програм вашим професійним потребам?	80%	20%
7.	Чи були навчальні заходи організовані належним чином (місце, час, технічне забезпечення)?	88%	12%
8.	Чи бажаєте ви брати участь у додаткових навчальних програмах у майбутньому?	92%	8%
9.	Чи рекомендували б ви запропоновані навчальні програми своїм колегам?	87%	13%
10.	Чи вважаєте ви, що система навчання на підприємстві потребує вдосконалення?	60%	40%

Джерело: розроблено автором

Результати опитування працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») засвідчують загалом позитивне сприйняття системи навчання на підприємстві. Більшість респондентів (78%) зазначили, що брали участь у навчальних заходах протягом останнього року, а 85% з них вважають отримані знання корисними для професійної діяльності. Високі оцінки також отримали зрозумілість та доступність навчальних матеріалів (90%), а також якість організації самих заходів (88%).

Водночас деякі аспекти вказують на потенціал для подальшого удосконалення. Зокрема, 30% працівників вважають, що виділеного часу на навчання недостатньо, а 35% не відчувають належної підтримки керівництва у питаннях професійного розвитку. Понад половина опитаних (60%) прямо вказали на потребу вдосконалення чинної системи навчання, що свідчить про наявність очікувань щодо гнучкіших форматів, більш адаптованого змісту або кращого технічного супроводу.

Значний відсоток працівників (92%) виявляють зацікавленість у подальшому професійному розвитку, а 87% готові рекомендувати навчальні програми своїм колегам. Це формує основу для розширення корпоративного навчання, з урахуванням зворотного зв'язку, який може стати орієнтиром для оновлення підходів до внутрішньої освіти.

Позитивне ставлення працівників до професійного зростання та високий рівень довіри до навчальних ініціатив створюють сприятливі передумови для зміцнення кадрового потенціалу підприємства. У цьому контексті доцільним є оцінка реального впливу системи навчання на ключові виробничо-економічні показники. Одним із таких індикаторів є продуктивність праці, динаміка якої дозволяє простежити ефективність інвестицій у розвиток персоналу. Відповідну інформацію представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз продуктивності праці в ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024-2022 р.	
					+-	%

Продовження таблиці 2.11

1.	Обсяг реалізованих товарів, тис. грн.	3736091,0	4857266,0	5635593,0	1899502,0	50,84
2.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього, осіб	900,0	921,0	928,0	28,0	3,11
2.1.	- Робітники, осіб	686,0	701,0	699,0	13,0	1,89
3.	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів	179,63	184,75	185,98	6,34	3,53
4	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин	1437,02	1475,33	1499,96	62,94	4,37
5.	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, грн.	4612,45	5273,90	6072,83	1460,37	31,66
6.	Середньорічний виробіток на одного робітника, грн.	6051,32	6929,05	8062,36	2011,03	33,23
7.	Середньогодинний виробіток одного робітника, грн.	4,87	5,58	5,26	0,39	8,13
8	Тривалість робочого дня, год.	8,0	8,0	8,22	0,22	2,75
9.	Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	261,68	263,92	266,34	4,65	1,78
10.	Питома вага робітників в складі ПВП	76,15	76,1	75,38	-0,77	-1,01

Джерело: розроблено автором

Аналіз продуктивності праці в ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») за 2022-2024 роки демонструє позитивну динаміку ключових показників, що свідчить про послідовне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Обсяг реалізованої продукції зріс на 50,84%, що є суттєвим приростом порівняно з помірним збільшенням середньооблікової чисельності працівників усього на 3,11%. Це вказує на якісні зрушення в організації праці та можливий ефект від реалізованих заходів з навчання та розвитку персоналу.

Середньорічний виробіток одного працівника зріс на 31,66%, а одного робітника - на 33,23%, що є підтвердженням покращення індивідуальної результативності. Водночас середньогодинний виробіток збільшився на 8,13%, незважаючи на незначне збільшення тривалості робочого дня. Також зросла кількість відпрацьованих днів і годин на одного робітника, що свідчить про стабільне завантаження персоналу.

У сукупності ці показники відображають ефективне використання трудового потенціалу та потенційний вплив системи внутрішнього навчання на продуктивність. Незначне зменшення питомої ваги робітників у загальній чисельності ПВП може

свідчити про тенденцію до автоматизації або зміщення акценту на інженерно-технічний склад, що також може бути наслідком цільового підвищення кваліфікації працівників.

З огляду на виявлені тенденції зростання продуктивності праці та зацікавленість працівників у навчанні, доцільним є комплексна оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток кадрового потенціалу підприємства. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати наявні сильні та слабкі сторони у сфері управління персоналом, а також виявити можливості для подальшого вдосконалення й потенційні загрози, які можуть стримувати цей процес. Деталізовану характеристику таких чинників подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Сформована система навчання персоналу з регулярними програмами підвищення кваліфікації	Обмежена кількість внутрішніх тренерів і фахівців з навчання
Високий рівень зацікавленості працівників у професійному розвитку (92%)	Недостатня індивідуалізація програм для різних категорій персоналу
Позитивне ставлення до корпоративного навчання (87% готові рекомендувати програми)	Відсутність системи оцінки довгострокового впливу навчання на продуктивність
Підтримка розвитку персоналу на рівні керівництва	Обмежене використання цифрових платформ для навчання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження цифрових освітніх технологій (LMS, онлайн-курси)	Відтік кваліфікованих кадрів до конкурентів або за кордон
Розширення співпраці з навчальними закладами і тренінговими компаніями	Нестабільна економічна ситуація, що може обмежити фінансування розвитку персоналу
Створення кадрового резерву з числа внутрішніх працівників	Мотиваційне вигорання працівників через відсутність кар'єрного просування
Залучення грантового фінансування на програми розвитку персоналу	Високі витрати на навчання без гарантії утримання персоналу після підвищення кваліфікації

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») засвідчив наявність системного підходу до навчання та підвищення кваліфікації, що підтримується як керівництвом підприємства, так і

самими працівниками. Високий рівень зацікавленості персоналу у професійному зростанні та позитивна оцінка корпоративних навчальних програм створюють міцне підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрової політики. Водночас виявлено низку обмежень, зокрема нестачу кваліфікованих внутрішніх тренерів, слабку цифровізацію освітнього процесу та відсутність системи оцінки довгострокового ефекту навчання. Це формує потребу у впровадженні більш гнучких і сучасних форматів професійного розвитку, таких як онлайн-курси, модульне навчання чи змішані моделі.

Серед можливостей варто виокремити розвиток партнерств з освітніми установами, створення кадрового резерву та залучення зовнішнього фінансування. Натомість загрози пов'язані з ризиком втрати кадрів, економічною нестабільністю та зниженням мотивації через обмежені кар'єрні перспективи. Отже, для підвищення ефективності політики розвитку персоналу підприємству слід акцентувати увагу на усуненні внутрішніх слабких місць і активному використанні зовнішніх можливостей, орієнтуючись на довгострокову стратегію формування конкурентоспроможного трудового потенціалу.

Таким чином, результати опитування, аналіз динаміки продуктивності праці та проведений SWOT-аналіз дозволяють зробити комплексний висновок щодо актуального стану й перспектив розвитку системи управління персоналом у ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»). Очевидною є наявність потенціалу для подальшого підвищення ефективності трудової діяльності шляхом удосконалення формату та змісту навчальних програм, цифровізації процесу професійного розвитку та посилення інституційної підтримки з боку керівництва. З урахуванням високого рівня залученості працівників та позитивного ставлення до навчання, підприємство має всі передумови для формування гнучкої, адаптивної та результативної кадрової стратегії, яка сприятиме зміцненню його конкурентних позицій у галузі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ТМ «ЯГОТИНСЬКЕ ДЛЯ ДІТЕЙ»)

3.1. Запровадження сучасних освітніх технологій та e-learning платформи

У сучасних умовах інтенсифікації бізнес-процесів, цифрової трансформації та глобальної конкуренції компанії все більше усвідомлюють, що розвиток персоналу є стратегічним активом, а не лише елементом кадрової роботи. Впровадження сучасних освітніх технологій та електронних платформ навчання (e-learning) дозволяє зробити навчальний процес системним, масштабованим, доступним і водночас персоналізованим. Особливо актуальним це стає для виробничих підприємств, де необхідність поєднувати навчання з безперервним технологічним процесом вимагає високої гнучкості в організації навчального середовища.

Одним із прикладів поступового, але впевненого впровадження освітніх інновацій у виробничому секторі є досвід ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»). Це провідне українське підприємство в галузі молокопереробки, яке має багаторічну історію, сучасне виробництво й стабільну команду професіоналів. Основу кадрової політики заводу складає стратегія безперервного розвитку компетенцій персоналу. Саме тому на підприємстві активно реалізуються ініціативи щодо цифровізації навчального процесу, зокрема за допомогою впровадження сучасних e-learning рішень.

Першим кроком до цифрового переходу стало впровадження корпоративної освітньої платформи, яка поєднує в собі навчальний контент, тестові модулі, аналітичні інструменти та базу знань. Це рішення дозволило перевести частину навчальних курсів у зручний онлайн-формат, що є надзвичайно важливим для підприємства, де працівники працюють за змінним графіком і не завжди мають змогу відвідувати очні тренінги. За допомогою платформи працівники можуть проходити навчання у зручний для них час, поступово опановуючи потрібні знання без відриву від основної діяльності [34, с. 84].

Платформа включає кілька основних модулів: блок із технічними інструкціями (відеоінструкції з обслуговування обладнання, правила безпеки), блок адаптації для нових співробітників (корпоративні стандарти, основи НАССР, внутрішній етикет), а також розділ з м'якими навичками (управління часом, командна робота, стресостійкість). Кожен модуль супроводжується вбудованими тестами для перевірки засвоєного матеріалу, а результати зберігаються в індивідуальному електронному профілі працівника [9, с. 247].

Однією з переваг e-learning платформи стало скорочення часу адаптації нових працівників. Якщо раніше процес ознайомлення з внутрішніми регламентами займав від тижня до десяти днів, то сьогодні завдяки інтерактивним курсам і відеоурокам він скорочений до 2–3 днів. Усі необхідні інструкції доступні в цифровій бібліотеці, що дозволяє новачкам самостійно переглядати контент за потребою, повертатися до складних тем і краще засвоювати матеріал у власному темпі.

Окрему увагу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») приділяє підвищенню цифрової грамотності працівників. У рамках впровадження e-learning платформи було організовано серію внутрішніх навчань з використання LMS, роботи з електронними документами, Google Workspace, корпоративними чатами й порталами. Завдяки цьому навіть працівники без глибокого досвіду у сфері ІТ змогли швидко адаптуватися до нових інструментів, що позитивно вплинуло на загальну ефективність комунікації та швидкість обміну інформацією [1].

Важливим аспектом є мотивація персоналу до проходження онлайн-навчання. На підприємстві запроваджено систему рейтингових балів, які працівники отримують за завершення курсів, успішне проходження тестів, участь у навчальних марафонах. За накопичені бали працівники можуть отримати внутрішні бонуси, додаткові дні до відпустки, подяки, корпоративні подарунки. Такий підхід сприяє залученості, створює здорову конкуренцію та формує культуру безперервного навчання.

Крім того, завдяки цифровізації навчального процесу, керівництво заводу отримало інструменти аналітики. HR-служба й керівники підрозділів можуть у реальному часі відстежувати прогрес працівників, переглядати статистику проходження курсів, виявляти теми, що потребують доопрацювання. Це дозволяє не

лише оптимізувати навчальний контент, а й оперативно реагувати на виявлені прогалини у знаннях працівників [5].

Запровадження e-learning платформи також сприяло уніфікації знань у масштабах підприємства. Якщо раніше різні зміни чи виробничі дільниці могли отримувати інформацію в різному обсязі або формі (через інструкторів, наставників, паперові інструкції), то зараз усі працівники мають однаковий доступ до єдиного, стандартизованого контенту. Це особливо важливо в контексті дотримання вимог харчової безпеки, санітарії та виробничих стандартів.

Варто зазначити, що цифрове навчання не замінило традиційних форматів, а успішно доповнило їх, утворивши ефективну систему змішаного навчання. Практичні заняття, стажування, майстер-класи та внутрішні тренінги все ще активно використовуються, проте вони вже працюють у синергії з e-learning - як наступний етап після проходження теоретичної бази.

У перспективі ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») планує ще ширше використовувати освітні технології: інтеграцію з відеоспостереженням для імітаційних навчань, доповнення навчальної платформи віртуальною реальністю для моделювання аварійних ситуацій на виробництві, а також створення внутрішньої мобільної освітньої програми, яка дозволить працівникам навчатися з будь-якого пристрою.

Таким чином, впровадження сучасних освітніх технологій і e-learning платформи на ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») стало важливим кроком до побудови корпоративної культури розвитку, підвищення ефективності внутрішніх процесів і зміцнення позицій компанії на ринку. Цей досвід демонструє, що навіть у традиційних виробничих секторах цілком можливо впроваджувати інноваційні рішення, які не лише знижують витрати, а й створюють нові можливості для зростання, професійного розвитку персоналу та формування кадрового резерву майбутнього. Навчання у цифровому форматі вже не є майбутнім - воно є реальністю, яку компанії на кшталт Яготинського маслозаводу успішно інтегрують у свою щоденну діяльність.

Напрями удосконалення системи навчання персоналу:

1. Впровадження мікронавчання (microlearning). Запровадження коротких навчальних модулів (3–7 хв), які можна проходити в перервах між змінами. Наприклад: «Інструкція з безпечної роботи з новим обладнанням» у форматі 5-хвилинного відео з тестом. Це підвищує ефективність засвоєння матеріалу та не заважає виробничому процесу.

2. Розробка мобільного додатку для навчання. Створення спеціального застосунку для смартфонів, де будуть доступні навчальні курси, тести, новини, чати з менторами. Працівник може навчатися вдома, у дорозі або на зміні, маючи доступ до персонального плану.

3. Формування індивідуальних траєкторій розвитку (IDP). Кожен працівник (особливо на керівних і технічних позиціях) отримує персональний план розвитку з графіком проходження курсів, необхідних для підвищення кваліфікації, підготовки до нової посади або переатестації.

4. Гейміфікація навчального процесу. Введення системи балів, бейджів, рівнів, рейтингів. Наприклад: за кожен курс нараховується «10 балів досвіду», а після 100 балів – корпоративна відзнака. Це підвищує залученість і мотивацію до проходження курсів.

5. Запровадження менторських програм. Закріплення досвідчених працівників за новачками або тими, хто проходить перенавчання. Ментори допомагають освоїти нові процеси, надають практичні поради, контролюють прогрес. Менторство також підвищує лояльність і статус старших працівників.

6. Інтеграція технологій доповненої і віртуальної реальності (VR/AR). Створення VR-модулів для відпрацювання критичних ситуацій: наприклад, симуляція аварійної зупинки обладнання чи дій у разі витоку сировини. Це дозволяє відпрацювати навички без ризику для життя і продукції.

7. Регулярні короткі опитування (зворотний зв'язок). Кожен курс супроводжується швидкою анкетною з 2–3 запитаннями. Крім того, раз на квартал проводиться масштабне опитування щодо якості навчання. Це дозволяє оперативно вдосконалювати контент і усувати недоліки.

8. Щоквартальні внутрішні хакатони та конкурси. Формат освітніх марафонів або командних змагань: наприклад, «Покращ свій відділ» або «Безпека на виробництві». Працівники об'єднуються у команди, створюють проекти — а кращі реалізуються з підтримкою HR.

9. Систематичне оновлення контенту. Курси перевіряються раз на рік на актуальність. За потреби — оновлюються (зміна стандартів, нове обладнання тощо). Відповідальні: керівники підрозділів + HR + внутрішні експерти.

10. Аналітика результатів у реальному часі. Створення системи панелей моніторингу (dashboard) в LMS. Керівник бачить: хто вже пройшов курси, хто провалив тести, які теми викликають труднощі. Це дозволяє вчасно реагувати і підтримувати працівників.

З метою оцінки ефективності електронної системи навчання було проведено опитування працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»). В опитуванні взяли участь представники різних категорій персоналу, які вже проходили навчальні курси на електронній платформі: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf7sZRzROliXVCpksR9oTuXvIJqScVzbMQlVI37s4nD77mLdw/viewform?usp=header>. Оцінка ефективності впровадження освітніх заходів представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Оцінка ефективності впровадження освітніх заходів

№	Захід	Критерій оцінки	Очікуваний результат	Джерело оцінки
1.	Впровадження мікронавчання	Тривалість адаптації	-30% часу	HR-аналітика
2.	Мобільний додаток	Кількість активних користувачів	70% персоналу	Google Analytics
3.	Індивідуальні траєкторії	Завершення курсів	+25%	LMS-звітність
4.	Зворотний зв'язок	Рейтинг курсу	не менше 4,0	Анкетування
5.	Гейміфікація	Частка працівників із бонусами	50%+	Система балів
6.	Менторство	Швидкість адаптації	-20% помилок	Оцінка наставників
7.	VR-тренінги	Успішне проходження модулів	90%+	VR-платформа
8.	Хакатони	Кількість команд / ідей	не менше 5	HR-звіти
9.	Оновлення контенту	Частота оновлень	1 раз/рік	Навчальні плани

Продовження таблиці 3.1

10.	Аналітика	Прозорість результатів	Звіти по підрозділах	LMS / BI-панелі
-----	-----------	------------------------	----------------------	-----------------

Джерело: складено автором.

Як показано в таблиці 3.2, респонденти оцінили ключові аспекти навчального процесу за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 3.2

Оцінка результатів опитування працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»)

№	Питання	Оцінка (середній бал)
1.	Задоволеність зручністю навчальної платформи	4,2
2.	Корисність матеріалів для виконання виробничих завдань	4,5
3.	Можливість проходження курсів у зручний час	4,3
4.	Достатність часу для навчання під час зміни	3,6
5.	Перевага онлайн-формату над очним	4,1
6.	Зрозумілість та доступність відеоінструкцій	4,4
7.	Підтримка з боку керівництва під час навчання	4,0
8.	Мотивація до навчання через бонуси, рейтинги, визнання	3,9
9.	Участь у внутрішніх тренінгах і семінарах	4,2
10.	Реальне застосування отриманих знань у повсякденній роботі	4,6

Джерело: складено автором.

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить про високий рівень задоволеності працівників системою електронного навчання. Найвищі оцінки отримали питання, пов'язані з практичною користю матеріалів (4,5), можливістю застосування знань (4,6) та зрозумілістю відеоінструкцій (4,4). Це підтверджує релевантність контенту та ефективність подачі. Найнижчу оцінку (3,6) отримано за показником можливості повноцінного навчання під час зміни, що може свідчити про брак організаційного часу або надмірне навантаження. У цілому результати вказують на позитивне сприйняття навчального процесу та доцільність подальшого розвитку e-learning платформи.

Оцінка ефективності корпоративної системи навчання була доповнена експертним аналізом. До оцінювання було залучено 8 експертів – представників кадрової служби, керівників змін, технологів, а також фахівців з охорони праці та IT-підтримки. Експерти оцінили основні параметри освітньої системи за п’ятибальною шкалою. Як показано в таблиці 3.3, найбільш високу оцінку отримала актуальність навчального контенту, що підтверджує відповідність тематики курсу практичним потребам виробництва.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів щодо оцінки системи навчання на ТДВ
«Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»)

№	Критерій оцінки	Середній бал
1.	Актуальність навчального контенту	4,6
2.	Адаптивність навчання до змін у виробничому середовищі	4,3
3.	Доступність навчальних матеріалів	4,5
4.	Рівень технічної підтримки під час проходження курсів	4,0
5.	Ефективність використання гейміфікації	3,8
6.	Мотиваційний вплив навчання на працівників	4,2
7.	Зручність системи аналітики результатів навчання	4,1
8.	Ступінь залучення керівників підрозділів у процес навчання	3,9

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 3.3, експерти позитивно оцінили більшість критеріїв функціонування навчальної системи. Високі оцінки отримали параметри, пов’язані з контентом і доступністю матеріалів (4,6 та 4,5 відповідно), що свідчить про належну якість наповнення платформи. Деяко нижчі бали відзначено за гейміфікацію (3,8) та участь керівників у навчальному процесі (3,9), що свідчить про потребу в активнішому залученні лінійного менеджменту до навчального супроводу. В цілому система електронного навчання визнана ефективною, із потенціалом для подальшого розвитку за кількома напрямками.

Для формалізованої оцінки ефективності системи навчання персоналу було застосовано метод зважених експертних оцінок. Кожному з критеріїв, що

розглядалися в підрозділі 3.3, була присвоєна вага відповідно до його значущості у загальній структурі навчального процесу. Як показано в таблиці 3.4, результати експертних оцінок були скориговані з урахуванням коефіцієнтів ваги, що дозволило визначити зведену оцінку ефективності.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для аналізу оцінок експертів

№	Критерій	Вага критерію	Оцінка експертів	Зважена оцінка
1.	Актуальність навчального контенту	0,15	4,6	0,69
2.	Адаптивність до змін у виробництві	0,13	4,3	0,56
3.	Доступність навчальних матеріалів	0,12	4,5	0,54
4.	Рівень технічної підтримки	0,10	4,0	0,40
5.	Ефективність гейміфікації	0,10	3,8	0,38
6.	Мотиваційний вплив навчання	0,13	4,2	0,55
7.	Зручність аналітики для HR	0,12	4,1	0,49
8.	Залучення керівників до процесу навчання	0,15	3,9	0,59
	Підсумок	1,00	33,4	4,2

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 3.4, підсумкова інтегральна оцінка ефективності навчальної системи становить 4,2 бала, що свідчить про достатньо високий рівень функціонування системи. Найбільший внесок у загальний бал забезпечили такі критерії, як актуальність контенту (0,69), залучення керівників (0,59) та адаптивність до змін (0,56). Водночас нижчі зважені показники за гейміфікацію (0,38) та технічну підтримку (0,40) вказують на напрями, які потребують вдосконалення. Такий підхід дозволяє не лише оцінити стан освітнього процесу, а й обґрунтувати необхідні коригувальні дії.

Аналіз результатів опитування працівників та експертів дозволяє зробити комплексні висновки щодо поточного стану та перспектив системи навчання персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»).

Працівники в цілому високо оцінюють зручність платформи, корисність навчального контенту та можливість застосування знань на практиці. Водночас виявлено певні організаційні труднощі - зокрема, недостатній час на навчання у змінному режимі та не повністю реалізований потенціал гейміфікаційних інструментів.

Експертна оцінка підтвердила ключові переваги платформи: актуальність контенту, адаптивність до змін, доступність та аналітичну підтримку. Використання методу зважених експертних оцінок дозволило отримати інтегральну оцінку ефективності системи навчання на рівні 4,2 бала за п'ятибальною шкалою, що є високим показником.

Таким чином, на підприємстві сформовано якісну та дієву освітню систему, яка відповідає сучасним потребам виробництва. Разом з тим, результати опитувань дають змогу визначити напрями для подальшого вдосконалення: посилення ролі керівників у навчальному процесі, покращення технічної підтримки, активніше використання мотиваційних механізмів і розвиток мобільного доступу до навчального контенту. Упровадження цих змін сприятиме зростанню ефективності персоналу та загальній конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Формування індивідуальних траєкторій розвитку для ключових посад

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується динамічними змінами, високими вимогами до якості, інноваційністю та цифровою трансформацією, ключову роль у забезпеченні сталого розвитку компаній відіграють люди - висококваліфіковані, мотивовані, гнучкі до змін працівники. Саме тому ефективна робота з людським капіталом стає стратегічним завданням для провідних підприємств. Один із найбільш перспективних напрямів у сфері HR-менеджменту - формування індивідуальних траєкторій розвитку для працівників, особливо тих, хто займає або потенційно може зайняти ключові позиції в компанії. Цей підхід успішно реалізується в межах кадрової стратегії ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ

«Яготинське для дітей»), зокрема у підрозділах, що працюють з брендом дитячого харчування «Яготинське для дітей».

ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») - це одне з найбільш авторитетних підприємств української молочної галузі. Сучасне обладнання, дотримання міжнародних стандартів якості (НАССР, ISO), висока культура виробництва та особлива відповідальність у виготовленні продукції для дітей - усе це формує потребу в системному управлінні людськими ресурсами. Ключові посади в структурі, що забезпечують роботу лінійки «Яготинське для дітей», включають не лише керівників змін і технологів, а й провідних лаборантів, інженерів контролю якості, начальників дільниць, а також фахівців із сертифікації, R&D-напрямку та логістики [17, с. 556].

Формування індивідуальних траєкторій розвитку - це комплексний підхід, який передбачає визначення особистих і професійних цілей співробітника, аналіз його поточних компетенцій, оцінку потенціалу, визначення прогалів у знаннях і навичках, а також побудову плану дій із чіткими етапами, метриками успіху і засобами підтримки з боку компанії. На «Яготинському маслозаводі» (ТМ «Яготинське для дітей») ця система поступово формується як елемент стратегічного управління талантами.

Таблиця 3.5

Система навчання керівного персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»)

№	Напрямок навчання	Застосовані платформи	Орієнтовні витрати (грн)
1.	Навчання поза робочим місцем (курси, семінари)	ВНЗ, профільні установи	5 000 – 15 000
2.	Навчання на робочому місці (наставництво)	Внутрішня система управління	Мінімальні / внутрішні
3.	Бізнес-тренінги (управлінські компетенції)	Zoom, бізнес-платформи	2 000 – 10 000
4.	Тренінги з емоційного інтелекту	Zoom, внутрішні тренери	1 000 – 5 000
5.	Онлайн-навчання (вебінари, мікрокурси)	Zoom, Coursera, Prometheus	500 – 3 000
6.	ІТ-платформи для адміністрування навчання	TalentLMS	За ліцензією (від 10 000)

Джерело: розроблено автором

Перший етап - ідентифікація ключових посад. У межах бренду «Яготинське для дітей» особлива увага приділяється тим працівникам, які мають безпосередній вплив на безпеку, якість та інноваційність продукту. Це, зокрема, старші технологи, майстри стерилізаційних ліній, спеціалісти зі стандартів харчової безпеки, керівники відділів розробки рецептур. Для кожної з таких посад HR-служба заводу формує профіль компетенцій - перелік знань, навичок, особистих якостей, необхідних для ефективного виконання обов'язків на нинішньому та вищому рівні відповідальності.

Другий етап - оцінка персоналу. Застосовується модель 360-градусного зворотного зв'язку, тестування професійних знань, кейс-завдання, а також оцінка лінійним керівником. У результаті формується індивідуальний звіт, що виявляє сильні сторони працівника, зони для розвитку та рівень готовності до переходу на вищу позицію. Такий аналіз не лише відкриває перспективи для кар'єрного росту, а й формує довіру до системи, оскільки вона ґрунтується на об'єктивних показниках.

Третій етап - планування індивідуального маршруту розвитку. Для кожного працівника, що входить до групи стратегічного резерву або вже обіймає ключову посаду, розробляється персональний план [27, с. 104].

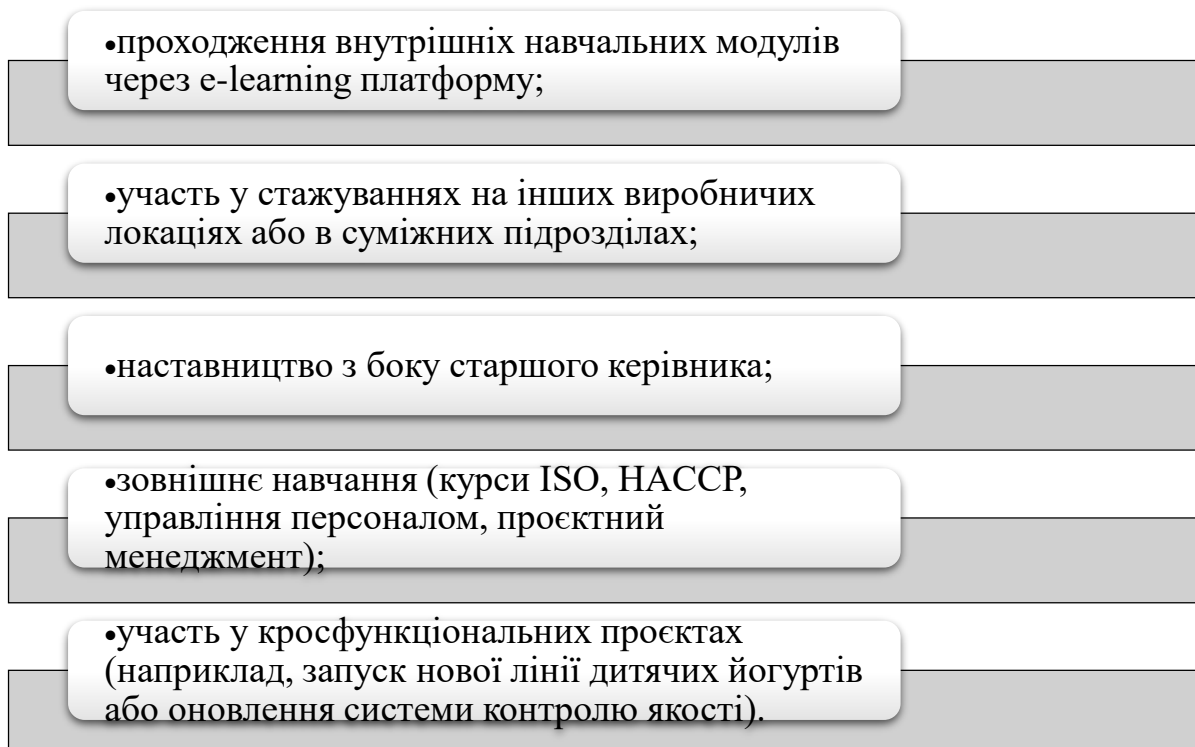


Рис. 3.1. Складові персонального плану маршруту розвитку

Джерело: [37]

Окремо в компанії розроблена матриця спадкоємності, яка показує, хто з поточних працівників може за 1–3 роки обійняти вищу посаду. Такий підхід дозволяє не лише готувати кадри заздалегідь, а й забезпечувати стабільність і безперервність ключових функцій, особливо в критичних напрямках, як-от виробництво харчування для дітей, де кожна помилка може мати серйозні наслідки.

Особливу роль у формуванні індивідуальних траєкторій розвитку відіграє менторство та внутрішнє навчання. На заводі функціонує програма «Наставник для лідера», у межах якої досвідчені керівники проводять сесії з молодшими колегами, допомагають їм планувати цілі, приймати складні рішення, розвивати емоційний інтелект. Це створює внутрішнє середовище довіри, передачі знань і підтримки з боку компанії.

Інноваційним інструментом стала електронна платформа для управління розвитком (на базі Google Workspace), яка дозволяє кожному співробітнику бачити свій особистий план розвитку, прогрес у виконанні завдань, доступ до навчальних курсів і зв'язок із HR-консультантом. Це не лише зручно, а й мотивує до самостійного навчання, адже працівник бачить реальні можливості для свого кар'єрного зростання.

Також важливо зазначити, що система індивідуального розвитку на ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») безпосередньо пов'язана з системою преміювання та оцінювання. Працівники, які досягають поставлених у плані розвитку цілей, отримують додаткові бонуси, доступ до участі в міжнародних виставках, корпоративних подіях, можуть претендувати на підвищення або розширення функціоналу. Це забезпечує пряму кореляцію між розвитком і визнанням, що значно підвищує мотивацію [49, с. 185].

У межах бренду «Яготинське для дітей» впровадження індивідуальних траєкторій розвитку має особливе значення, адже продукти цієї лінійки - одні з найчутливіших у харчовій галузі. Вони мають відповідати найвищим стандартам безпеки та якості. Тому компанія зацікавлена в тому, щоб усі ключові працівники в ланцюгу створення цієї продукції були не просто професіоналами, а амбасадорами відповідальності, сталості й бездоганної репутації бренду.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що формування індивідуальних траєкторій розвитку на ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») є не формальністю, а продуманою системною практикою, яка дозволяє ідентифікувати таланти, розвивати їх цілеспрямовано, підвищувати залученість працівників і забезпечувати кадрову стабільність у критичних напрямках. Такий підхід формує внутрішній кадровий резерв, сприяє зниженню плинності кадрів і підвищує репутацію компанії як роботодавця, що піклується про розвиток кожного працівника. Це стратегія, яка вже сьогодні працює на майбутнє.

3.3. Підвищення мотивації працівників до навчання та впровадження системи оцінки результатів

З метою підвищення ефективності розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») заплановано впровадження системи оцінки мотивації до навчання та результативності освітніх заходів. Для об'єктивного аналізу доцільності запропонованих змін у політиці розвитку кадрів передбачено проведення внутрішнього анкетування. Цей інструмент дозволить оцінити не лише ступінь зацікавленості працівників у професійному зростанні, а й виявити вплив нововведень на загальний емоційний клімат, комунікацію в колективі та взаємодію з керівництвом.

Запропонована анкета містить 6 тверджень, кожне з яких оцінюється за п'ятибальною шкалою:

- 1 бал - повністю задоволений;
- 2 бали - задоволений;
- 3 бали - частково задоволений;
- 4 бали - незадоволений;
- 5 балів - повністю незадоволений.

Ключовими напрямками оцінки виступають: комфортність робочого середовища, мотивація до навчання, змістовність освітніх програм, доступність навчання, підтримка керівництва та рівень внутрішньої комунікації. Загальна сума

балів варіюється в межах від 14 до 70. Показник понад 40 балів свідчатиме про низький рівень мотивації та задоволеності, що стане сигналом для подальшого вдосконалення навчальної політики. Натомість менша сума балів засвідчить позитивний ефект від запропонованих змін та дозволить сформувати ефективну модель стимулювання до навчання на підприємстві.

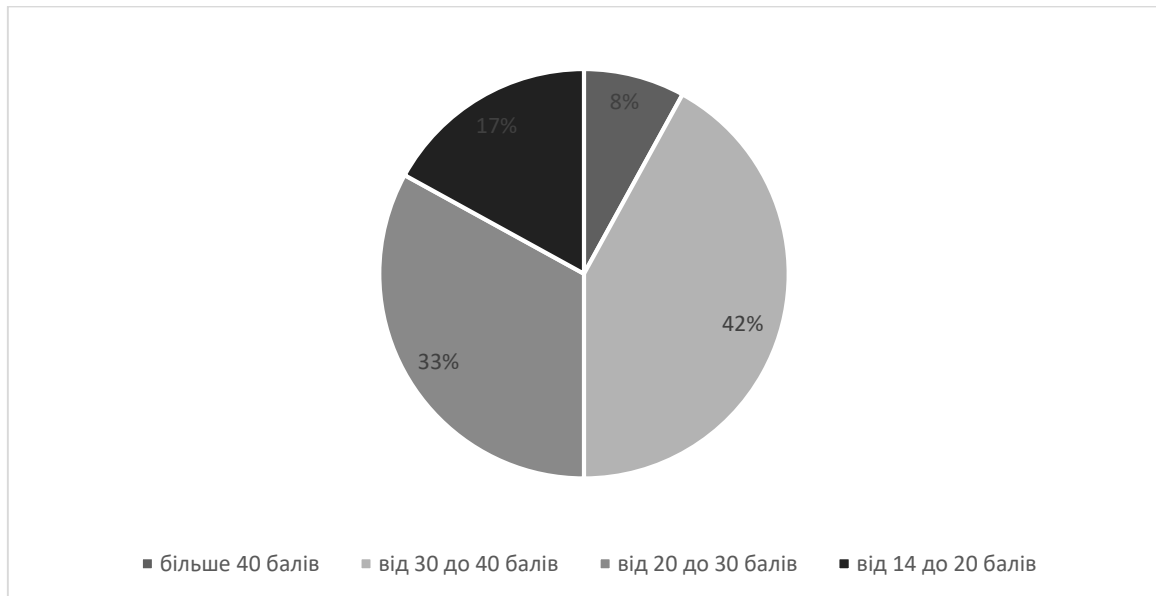


Рис. 3.2 Результати анкетування персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»)

Джерело: розроблено автором

Результати анкетування свідчать про переважно позитивне сприйняття працівниками умов навчання та професійного розвитку на підприємстві. Зокрема, 42% респондентів набрали від 20 до 30 балів, що свідчить про достатній рівень задоволеності впровадженими заходами. Ще 33% опитаних оцінили ситуацію в межах 30–40 балів, тобто мають змішані оцінки, але загалом не демонструють значного невдоволення. Лише 17% працівників показали результат вище 40 балів, що вказує на наявність проблем у мотивації чи задоволеності навчальним процесом, а 8% досягли найнижчого діапазону (14–20 балів), що свідчить про високий рівень мотивації та позитивне ставлення до умов професійного зростання.

Таким чином, отримані дані засвідчують ефективність впроваджених заходів, проте водночас вказують на потребу подальшого вдосконалення системи оцінки та стимулювання, зокрема для тієї частини персоналу, яка демонструє нижчий рівень

залученості. Щоб глибше зрозуміти причини невдоволеності окремих працівників, було проведено порівняльний аналіз ключових факторів, які впливали на мотивацію до навчання до та після реалізації запропонованих змін.

Таблиця 3.6

Фактори, що викликають незадоволення персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»)

№	Питання	Після запропонованих заходів			До запропонованих заходів		
		Ні	Так	Важко відповісти	Ні	Так	Важко відповісти
1.	Відсутність зворотного зв'язку від керівництва	78%	15%	7%	52%	30%	18%
2.	Недостатній час для навчання	70%	22%	8%	45%	40%	15%
3.	Низька практична цінність навчальних програм	74%	18%	8%	48%	36%	16%
4.	Обмежені можливості для кар'єрного зростання	65%	25%	10%	38%	45%	17%
5.	Недостатня матеріальна мотивація за участь у навчанні	82%	10%	8%	60%	25%	15%
6.	Відсутність індивідуального підходу до потреб у навчанні	68%	22%	10%	42%	38%	20%

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз відповідей працівників до та після впровадження заходів із удосконалення навчальної політики та системи мотивації свідчить про суттєве зниження рівня незадоволеності персоналу за більшістю критичних аспектів. Зокрема, частка респондентів, які вказали на відсутність зворотного зв'язку з керівництвом, зменшилася з 30% до 15%, а кількість тих, хто скаржився на недостатню матеріальну мотивацію, знизилась із 25% до 10%. Також майже вдвічі скоротилась частка незадоволених через низьку практичну цінність навчальних програм - з 36% до 18%.

Особливо помітним є покращення сприйняття таких факторів, як можливості кар'єрного зростання (зменшення з 45% до 25%) і відсутність індивідуального підходу до навчання (з 38% до 22%). Водночас, хоча частка відповідей «важко відповісти» також скоротилась або залишилась стабільною, це може свідчити про зростання поінформованості працівників щодо внутрішніх процедур та очікувань.

Загалом результати демонструють позитивну динаміку у зменшенні факторів незадоволеності та підвищенні мотивації персоналу до участі в навчанні. Для забезпечення стабільності позитивних змін і системної реалізації запропонованих рішень було сформовано кошторис, що охоплює основні витрати на впровадження заходів із підвищення мотивації та ефективності навчання.

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на розвиток системи навчання персоналу для підвищення мотивації до навчання і розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»)

Проблеми стимулювання персоналу щодо навчання	Захід	Ціна, грн.
Перша проблема	1. Впровадження системи КРІ	25000
Друга проблема	1. Організація внутрішнього конкурсу «Працівник місяця»	1500
	2. Настінний інформаційний стенд	500
	3. Брендovanі елементи робочого простору (плакати, прапори)	900
	4. Спільні виїзні заходи (пікнік, квест тощо)	5600
	5. Офісне оснащення	2000
	6. Мотиваційна програма з накопичувальними балами	10000
Третя проблема	1. Менторська програма з розвитку soft skills	9900
	2. Вебінари з новітніх технологій	9000
	3. Серія воркшопів з лідерства	5000
Всього		69400

Джерело: розроблено автором

Аналіз структури витрат на реалізацію заходів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу до навчання, свідчить про комплексний підхід до вирішення виявлених проблем. Загальний кошторис становить 69 400 грн, що є обґрунтованою інвестицією в розвиток людського капіталу підприємства.

Найбільшу частку у загальній сумі складає впровадження системи КРІ (25 000 грн), що відповідає потребі в прозорій та об'єктивній оцінці результатів навчання. Значна увага також приділена нематеріальному стимулюванню: конкурс «Працівник місяця», візуалізація досягнень через брендovanі елементи, мотиваційна програма з накопичувальними балами та колективні заходи. Такі дії не лише посилюють командний дух, а й сприяють формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток.

Окремий блок витрат - це заходи, спрямовані на професійне зростання: менторські програми, вебінари й воркшопи загальною вартістю 23 900 грн. Їх реалізація дозволить сформувати в працівників сучасні soft skills і краще адаптуватися до змін технологічного середовища. Узагальнюючи, можна стверджувати, що запропонований кошторис є цільовим, добре структурованим і таким, що відповідає реальним викликам, які стоять перед підприємством у сфері навчання та мотивації персоналу.

Отже, коефіцієнт економічної ефективності можна визначити шляхом розрахунку за формулою 3.1.

$$E = \frac{P}{Z} \quad (3.1)$$

де P – досягнуті виробничі результати (економія), а Z – витрати, необхідні для їх досягнення.

$E = 70125 / 69400 = 1,02$, тобто більше за 1, що свідчить про належний рівень економічної ефективності.

Окрім того, передбачається, що вдосконалення системи стимулювання позитивно вплине на динаміку обсягів продажів і зростання прибутковості підприємства.

Слід обчислити показники чистої приведеної вартості (NPV), результати яких наведено в таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності інвестиційного проекту розвитку системи навчання персоналу для підвищення мотивації до навчання персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей»)

Показники	Результат
Ставка дисконтування	17 %
Чиста приведена вартість (NPV)	60556,16
Індекс рентабельності	1,87
Внутрішня норма доходності (IRR)	9,79%
Строк окупності	1 рік 2 місяця

Джерело: розроблено автором

Розрахунки ключових інвестиційних показників свідчать про доцільність реалізації проекту, спрямованого на підвищення мотивації персоналу підприємства.

Попри те, що внутрішня норма доходності (IRR) становить 9,79%, що є нижчим за ставку дисконтування 17%, інші показники демонструють позитивну динаміку. Чиста приведена вартість (NPV) на рівні 60 556,16 грн підтверджує, що проєкт здатен генерувати додаткову вартість, а індекс рентабельності на рівні 1,87 свідчить про економічну ефективність інвестування.

Це вказує на економічну доцільність інвестування в людський капітал навіть у короткостроковій перспективі. IRR, хоч і нижча за ставку дисконту, відображає певні обмеження фінансового потенціалу, однак соціальна та організаційна цінність проєкту переважає прямі економічні вигоди. Okремо варто відзначити строк окупності – 1 рік і 2 місяці, що є прийнятним терміном для нематеріальних інвестицій у персонал.

Загалом, попри помірні фінансові показники, проєкт має високу управлінську та стратегічну значущість, оскільки сприяє формуванню ефективного, мотивованого та професійного трудового колективу, що є основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи результати комплексного аналізу, можна дійти висновку, що впровадження системи оцінки мотивації до навчання та стимулювання персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» (ТМ «Яготинське для дітей») виявилось ефективним як у соціальному, так і в економічному вимірах. Анкетування персоналу підтвердило позитивні зрушення в рівні задоволеності умовами професійного розвитку, внутрішньою комунікацією та підтримкою керівництва. Суттєве зменшення частки негативних відповідей свідчить про успішність реалізованих змін, зокрема завдяки персоналізованим заходам мотиваційного характеру, які охоплювали як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Розрахований кошторис на суму 69 400 грн є економічно обґрунтованим і передбачає цільове використання ресурсів для усунення ключових бар'єрів у розвитку персоналу. Водночас показник ефективності витрат ($E = 1,02$) демонструє раціональність інвестування в навчання як складову довгострокової стратегії підприємства. Підтвердженням цього є також фінансово-інвестиційна оцінка, зокрема позитивне значення NPV (60 556,16 грн), строк окупності 1 рік і 2 місяці, а

також внутрішня норма доходності, яка хоча й нижча за ставку дисконту, все ж вказує на наявність економічного ефекту.

Отже, запропонований проект із підвищення мотивації працівників до навчання не лише забезпечив покращення внутрішнього клімату й зацікавленості персоналу, а й створив підґрунтя для підвищення продуктивності, зростання продажів та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати аналізу теоретичних підходів, класифікацій навчання, правових аспектів та внутрішніх корпоративних стандартів, можна дійти висновку, що навчання персоналу на сучасному підприємстві набуває статусу системного й стратегічного ресурсу. Воно виходить за межі традиційної функції підвищення кваліфікації й трансформується у повноцінний інструмент управління змінами, забезпечення інноваційного розвитку та підвищення стійкості організації. Теоретична база охоплює концепції безперервного навчання, компетентнісного підходу, андрагогіки, мотиваційних теорій, що дозволяє вибудовувати навчальний процес відповідно до особливостей дорослої аудиторії та сучасних ринкових вимог. Поєднання різних видів навчання (від первинної адаптації до самоосвіти), форм (внутрішніх, зовнішніх, індивідуальних, групових) і методів (від лекцій до електронного навчання й коучингу) створює гнучку і водночас структуровану модель розвитку персоналу, яка сприяє професійній мобільності, командній згуртованості й мотивації до самореалізації.

Водночас ефективність цієї системи неможлива без надійної нормативної основи та внутрішньої регламентації. Національне законодавство, включно з КЗпП, законами про освіту та постановою КМУ № 431, формує правовий каркас, що гарантує працівникам право на навчання та визначає обов'язки роботодавця. У свою чергу, корпоративні стандарти – положення, стратегії, кодекси етики, регламенти – деталізують механізми реалізації цього права всередині компанії, адаптуючи їх до специфіки підприємства. Інтеграція системи контролю якості дозволяє не лише відстежувати відповідність навчального процесу нормативам і очікуванням бізнесу, а й оперативно реагувати на виявлені проблеми. Таким чином, поєднання концептуального, організаційного та нормативного рівнів забезпечує функціонування цілісної моделі безперервного професійного розвитку, яка є передумовою сталого зростання, високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз підходів до навчання персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод» Яготинське для дітей» засвідчив високий рівень інтеграції кадрового розвитку в загальну стратегію підприємства. Протягом 2022–2024 років було впроваджено низку ініціатив, зокрема дистанційне навчання, формування кадрового резерву, системи мотивації та впровадження автоматизованої HRM-платформи. Кількість працівників, які пройшли професійне навчання, зросла з 3,4% до 4,0%, а тих, хто проходив сертифікаційні тренінги - з 2,9% до 3,5%, що свідчить про зростаючу увагу до тематичного навчання, орієнтованого на конкретні виробничі потреби. Водночас зниження частки працівників, що підвищили кваліфікацію в класичному форматі (з 7,1% до 6,3%), може свідчити про адаптацію форматів навчання до нових умов або перегляд пріоритетів. Зростання витрат на персонал на 52,4% за цей період (до 298,7 млн грн), у тому числі фонду додаткової оплати праці (+147,4%) та компенсацій (+207,5%), є підтвердженням стратегічного інвестування в людський капітал. Також зросла частка витрат на навчання у фонді оплати праці - з 5,3% у 2022 році до 7,9% у 2024-му, що свідчить про послідовне посилення уваги до розвитку персоналу.

Ці інвестиції дали позитивний ефект: середньорічний виробіток одного працівника зріс на 31,7%, а одного робітника - на 33,2%, що перевищує приріст чисельності персоналу (лише 3,1%). Водночас коефіцієнт плинності кадрів знизився з 8,67% до 8,51%, а коефіцієнт постійності кадрів сягнув 91,5%, що свідчить про стабільність трудового колективу. Опитування працівників також продемонструвало високий рівень задоволеності навчальними заходами (90% відзначили доступність матеріалів, 92% - бажають проходити додаткове навчання). Проте 60% респондентів вважають, що система потребує вдосконалення. У сукупності ці дані свідчать, що навчання персоналу на підприємстві не лише виконує функцію адаптації й професійної підтримки, а й реально впливає на продуктивність праці, рівень мотивації та фінансові результати. У подальшому підприємству доцільно посилити цифровізацію навчального процесу, індивідуалізувати підходи до різних категорій працівників і розширити інструменти оцінки довгострокового ефекту навчання на результативність.

У сучасних умовах цифровізації, інновацій та конкуренції у виробничому секторі досвід ТДВ «Яготинський маслозавод» засвідчив, що впровадження e-learning платформ і цифрових освітніх технологій може дати реальний стратегічний ефект. Завдяки створенню корпоративної платформи навчання з модульною структурою, тестовим супроводом і доступом до аналітики, підприємству вдалося підвищити доступність навчання, скоротити час адаптації нових працівників з 7–10 до 2–3 днів, а також уніфікувати знання в межах усіх змін та структурних підрозділів. Цифрове навчання дозволило створити безперервне середовище розвитку, адаптоване до змінного графіка роботи й реальних потреб працівників, зокрема через мобільний доступ до контенту, внутрішню рейтинг-систему мотивації та залучення до професійного зростання понад 90% працівників.

Зростання цифрової грамотності, ефективність внутрішньої комунікації, персоналізоване навчання та використання HR-аналітики стали основою нової освітньої культури підприємства. У результаті - скорочення дублювання функцій, зменшення виробничих помилок, зростання продуктивності праці, формування кадрового резерву та зміцнення бренду роботодавця. Цей досвід демонструє, що навіть у традиційній виробничій галузі інновації у сфері навчання не лише можливі, а й необхідні для збереження конкурентоспроможності, відповідності міжнародним стандартам і сталого розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алдошина М., Козубова Н. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68> (дата звернення 20.05.2025).
2. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_14 (дата звернення 20.05.2025).
3. Ачкасова О. В. Перспективи кар'єрного розвитку персоналу інноваційних підприємств в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 84-92.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
5. Бганка К. Розвиток кадрового менеджменту. XXXII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. 2020. URL: <http://conferences.neasmo.org.ua/uk/art/6004> (дата звернення 20.05.2025).
6. Білоус-Сергеева С. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. Серія: Економічні науки. 2023. 1(38). С. 45–50. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738) (дата звернення 20.05.2025).
7. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 88-93.
8. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.
9. Бугаєва М.В., Демченко С.В. Теоретичні витоки управління розвитком інноваційного підприємництва. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2021. Випуск 6 (39). С. 247-257. URL: <http://economics.kntu.kr.ua.26pdf> (дата звернення 20.05.2025).

10. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_44 (дата звернення 20.05.2025).
11. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_6_14 (дата звернення 20.05.2025).
12. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39 (дата звернення 20.05.2025).
13. Воронкова А. Є. Управління розвитком персоналу організації: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 304 с.
14. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109-113.
15. Ганцюк Ю. Баланс роботи та життя як складник робочої продуктивності. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12. С. 233-238.
16. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5 (дата звернення 20.05.2025).
17. Гетьман В.В. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. с. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення 20.05.2025).
18. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11 (дата звернення 20.05.2025).
19. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління

- персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90–96. [URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11) (дата звернення 20.05.2025).
20. Двудіт, З. П., Мазник, Л. В., Кіцера, Н. І. (2024). Мистецтво викладання бізнес-аналітики для менеджерів (The art of teaching business analytics for managers). *Водний транспорт. Збірник наукових праць ДУІТ*, 3(41), 221–234. URL: <https://doi.org/10.33298/2226-8553.2024.3.41.25> (дата звернення 20.05.2025).
21. Двудіт, З. П., Мазник, Л. В. (2024). Роль бізнес-аналітики в епоху великих даних: нові можливості для ухвалення управлінських рішень (The role of business analytics in the era of big data: New opportunities for managerial decision-making). *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 6(2), 152–165. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-2-2024/rol-biznes-analutyky-v-epohu-velykyh-danyh-novi-mozhlyvosti> <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-2-2024/rol-biznes-analutyky-v-epohu-velykyh-danyh-novi-mozhlyvosti> (дата звернення 20.05.2025).
22. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. №3. С. 193-197.
23. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2021_3_17 (дата звернення 20.05.2025).
24. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посібник. Київ : МАУП, 2018. 80 с.
25. Єфіменко М. О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 157–162.
26. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8 (дата звернення 20.05.2025).
27. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення

20.05.2025).

28. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
29. Іваненко В. С., Курепін В. М. Управління розвитком персоналу та його конкурентноспроможністю. *Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві*: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 104-107. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10509> (дата звернення 20.05.2025).
30. Іванова В.І., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки*: матеріали I Міжнародної наукової конференції. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С. 64-70.
31. Ігнатюк В., Туніна Г.. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08. (дата звернення 20.05.2025).
32. Ільчук В.П., Шпомер Т.О. Становлення та розвиток системних утворень в реальному секторі національної економіки. *Сучасна економічна наука: теорія і практика*: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2021. С. 34-38.
33. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 188–196.
34. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результативності діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №1 (12). С. 82-89.
35. Коваль Н. В. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf (дата звернення 20.05.2025).
36. Ковальчук В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління

підприємством, Львів : *Економіка та право*, 2018. № 3. С. 80–85

37. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 20.05.2025).
38. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль : ВАТ «Терно-Граф», 2019. 297 с.
39. Колб Д. Експериментальне навчання: досвід як джерело навчання та розвитку. К.: Освіта, 2016. 256 с.
40. Коротченко К., Шпортюк Н.Л. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 95-96
41. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71> (дата звернення 20.05.2025).
42. Курило Б.В. Застосування сучасних HR-інструментів в управлінні розвитком персоналу виробничої компанії. *Тези 76-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету* (Полтава, 14 травня – 23 травня 2024 р.). Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. Т. 1. С. 365–366.
43. Літинська В.А. Особливості управління кар’єрою персоналу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 38. С. 306-311. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/49.pdf (дата звернення 20.05.2025).
44. Мазник Л.В. Забезпечення захисту персональних даних та вивчення безпеки веб-сайтів у вищих навчальних закладах. Ensuring Personal Data Protection and Studying Website Security in Higher Education Institutions Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали XX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 17-18 квітня 2024 р.: тези доп. – К.: НУХТ, 2024. – С. 226-230 URL: https://drive.google.com/file/d/16MJDoq-LQ3_jLxsErWbWP4tq_E9LsaGE/view (дата

звернення 20.05.2025).

45. Мазник, Л. В., Дзуліт, З. П. (2024). Вплив концепції сталого розвитку на трансформацію менеджменту персоналу сучасних підприємств та підготовку HR-фахівців (The impact of the sustainable development concept on the transformation of human resource management in modern enterprises and the training of HR professionals). In Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції НУХТ (с. 22–24). Київ. URL: <https://drive.google.com/file/d/1BS0xu851KetRvcyUIu2kdnb8250TxG2Q/view> (дата звернення 20.05.2025).
46. Мазник Л.В. Сучасні підходи до подання інформації та знань у менеджменті персоналу: види, форми, виклики Modern Approaches to Presenting Information and Knowledge in Personnel Management: Types, Formats, Challenges XXI International Scientific Conference «Problems of management of enterprises in modern conditions»: Book of abstracts. 23-24 April 2025. К.: National University of Food Technologies, 2025. 244 p. (С.200-202)
47. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. Фінанси України. 2022. № 6. С. 24–32.
48. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884> (дата звернення 20.05.2025).
49. Павленко А., Комеліна О. Сучасні інструменти кадрового менеджменту. *Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»* (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.). Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. Т. 1. С. 398-399.
50. Паржницький В., Савенко О. Кар'єрне зростання: види та характеристика. *Житомирщина педагогічна*. 2021. № 3(23). URL: <https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads> (дата звернення 20.05.2025).
51. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія /

- за наук. ред. д.е.н. А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2263> (дата звернення 20.05.2025).
52. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 4 липня 2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення 20.05.2025).
53. Серьогін С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
54. Сич. Т.В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с.
55. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом організації в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146-149.
56. Dvulit, Z., Maznyk, L., Seliuchenko, N., Doroshkevych, K., Chyrkova, Y., & Zalizna, L. (2025). *Enhancement of HRM business processes within organizations in the context of digitalization*. In *Advances in Computer Science for Engineering and Education VI* (pp. 379–391). Springer. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83210-9_28 (дата звернення 20.05.2025).
57. Dvulit, Z., Maznyk, L., Horbal, N., Brych, L., Skrzypek-Ahmed, S., Szymoniuk, B., & Dluhopolska, T. (2024). Modeling the integrated influence of social, ecological, and economic components on achieving sustainable development goals: A cross-country analysis. *Sustainability*, *16*(22), 9946. URL: <https://doi.org/10.3390/su16229946> (дата звернення 20.05.2025).
58. Maznyk, L., & Yatchenko, P. (2025). Creating a foundation for business process automation: A methodological approach to structuring. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (72). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-85> (https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-85%22%20%5Ct%20%22_new) (дата звернення 20.05.2025).

59. Maznyk, L., Dvulit, Z., Seliuchenko, N., Seliuchenko, M., & Dragan, O. (2023). Applying data mining techniques in people analytics for balancing employees' interests. *In Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies* (Vol. 181, pp. 106–115). Springer.
60. Maznyk, L. V., & Dragan, O. I. (2023). Information security of the organization as a factor for strengthening the employer brand. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (1), 39–45. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-5> DOI 10.32782/2786-765X/2023-1-5 URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/48> (дата звернення 20.05.2025).
61. Maznyk, L. V., & Dvulit, Z. P. (2023). Управління діяльністю фахівців з кібербезпеки в умовах повномасштабного вторгнення (Managing the activities of cybersecurity professionals in the context of full-scale intrusion). *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 5(2), 54–65. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32677/menedzhment223maket-54-65.pdf> (дата звернення 20.05.2025).
62. Maznyk, L., & Dvulit, Z. (2025). Transition to sustainable human resource management: Transforming approaches in corporate practice. In *Education and Science in the Context of Global Changes*. International Center for Science and Social Transformation. ISBN 979-8-89704-601-0
63. Shpak, N., Dvulit, Z., Maznyk, L., Sroka, W., Podra, O., & Petryshyn, N. (2022). An innovative approach to support interests' alignment in the context of transport management using semantic differential. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 18(3), 107–134. URL: <https://doi.org/10.7341/2022183> (дата звернення 20.05.2025).
64. Shpak, N., Maznyk, L., Dvulit, Z., Mykytiuk, O., & Melnyk, T. (2021). Simulation of the impact of eco expenditure on the effectiveness of eco projects: The railways of Ukraine case. *In CEUR Workshop Proceedings* (Vol. 2870, pp. 1511–1526). URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2870/paper112.pdf> (дата звернення 20.05.2025).
65. Shpak, N., Mykytiuk, O., Dvulit, Z., Maznyk, L., & Horbal, N. (2021). Simulation of the attractiveness of transport services as a tool for assessing consumer loyalty in the digital

- epoch. In *CEUR Workshop Proceedings* (Vol. 2870, pp. 1500–1510). URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2870/paper111.pdf> (дата звернення 20.05.2025).
66. Shpak, N., Maznyk, L., Dvulit, Z., Dragan, O., & Doroshkevych, K. (2022). Influence of digital technologies on the labor market of HR specialists. In *CEUR Workshop Proceedings* (Vol. 3171, pp. 1475–1487). URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3171/paper103.pdf> (дата звернення 20.05.2025).
67. Shpak, N., Maznyk, L., Dvulit, Z., Doroshkevych, K., Horbal, N., & Kis, S. (2021). Smart contract as a way to exchange digital values in blockchain. In *2021 IEEE 16th International Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)* (pp. 403–406). IEEE. URL: <https://doi.org/10.1109/CSIT52700.2021.9648635> (дата звернення 20.05.2025).
68. Shpak, N., Dvulit, Z., Maznyk, L., Sroka, W., Zaverbnyj, A., & Levchenko, O. (2023). Optimization of the Export Structure in Transport Companies: A Case Study. *Central European Business Review*, 12(1), 115-132. URL: [10.18267/j.cebr.312](https://doi.org/10.18267/j.cebr.312)
69. Shpak, N., Dvulit, Z., Maznyk, L., Mykytiuk, O., & Sroka, W. (2019). Validation of ecologists in enterprise management system: A case study analysis. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 376–390. URL: <https://doi.org/10.17512/PJMS.2019.19.1.29> (дата звернення 20.05.2025).
70. Zoriana Dvulit, Liana Maznyk, Kyrylo Maznyk, Lesia Brych, Mariia-Mariana Dvulit, Natalia Iwaszczuk and Aleksander Iwaszczuk Using Digital Twin (DT) Technology for Workforce Demand Forecasting in the Post-War Reconstruction of Ukraine 2nd International Conference on Smart Automation & Robotics for Future Industry (SMARTINDUSTRY – 2025) URL: https://drive.google.com/file/d/1HH-46LVwT6ABBJcXGUinRXw_iQb0o0ps/view (дата звернення 20.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» Яготинське для дітей
за 2022-2024 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 901.00	1 528.00
первісна вартість	1001	11 532.00	11 581.00
накопичена амортизація	1002	8 631.00	10 053.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	417 251.00	390 541.00
первісна вартість	1011	773 761.00	811 917.00
знос	1012	356 510.00	421 376.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	11 491.00	32 020.00
Усього за розділом I	1095	432 579.00	424 089.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	165 657.00	165 465.00
Виробничі запаси	1101	75 361.00	117 522.00
Незавершене виробництво	1102	6 854.00	6 581.00
Готова продукція	1103	80 394.00	37 927.00
Товари	1104	3 048.00	3 435.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104.00	592 908.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 229.00	11 642.00
з бюджетом	1135	1 967.00	12 613.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	24.00	56.00
із внутрішніх розрахунків	1145	495 782.00	806 529.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330.00	2 977.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692.00	7 818.00
Готівка	1166	2.00	4.00
Рахунки в банках	1167	31 690.00	7 814.00
Витрати майбутніх періодів	1170	377.00	452.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 879.00	4 470.00
Усього за розділом II	1195	1 142 041.00	1 604 930.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 574 620.00	2 029 019.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076.00	679 715.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	529 401.00	685 040.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	41 870.00	27 913.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704.00	225 982.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	247 574.00	253 895.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	378 396.00	366 248.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096.00	21 756.00
товари, роботи, послуги	1615	228 624.00	214 804.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 338.00	33 616.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	4 681.00
розрахунками зі страхування	1625	1 715.00	2 301.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 151.00	7 979.00
за одержаними авансами	1635	142.00	641.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 774.00	1 774.00
із внутрішніх розрахунків	1645	131 761.00	409 228.00

за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	18 337.00	24 879.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311.00	6 858.00
Усього за розділом III	1695	797 645.00	1 090 084.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 574 620.00	2 029 019.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091.00	3 103 661.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 090 847.00	2 784 504.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	645 244.00	319 157.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	47 017.00	23 650.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	37 602.00	33 130.00

Витрати на збут	2150	296 742.00	254 742.00
Інші операційні витрати	2180	65 926.00	34 147.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	291 991.00	20 788.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 745.00	1 512.00
Інші доходи	2240	882.00	58 650.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	116 777.00	87 142.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		57 127.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	177 841.00	
збиток	2295		63 319.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-22 202.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	155 639.00	
збиток	2355		63 319.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155 639.00	-63 319.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 634 094.00	2 237 345.00
Витрати на оплату праці	2505	195 918.00	168 573.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 339.00	38 327.00
Амортизація	2515	75 141.00	79 243.00
Інші операційні витрати	2520	200 416.00	197 946.00
Разом	2550	3 152 908.00	2 721 434.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650	Активація Windows	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 855 631.00	4 176 191.00
Повернення податків і зборів	3005	16.00	0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	3 105.00	8 298.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	181 264.00	259 493.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	682.00	257.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	35.00	41.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	2 591.00	58 805.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	4 730 617.00	4 169 760.00
Праці	3105	161 536.00	141 702.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	43 471.00	38 271.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	171 939.00	117 726.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	17 521.00	499.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	112 244.00	80 189.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	42 174.00	37 038.00
Витрачання на оплату авансів	3135	375.00	0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	6 938.00	8 044.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-71 552.00	27 582.00

Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	8 000.00	7 000.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	37 742.00	44 589.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	59 626.00	7 000.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-89 368.00	-44 589.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	5 583 619.00	9 023 849.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Випуск власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	5 388 029.00	8 749 790.00
Сплату дивідендів	3355		211 183.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	59 059.00	24 433.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	136 531.00	38 443.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-24 389.00	21 436.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 528.00	1 295.00
первісна вартість	1001	11 581.00	9 526.00
накопичена амортизація	1002	10 053.00	8 231.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	390 541.00	415 608.00
первісна вартість	1011	811 917.00	898 932.00
знос	1012	421 376.00	483 324.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	32 020.00	30 570.00
Усього за розділом I	1095	424 089.00	447 473.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	165 465.00	192 592.00
Виробничі запаси	1101	117 522.00	106 103.00
Незавершене виробництво	1102	6 581.00	9 745.00
Готова продукція	1103	37 927.00	70 083.00
Товари	1104	3 435.00	6 661.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908.00	623 833.00

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642.00	25 628.00
з бюджетом	1135	12 613.00	14.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	56.00	68.00
із внутрішніх розрахунків	1145	806 529.00	831 558.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977.00	206.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 818.00	41 043.00
Готівка	1166	4.00	2.00
Рахунки в банках	1167	7 814.00	41 041.00
Витрати майбутніх періодів	1170	452.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 470.00	2 165.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0.00	
	1300	2 029 019.00	2 164 580.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715.00	934 870.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Усього за розділом I	1495	685 040.00	940 195.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	27 913.00	13 957.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982.00	225 359.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	253 895.00	239 316.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	366 248.00	485 430.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756.00	22 609.00
товари, роботи, послуги	1615	214 804.00	244 287.00
розрахунками з бюджетом	1620	33 616.00	25 101.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681.00	6 811.00
розрахунками зі страхування	1625	2 301.00	2 721.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 979.00	9 913.00
за одержаними авансами	1635	641.00	579.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 774.00	1 774.00
із внутрішніх розрахунків	1645	409 228.00	154 117.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	24 879.00	31 639.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858.00	6 899.00

Усього за розділом III	1695	1 090 084.00	985 069.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 029 019.00	2 164 580.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266.00	3 736 091.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 979 309.00	3 090 847.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	877 957.00	645 244.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	19 109.00	47 017.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	44 464.00	37 602.00
Витрати на збут	2150	367 149.00	296 742.00
Інші операційні витрати	2180	41 416.00	65 926.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	444 037.00	291 991.00

Активация Windows
Перейдіть до розділу "Настрої Windows", щоб активувати Windows.

Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 836.00	1 745.00
Інші доходи	2240	1 390.00	882.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	138 408.00	116 777.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	308 855.00	177 841.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-53 695.00	-22 202.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	255 160.00	155 639.00
	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	255 160.00	155 639.00

Матеріальні затрати	2500	3 246 084.00	2 634 094.00
Витрати на оплату праці	2505	249 790.00	195 918.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222.00	47 339.00
Амортизація	2515	73 423.00	75 141.00
Інші операційні витрати	2520	288 693.00	200 416.00
Разом	2550	3 910 212.00	3 152 908.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 211 095.00	4 855 631.00
Повернення податків і зборів	3005		16.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	4 889.00	3 105.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	122 747.00	181 264.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	934.00	682.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1.00	35.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	1 691.00	2 591.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	5 429 617.00	4 730 617.00
Праці	3105	204 169.00	161 536.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	54 868.00	43 471.00

Зобов'язань з податків і зборів	3115	286 052.00	171 939.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	51 564.00	17 521.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	181 555.00	112 244.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	52 933.00	42 174.00
Витрачання на оплату авансів	3135	571.00	375.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	7 579.00	6 938.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	367 501.00	-71 552.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	23 800.00	8 000.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250	52 500.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	109 425.00	37 742.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	8 000.00	59 626.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290	328 923.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-370 048.00	-89 368.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	596 120.00	5 583 619.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	491 614.00	5 388 029.00
Сплату дивідендів	3355	5.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	68 683.00	59 059.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	35 818.00	136 531.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	33 271.00	-24 389.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 295.00	1 137.00
первісна вартість	1001	9 526.00	9 649.00
накопичена амортизація	1002	8 231.00	8 512.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	415 608.00	568 761.00
первісна вартість	1011	898 932.00	1 117 338.00
знос	1012	483 324.00	548 577.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	

накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	326.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	30 570.00	20 413.00
Усього за розділом I	1095	447 473.00	590 637.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	192 592.00	253 031.00
Виробничі запаси	1101	106 103.00	137 418.00
Незавершене виробництво	1102	9 745.00	13 241.00
Готова продукція	1103	70 083.00	93 333.00
Товари	1104	6 661.00	9 039.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833.00	672 218.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 628.00	15 109.00
з бюджетом	1135	14.00	59.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	58.00
з нарахованих доходів	1140	68.00	41.00
із внутрішніх розрахунків	1145	831 558.00	766 793.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206.00	326.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	41 043.00	28 237.00
Готівка	1166	2.00	1.00
Рахунки в банках	1167	41 041.00	28 236.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 165.00	1 245.00
Усього за розділом II	1195	1 717 107.00	1 737 059.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 164 580.00	2 327 696.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870.00	810 433.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	940 195.00	815 758.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	13 957.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359.00	215 351.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	

Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	239 316.00	215 351.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	485 430.00	494 768.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609.00	24 153.00
товари, роботи, послуги	1615	244 287.00	375 305.00
розрахунками з бюджетом	1620	25 101.00	7 424.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 721.00	3 278.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 913.00	11 307.00
за одержаними авансами	1635	579.00	1 247.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 774.00	221 774.00
із внутрішніх розрахунків	1645	154 117.00	110 881.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	31 639.00	38 910.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899.00	7 540.00
Усього за розділом III	1695	985 069.00	1 296 587.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 164 580.00	2 327 696.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 635 593.00	4 857 266.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 872 373.00	3 979 309.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	763 220.00	877 957.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	105 715.00	19 109.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	55 406.00	44 464.00
Витрати на збут	2150	443 442.00	367 149.00
Інші операційні витрати	2180	132 314.00	41 416.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	237 773.00	444 037.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8 971.00	1 836.00
Інші доходи	2240	1 381.00	1 390.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	130 658.00	138 408.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	79.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	117 388.00	308 855.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 825.00	-53 695.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	95 563.00	255 160.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95 563.00	255 160.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 087 026.00	3 246 084.00
Витрати на оплату праці	2505	298 653.00	249 790.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271.00	52 222.00
Амортизація	2515	80 115.00	73 423.00
Інші операційні витрати	2520	377 376.00	288 693.00
Разом	2550	4 905 441.00	3 910 212.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Тези доповіді на науково-практичній конференції

РОЛЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сільченко Крістіна

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Сучасний світ, заснований на економіці знань та інформації, змінює умови існування та функціонування організацій – відбувається реструктуризація трудових та бізнес-процесів. Найважливішим ресурсом проведення організаційних змін стають люди, що володіють високою професійною компетентністю і знаннями – інтелектуальним капіталом. Тому сьогодні більшість організацій починають витрати, що пов'язані з навчанням персоналу, як пріоритетними та найбільш вигідними інвестиціями.

Матеріали та методи. Для проведення дослідження були використані методи: аналізу, синтезу та логічного узагальнення. Для написання були використані джерелами інформації, а саме статті у фахових виданнях та дані сайтів.

Результати. Навчання персоналу – це цілеспрямовано організований, планомірно та систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками та способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників тощо [1].

Система навчання персоналу всередині організації – це система взаємопов'язаних процесів, спрямованих на оволодіння персоналом нових знань, умінь та навичок, підвищення рівня майстерності та професіоналізму співробітників, а також контролю за ефективністю навчальних заходів. Вона спрямована на вирішення специфічних завдань цієї компанії та відповідає конкретним вимогам цієї організації до кваліфікації її персоналу.

Підвищення ефективності системи навчання всередині організації сприятиме оптимізації застосування трудових ресурсів підприємства в умовах мінливого внутрішньоорганізаційного та зовнішнього середовища компанії та підвищення ефективності використання людського потенціалу персоналу, що дозволить обійтися без залучення зовнішніх кадрових ресурсів.

Можна підкреслити важливу роль системи навчання персоналу у розвитку всієї організації, адже навчання всередині організації переслідує, як мінімум, три цілі:

- є засобом досягнення стратегічних цілей організації;
- являє собою спосіб підвищення цінності людських ресурсів;
- виступає необхідною умовою успішного проведення організаційних змін.

Стратегічна мета системи навчання персоналу всередині компанії полягає в тому, щоб сприяти організаційному розвитку та досягненню конкретних цілей організації за рахунок розвитку людських ресурсів шляхом підготовки та проведення програм професійного навчання її працівників [2].

Продуктом цієї діяльності має стати вироблення конкретних пропозицій щодо вдосконалення внутрішньої системи навчання у організації, шляхів безперервного розвитку системи навчання, а також оцінки її ефективності, що призведе до збільшення результативності використання трудових ресурсів організації та зростання її конкурентоспроможності над ринком.

Правильно збудована та націлена на вдосконалення система навчання персоналу сприятиме як стратегічному управлінню організацією, спрямованому на зміни та інновації, так і більш швидкою та легкою адаптації компанії до вимушених змін, нав'язаних ринком.

Висновки. Навчання персоналу для більшості компаній нині набуває особливої актуальності. Це обумовлено тим, що трудова діяльність в умовах жорсткої ринкової конкуренції висуває досить високі вимоги до рівня кваліфікації працівників підприємства, їх знань, навичок, компетенцій, які дозволяли б персоналу організації успішно провадити свою трудову діяльність.

Література

1. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190
2. Ходирева О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. 2022. Вип. 1 (105). С. 34–39.