

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві на
прикладі ТОВ «Кернел-Трейд»»**



Виконала: студентка 4 курсу, групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-наукової програми

«Бізнес-адміністрування»

Анна ГОДЛЕВСЬКА



Керівник: к.е.н., доц. Марина ЄРЬОМІНА

Рецензент: к.е.н., доц. Олена МАКОВОЗ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Годлевській Анні Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві на прикладі
ТОВ «Кернел-Трейд»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Єрєміна Марина Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1 Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу

2 Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
6	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

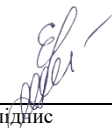
Студент



підпис

Анна ГОДЛЕВСЬКА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Марина ЄРЬОМІНА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Поняття та сутність розвитку персоналу.....	8
1.2. Основні підходи до навчання кадрів.....	16
1.3. Методи оцінки ефективності системи розвитку працівників	25
Висновки за розділом 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА	
ПІДПРИЄМСТВІ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	32
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд».....	32
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	39
2.3. Оцінка системи розвитку і навчання в компанії.....	48
2.4. Шляхи удосконалення системи розвитку персоналу	58
Висновки за розділом 2	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

На сьогодні, постійні структурні зміни в економіці та стрімкий розвиток технологій зумовлюють зростаючу потребу підприємств у гнучких, висококваліфікованих працівниках. Конкурентоспроможність компанії дедалі більше визначається здатністю її персоналу швидко адаптуватися до нових умов, опановувати сучасні інструменти та втілювати інноваційні підходи. За таких умов, недостатня увага до розвитку персоналу призводить до зростання плинності кадрів, втрати корпоративних знань і підвищення витрат на залучення фахівців. Тож, цілісно сформована система розвитку персоналу виступає ключовим інструментом підвищення організаційної ефективності, сприяючи збереженню критичних знань, утриманню талантів та формуванню стійкої конкурентної переваги.

Питанням системного розвитку персоналу приділяли увагу як зарубіжні, так і українські науковці. Серед іноземних дослідників ключовий внесок зробили Г. Мінцберг, М. Армстронг, Г. Десслер, П. Друкер, Д. Джой-Меттьюз, Г. Шмідт, які розробили концепції стратегічного управління людськими ресурсами, оцінювання компетенцій та впливу навчання на ефективність організацій. Вітчизняну наукову школу представляють Л. Черчик, О. Гетьман, В. Брич і Ю. Плугіна, чиї праці присвячені адаптації світових підходів до умов українських підприємств, удосконаленню методів оцінювання персоналу і формуванню дієвих програм професійного розвитку.

Тому, постає потреба у поглибленому вивченні систем розвитку персоналу та їх пристосуванні до сучасних умов функціонування українських компаній, що зумовило актуальність теми дослідження.

Об'єктом дослідження є система розвитку персоналу ТОВ «Кернел-Трейд».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних та економічних аспектів аналізу системи розвитку персоналу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» та розробка шляхів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- узагальнити поняття та сутність розвитку персоналу;
- ідентифікувати основні підходи до навчання кадрів;
- систематизувати методи оцінки ефективності системи розвитку працівників;
- охарактеризувати види та напрями діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи розвитку і навчання в компанії;
- розробити шляхи удосконалення системи розвитку персоналу.

Задля досягнення сформованої мети, в роботі використано такі методи дослідження як спостереження – для фіксації фактичних підходів до навчання та професійного зростання працівників; систематизація та узагальнення даних – для впорядкування зібраної інформації про форми та інструменти розвитку персоналу; метод порівняння – для зіставлення ефективності різних практик розвитку кадрів й окреслення їх сильних і слабких сторін; статистичний аналіз – для кількісної оцінки результативності існуючої системи розвитку персоналу на підставі зібраних даних; метод економічного аналізу – для визначення фінансових можливостей інвестування у людський капітал та оцінювання їх впливу на загальну ефективність підприємства; графічний метод – для наочного відображення динаміки показників навчання та кар’єрного просування працівників.

Теоретично-інформаційна основа дослідження сформована на основі законів України, нормативно-правових актів, інформаційних документів, інформаційних ресурсів мережі Інтернет, праць іноземних і українських учених, тематичних публікацій, статистичних матеріалів, а також внутрішньої документації ТОВ «Кернел-Трейд», зокрема його фінансових звітів.

Практичну цінність дослідження становлять розроблені для ТОВ «Кернел-Трейд» конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку

персоналу, які здатні підвищити загальну ефективність функціонування підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладений на 75 сторінках комп'ютерного тексту, і включає 10 таблиць та 17 рисунків. Перелік використаних джерел складається з 52 найменувань та викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність розвитку персоналу

У сучасних умовах стрімкого розвитку ринкової економіки, саме людський капітал виступає одним із найцінніших ресурсів будь-якого підприємства. Це зумовлено тим, що працівники закладають фундамент ефективної діяльності організації, формують її конкурентні переваги та здійснюють адаптацію до змін зовнішнього середовища. Потенціал персоналу, в свою чергу, можна постійно розвивати. Зокрема, підвищувати його продуктивність, мотивацію, компетентність, здатність до інновацій тощо. Тож, безперечно, питання якісного управління персоналом, переважно, його розвитку, є стратегічно важливим для будь якого бізнесу.

Розвиток персоналу охоплює різні напрями: навчання, підвищення кваліфікації, освоєння нових навичок і отримання цінного професійного досвіду. І так як, на сьогоднішній день, бізнес залежить від постійного удосконалення компетенцій працівників, розвиток і навчання кадрів є не тільки потребою організації, а й важливим чинником кар'єрного зростання та задоволеності роботою для самого працівника. А це, в свою чергу, створює продуктивне робоче середовище, в якому працівники відчують себе комфортно, мають можливості для зростання і самовдосконалення, а також проявляють вищий рівень залученості й мотивації до роботи.

Проблематика розвитку персоналу є об'єктом уваги багатьох науковців та практиків, які пропонують різноманітні підходи до розуміння цього процесу. У дослідженнях цей термін трактується по-різному: залежно від цілей, завдань та сфери застосування. У зв'язку з цим, доцільно розглянути

найпоширеніші визначення (табл. 1.1), які представлені в науковій літературі, щоб наочно показати багатогранність даного поняття.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до розгляду поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення
Р. Марр, Г. Шмідт [37]	Розвиток персоналу – це процесний підхід до вдосконалення знань, вмінь та компетенцій працівників, що включає професійне зростання та адаптацію до змін у бізнес-середовищі.
Джой-Меттьюз Д. [4]	Розвиток персоналу – це система заходів, спрямованих на удосконалення потенціалу співробітників через системне навчання, розвиток у них лідерських якостей, що в подальшому сприятиме загальному зростанню організації та підвищенню її стійкості на сучасному ринку.
Черчик Л.М. [37]	Розвиток персоналу – це безперервний процес навчання, самовдосконалення та адаптації робітників, що забезпечує їх професійне зростання, створюючи основу для довгострокового успіху організації.
О.О. Гетьман, А.В. Плясун [6, 30]	Розвиток персоналу – це комплекс заходів, націлених на поліпшення навичок та компетенцій співробітників, що дозволяє їм ефективно виконувати свої посадові обов’язки, тим самим бути вмотивованими до нарощення загального успіху підприємства.
В.Я. Брич, О.Я. Гугул [6, 32]	Розвиток персоналу – це цілеспрямований процес підвищення кваліфікації робітників через накопичення досвіду та вдосконалення управлінських методик, який включає економічні, соціальні та психологічні проблеми.
Ю.А. Плугіна [30]	Розвиток персоналу – це удосконалення якісних характеристик певної групи працівників, який може відбуватися як із зміною її чисельного складу, так і без нього.
Генрі Мінцберг [20]	Розвиток персоналу — це процес формування управлінських навичок та стратегічного мислення через навчання, досвід і рефлексію.
Майкл Армстронг [48]	Розвиток персоналу — це систематичний процес навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечує досягнення цілей як працівника, так і компанії.
Гері Десслер [49]	Розвиток персоналу — це довгострокове навчання працівників, спрямоване на підготовку до майбутніх завдань та управлінських функцій.
Пітер Друкер [26]	Розвиток персоналу — це інвестиція в знання, навички та компетенції працівників, що сприяє зростанню продуктивності організації.

Джерело: сформовано автором на основі [4, 6, 20, 26, 30, 32, 37, 48, 49]

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить про наявність різних точок зору. Дехто з дослідників акцентує увагу на тому, що найважливішим є підвищення кваліфікації працівників, інші, в свою чергу, наголошують на

довгостроковій стратегії формування людського капіталу. Проте, одночасно із цим, існують підходи, які включають як індивідуальний, так і організаційний рівень розвитку персоналу. Але, здебільшого, увага зосереджується на професійному навчанні, нехтуючи особистісним аспектом [32]. Це може призвести до зниження мотивації, емоційного вигорання та конфліктів й непорозумінь в колективі. В такому випадку, слід сказати, що лише цілісний підхід, який включає в себе обидві сторони, сприятиме формуванню високоефективного персоналу та стабільного робочого середовища.

Тож, проаналізувавши вищезазначені праці різних дослідників, можна сформулювати таке тлумачення цього поняття: розвиток персоналу – це складний, комплексний процес покращення професійних, особистісних і соціальних компетенцій працівників з метою підвищення їх ефективності, продуктивності та відповідності стратегічним цілям організації [4]. По суті, це безперервне навчання, яке є не одноразовим заходом, а постійним процесом, який, у сучасних умовах динамічних змін, що відбуваються у світі, необхідний не тільки для індивідуального зростання робітника, а й для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

З вище розглянутого випливає, що розвиток повинен бути не лише засобом підвищення кваліфікації, а й стратегічним інструментом формування ефективної, гнучкої та інноваційної організації. В умовах стрімко зростаючої конкуренції на ринку праці, ключового значення набуває не лише оновлення професійних навичок, а й створення середовища, яке сприятиме безперервному удосконаленню компетенцій, адаптації до змін і заохочення працівників до участі у спільному розвитку підприємства [43].

На підставі узагальнення наукових підходів різних вчених встановлено, що кожен елемент системи розвитку персоналу обов'язково передбачає наявність навчального компоненту як ключового механізму формування, оновлення та поглиблення професійних компетенцій працівників. У цьому контексті, доцільним є поглиблене дослідження процесу навчання, його

структурних елементів, організаційних форм, методів і змістового наповнення як визначального чинника ефективності системи розвитку персоналу.

Таким чином, сучасна стратегія розвитку персоналу має бути спрямована не лише на інвестування у професійну підготовку, а й на створення умов для гармонійного поєднання особистісного розвитку, корпоративних інтересів та викликів сучасного ринку.

Як вже було зазначено, головною метою навчання кадрів є підвищення їх професійного рівня та кваліфікації. Це дозволяє не тільки підвищити продуктивність роботи, а й сприяє кар'єрному зростанню співробітників [19]. Окрім того, освітні програми вдосконалення навичок сприяють зростанню зацікавленості й мотивації працівників, що дозволяє зберігати цінних, талановитих спеціалістів і скорочує рівень плинності кадрів.

Загалом, ефективне управління персоналом, сприяє досягненню довгострокових цілей будь якої компанії. До основних завдань цього процесу належать:

- пошук і підтримка працівників, які прагнуть до навчання;
- налагодження постійного обміну знаннями та практичним досвідом;
- розкриття професійного потенціалу співробітників;
- розвиток ініціативності, креативного підходу та духу змагання;
- підготовка кадрового резерву для управлінських посад;
- впровадження ефективної моделі кар'єрного зростання;
- зниження опору змінам та адаптація персоналу до нововведень;
- формування єдиних корпоративних цінностей і впровадження сучасних методів розвитку персоналу, що враховують специфіку бізнесу [32, 33].

З метою більш глибокого розуміння досліджуваного процесу, слід виокремити його ключові етапи (рис. 1.1). Оскільки саме вони забезпечують логічну послідовність, цілісність та результативність навчання і розвитку кадрів, дозволяючи організації ефективно керувати професійним зростанням своїх працівників.

З даної схеми, чітко видно, що для ефективного управління процесом навчання співробітників потрібен системний підхід. Тобто, такий розвиток повинен відбуватися не хаотично, а за чітко визначеним планом, що забезпечить узгодженість дій і досягнення стратегічних цілей компанії [19]. Саме тому, в цьому контексті, доцільно розглядати систему розвитку персоналу, яка охоплює усі основні складові, що були перелічені вище.



Рисунок 1.1 – Етапи системи розвитку персоналу компанії

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Суб'єктом системи розвитку виступають, безпосередньо, робітники підприємства, оскільки саме вони є активними учасниками цього процесу. До цієї категорії також належать керівники всіх рівнів управління – від топ-менеджерів до лінійних. Взагалі, їх роль у розвитку двостороння: з одного боку, вони самі вдосконалюють свої навички, а з іншого – виступають наставниками та ініціаторами розвитку підлеглих. Оскільки вони найкраще знають рівень компетенцій своїх працівників, то спільно з HR-фахівцями розробляють стратегії та програми розвитку персоналу. Відповідно, об'єктом розвитку, виступають як професійні навички, рівень кваліфікації, особистісні

якості, так і інші характеристики, що мають вплив на загальну результативність діяльності бізнесу [32, 33].

Як і будь яка система, процес розвитку персоналу має свої переваги та недоліки. Передусім доцільно акцентувати увагу на позитивних аспектах реалізації даного процесу, які проявляються у таких ключових напрямках:

- укріплення лояльності співробітників (формує більш глибоку залученість в робочий процес і тим самим підвищує відданість цілям компанії);
- підвищення кваліфікації (дає змогу персоналу опанувати нові знання та необхідні навички для продуктивної і якісної праці);
- розкриття потенціалу (допомагає максимально ефективно, й повною мірою, використовувати таланти, здібності та професійні якості робітників);
- прискорення адаптації до змін (дійсно, ефективне навчання полегшує впровадження, до прикладу, новітніх технологій, і дозволяє оперативно реагувати на виклики й загрози);
- формування кадрового резерву (забезпечує певну стабільність в управлінських процесах, а також плавну зміну керівного складу);
- зміцнення корпоративної культури підприємства (тобто, цей розвиток, створює сприятливе для співпраці середовище, в якому є місце для командного та професійного розвитку);
- підвищення конкурентоспроможності компанії (завдяки мотивованій та ефективно зібраній команді, додатковий розвиток кадрів, надаватиме змогу випереджати конкурентів, як раз, завдяки цьому інвестуванню у найголовніший актив – людей) [22].

Водночас, слід визнати, що система розвитку персоналу не позбавлена негативних аспектів, які можуть знижувати загальну ефективність процесу. До основних із них належать:

- не врахування індивідуальних потреб і особливостей робітників (тобто, відсутність такого, персоналізованого, підходу може призвести до опору змінам, а також понизити мотивацію до навчання);

- недостатньо чітка система мотивації (нестача перспектив, фінансових і нематеріальних стимулів знижує прагнення персоналу до розвитку);
- відсутність цілісної стратегії навчання (часто це може відбуватися хаотично і не відповідати довгостроковим цілям підприємства);
- слабкий контроль ефективності впроваджених заходів (важко визначити реальну користь від програм розвитку за нестачі належних механізмів оцінки результатів та професійного зростання працівників);
- обмеженість ресурсів (наприклад, брак дійсно кваліфікованих тренерів та менторів, або недостатнє фінансування, прямо впливають на якість і ефективність освітніх заходів);
- ризик відтоку кадрів (навіть значні інвестиції у розвиток і навчання персоналу не можуть гарантувати того, що кваліфіковані і досвідчені робітники залишаться в організації, а не перейдуть до конкурентів) [30].

Взагалі, недоліки існуючих підходів до розвитку персоналу зумовлені низкою певних чинників. Однією з найголовніших причин є низький рівень інтеграції програм навчання у загальну стратегію компанії, що робить їх малоефективними та не системними. Окрім цього, постійні зміни в бізнес-середовищі, зокрема швидкий розвиток цифрових технологій, роблять традиційні підходи до навчання застарілими ще на етапі їх впровадження [30]. Відсутність або зовсім мала кількість таких сучасних технологій як цифрові платформи, теж гальмує розвиток як працівників, так і самої компанії. Адже, саме новітні методи полегшують навчання, сприяють більшому залученню робітників до цього процесу, а ще роблять його більш гнучким та доступним. І, нарешті, невизначеність в економічному середовищі та постійні кризи спонукають компанії зменшувати витрати на укріплення своїх кадрів, що тільки загострює проблему.

Для подолання вищезазначених проблем надзвичайно важливим є дотримання ключових принципів функціонування запроваджених систем розвитку персоналу, що дозволяє забезпечити їх ефективність, узгодженість із

корпоративними цілями, а також сприяє стійкому зростанню професійних компетенцій працівників. Отже, далі детально розглянемо ці принципи.

Перш за все, пріоритет наукового підходу являє собою планування та організацію процесів розвитку персоналу на основі сучасних досліджень та спостережень. Такий підхід забезпечує високу якість навчання та мінімізацію ризиків, але тут важливо, щоб програми навчання відповідали специфіці підприємства і були розроблені досвідченими фахівцями, які здатні ефективно їх використовувати. Тобто, якщо просто спиратися тільки на новітні дані, ефективності від підходу не буде [32].

Принцип залученості та відкритості має на меті активну участь працівників у формуванні програм навчання, ініціативу і висловлення їхніх пропозицій та побажань. Це підвищує мотивацію та заохочення персоналу як до розвитку їх навичок, так і до роботи загалом, а також формує сприятливе для співпраці і взаємної підтримки середовище [32].

Принцип гнучкості та адаптивності розроблених систем допомагає швидко реагувати на виклики та майбутні потреби компанії. Тобто, програми навчання повинні постійно оновлюватися відповідно до появи інновацій, змін на ринку праці та стратегічних цілей підприємства. Це й забезпечить уникнення застарілих підходів та буде підтримувати високу ефективність навчання [33].

Планомірність і послідовність вказує на те, що розвиток кадрів повинен бути систематичним і довгостроковим. План повинен мати чітко визначені етапи, про що вже згадувалося раніше, а також слід враховувати й короткострокові цілі організації, щоб у майбутньому досягти максимальних результатів [33].

Принцип незалежності та об'єктивності має на меті побудову системи розвитку на основі реальних потреб робітників, а не тільки суб'єктивних рішень керівника. Такий підхід сприятиме прозорості та наголосить на справедливості у наданні можливостей для удосконалення, що, в свою чергу,

підвищить довіру працівників. Ця відкритість включає в себе, також, постійне інформування персоналу щодо наявних можливостей [32].

Принцип безперервності наголошує на тому, що робітники повинні навчатися і підвищувати свою кваліфікацію протягом усього періоду їхньої професійної діяльності. За допомогою цього, компанії можуть раціонально використовувати потенціал своїх працівників, прогнозувати потреби у розвитку та швидко, своєчасно, реагувати на виклики і вносити корективи у такі заходи [32].

Окремої уваги заслуговує принцип практичності та орієнтації на результат, який означає, що потрібно не лише навчати робітників, а й забезпечувати належне застосування набутих знань та навичок на практиці. Тобто, впроваджені заходи повинні приносити конкретні результати для підприємства [33].

Отже, процес розвитку персоналу досліджується з різних точок зору. Ефективна система навчання сприяє не тільки зростанню професійних навичок працівників, а й укріпленню конкурентоспроможності організації в цілому. Водночас, важливо враховувати як переваги, так і потенційні труднощі, що супроводжують реалізацію програм розвитку. Ефективність цього процесу можлива лише за умов дотримання комплексного, збалансованого та системного підходу. І, таким чином, якісно сформована та реалізована система удосконалення компетенцій персоналу стає невід'ємною складовою успіху бізнесу в довгостроковій перспективі.

1.2. Основні підходи до навчання кадрів

Розвиток персоналу – це важливий компонент в системі управління людськими ресурсами, який спрямований на підвищення професійних навичок працівників та забезпечення стійкого процвітання компанії.

Комплексний підхід до розвитку кадрів повинен включати в себе три основні напрямки (рис. 1.2), які формуватимуть цілісне зростання робітників і будуть приносити величезну вигоду підприємству.

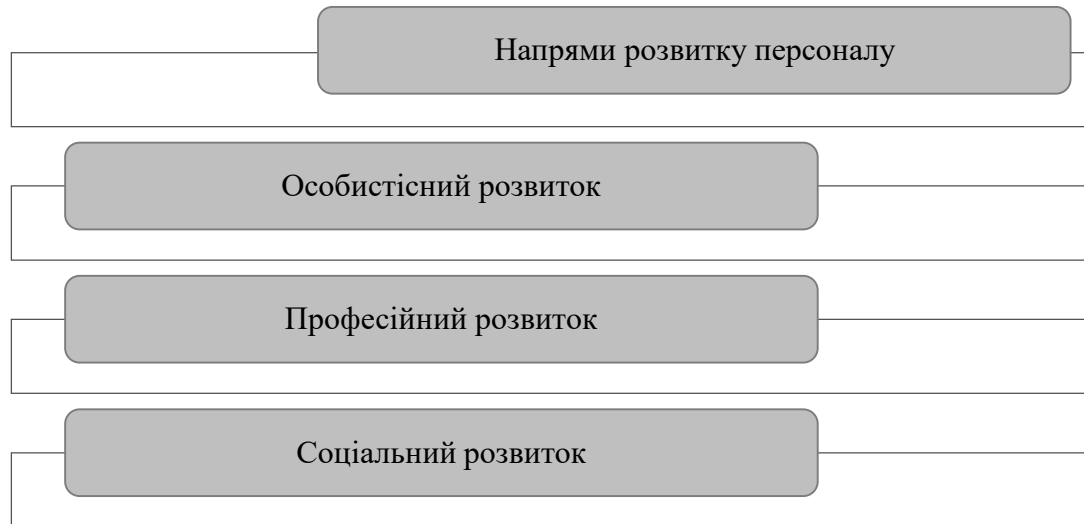


Рисунок 1.2 – Основні напрями розвитку кадрів

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Першим напрямом є особистісний розвиток. Він передбачає покращення таких внутрішніх якостей кожної людини, як: стресостійкість, самодисципліна, впевненість у собі, певні лідерські навички тощо. Такий тип розвитку не тільки сприяє самореалізації, але й підвищує його здатність до ефективного самоменеджменту в умовах постійних змін. Інвестиції в покращення особистісних якостей своїх підлеглих допомагає компаніям знижувати плинність кадрів, адаптуватися до певних нестабільностей та досягати високих результатів у конкурентному середовищі [52].

Другий напрям – професійний розвиток, що має на меті поліпшення тих навичок, які необхідні для досягнення високої ефективності виробництва чи надання послуг і стратегічних цілей підприємства. В даному контексті, розвитку підлягають як Hard skills, так і Soft skills. Також, цей напрям спрямований, безпосередньо, на підвищення кваліфікації робітників, їх стажування чи перекваліфікацію, участь у різних навчальних заходах тощо [5].

Задля досягнення найвищих результатів, компанії часто впроваджують менторські програми, де наставники допомагають своїм підлеглим набути необхідних знань і швидше застосувати їх на практиці.

Третій напрям охоплює соціальний розвиток, що спрямований, по більшій частині, на поліпшення соціально-культурного середовища в середині колективу. Сюди входить покращення умов праці та життя робітників, підвищення рівня задоволеності робочими умовами, формування позитивного іміджу організації тощо. З цього боку, розвиток відбувається через командні завдання, так звані «тімбілдинги», можливі волонтерські проекти, різні корпоративні заходи. Усе це зміцнює довіру та підтримку серед колег, а також підвищує взаємоповагу один до одного [47]. Зростаючи в цьому напрямку, робітники стають більш залученими до процесів у яких треба приймати рішення, а це, звичайно ж, підвищує їх залученість до праці і стимулює виконувати свої робочі обов'язки ефективніше.

Виходить, що розвиток людського капіталу, необхідно розглядати як важливий компонент ефективного функціонування підприємства в цілому, а не просто як одну з функцій управління персоналом. Хоча в структурі, професійний розвиток робітників переважає серед інших, не варто забувати, що в нього так само входять особистісний й соціальний розвитки. Взагалі, даний розвиток є довгостроковим процесом розкриття потенціалу робітника, який одночасно задовольняє потреби як особистості, так і самої компанії, сприяючи загальній продуктивності [41]. Тож, він включає в себе такі основні види навчання як:

- 1) первинна професійна підготовка, яка частіше за все проводиться для осіб, які раніше не мали досвіду роботи за якоюсь певною спеціальністю;
- 2) перепідготовка – така форма навчання, яка є важливим аспектом забезпечення мобільності персоналу, тобто, дозволяє працівникам оволодіти новими навичками, для того щоб змінити спеціальність, уникнути можливого звільнення (як приклад, через втрату актуальності попередньої кваліфікації) або адаптуватися до нових умов на ринку праці;

3) підвищення кваліфікації, яке проводиться для удосконалення вже набутих навичок та, загалом, оновлення знань щодо якихось нових технологій і стандартів [17, 27].

В ході дослідження, було виявлено, що перелічені види є базовими для ефективного розвитку кадрів в організації. Проте, без участі самих працівників цей процес не приносив би ніякої користі. Успіх будь-якої освітньої програми полягає в тому, на скільки персонал зацікавлений у тому, щоб навчитися належно виконувати свої обов'язки та мати професійне зростання. У зв'язку з цим, доцільно виокремити фактори, що мотивують робітників приймати активну участь у професійному навчанні. До них належать такі, як:

- прагнення зберегти своє робоче місце, а також уникнути можливого звільнення, з тієї чи іншої причини;
- бажання отримувати вищу заробітну плату завдяки розвитку своїх знань;
- підвищення по «кар'єрним сходам», це може бути і розширення обов'язків, і перехід на вищу, керівну посаду тощо;
- інтерес до саморозвитку, реалізації своїх потреб чи підвищення впевненості у власних силах і можливостях;
- зручний та гнучкий графік навчання, адже сучасні способи передбачають пов'язаний з основною роботою навчальний процес;
- можливість отримати сертифікат по завершенню навчання чи якусь іншу, можливо навіть матеріальну, винагороду [41].

Таким чином, зрозумівши мотивацію працівників, керівники підприємств будуть здатні формувати і впроваджувати більш ефективні освітні програми для своїх підлеглих. І тоді, на цьому етапі, виникає необхідність у застосуванні гнучких підходів до організації процесу навчання. Обрані методи повинні однаково відповідати інтересам працівників і загальній стратегії підприємства. Тож, з метою їх систематизації за певними критеріями, доцільно розробити спеціальну класифікацію видів навчання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види навчання працівників на підприємстві

Класифікаційна ознака	Група методів
За ступенем технологічності	- традиційні (без використання технологій); - інноваційні (з гейміфікацією, симуляторами чи ІТ-технологіями)
За кількістю слухачів	- групові (переважно, від 5 до 20 осіб); - індивідуальні (окремо для кожного робітника)
За тривалістю навчання	- довгострокові (понад 6 місяців); - середньострокові (до 6-ти місяців); - короткострокові (до 5-ти днів)
За ступенем залученості працівника	- активні (націлені на безпосередню участь працівника та практичні дії в ході навчання); - пасивні (не вимагають участі в процесі)
За поєднанням з робочим процесом	- з відривом від основної діяльності (звільнення від роботи на час проходження навчання); - без відриву (паралельне навчання, у проміжках між робочими обов'язками)

Джерело: складено автором на основі [6, 19]

Тож, можна зробити висновок, що відповідно потребам компанії та працівників окремо, існує широкий спектр підходів, які дозволяють ефективно налагоджувати процес навчання і розвитку персоналу. Також, варто зазначити, що залежно від мети, характеру діяльності та вимог до кваліфікації робітника, компаніям важливо правильно обрати місце проведення навчання, яке може бути як, безпосередньо, на робочому місці (так би мовити внутрішнє навчання), так і поза ним (зовнішнє навчання) [18]. Для наочного відображення, доцільно навести схему таких методів (рис. 1.3).

Навчання на робочому місці пов'язане з виконанням щоденних завдань, що робить його більш економічним і зручним для тих, хто не звик чи, можливо, погано сприймає інформацію, знаходячись в аудиторії. Водночас, такий підхід дозволяє застосовувати отримані знання одразу на практиці, а за потреби, компанії можуть залучати, для проведення навчальних заходів, зовнішніх тренерів та фахівців. Але, слід зауважити, що в такому випадку, існує ризик того, що навчання втратить свою ефективність через просту нестачу часу та терміновість певних робочих задач, що ускладнить процес розвитку [17].



Рисунок 1.3 – Методи навчання за ступенем відриву від робочого процесу

Джерело: складено автором на основі [17]

В свою чергу, навчання поза робочим місцем, передбачає різні форми підготовки кадрів, які проводяться не в організації – в спеціальних навчальних центрах, онлайн чи під час участі в тренінгах, конференціях тощо. Такий підхід передбачає, що робітники можуть тимчасово відійти від повсякденних робочих справ і повністю зосередити свою увагу на отриманні нових знань та навичок. Зазвичай, навчання в такому форматі є більш організованим і структурованим, а на додаток, працівники можуть обмінюватися власним досвідом з представниками інших компаній, що розвиває їх професійний кругозір [17].

Перед тим як перейти до розгляду конкретних методів розвитку кадрів, необхідно зосередитись на підготовчому етапі, який стає головним для вибору відповідного формату навчання. На цій стадії, перш за все, слід в комплексі оцінити потреби працівників у навчанні. Така оцінка має враховувати посаду, специфіку трудових обов'язків, певні робочі вимоги, а також прогнозування майбутніх змін в умовах праці та й загалом професійній діяльності.

Надзвичайно важливим елементом також є оцінка рівня знань і компетенцій співробітників, а також ретельне виявлення їх сильних чи слабких сторін, з метою формування належної, підходящої програми розвитку [41].

Після визначення реальних потреб щодо впровадження заходів навчання персоналу, можливим стає перехід до вибору конкретних методів. Варто почати з традиційних підходів, які вже багато років стало використовуватися в компаніях різного типу, і «перевірені часом». Основними з таких методів є лекції, курси, семінари, вебінари, тренінги тощо [42]. Вони забезпечують теоретичну підготовку працівників та розвивають практичні навички, і, загалом, є універсальними.

Сучасні реалії зумовлюють активне розширення практик дистанційного навчання, що ефективно поєднують більшість способів розвитку. Воно передбачає використання цифрових технологій для передачі знань та обміну інформацією. Головною перевагою так званого e-learning є можливість працівника отримувати освіту та кваліфікацію у зручний для нього час і в будь-якому місці, звичайно, за умови доступу до Інтернету. Не мало важливим є те, що таке навчання можна проводити без відриву від робочих обов'язків, тобто як на робочому місці, так і поза ним [39]. За допомогою сучасних платформ дистанційного навчання, компанії можуть не просто проводити навчальні заходи, а й контролювати прогрес своїх підлеглих, оцінювати їх результати і коригувати впроваджені плани.

Безумовно, традиційні підходи залишаються актуальними, і без них не можливо налаштувати дієвий процес навчання. Проте, на сьогоднішній день, слід розуміти, що для досягнення високих результатів і забезпечення зростання своїх команд, компанії повинні доповнювати чи замінювати їх на більш сучасні методи, які будуть відповідати вимогам швидкоплинного середовища. Тоді, у цьому контексті, необхідно виділити основні з таких методів розвитку.

Коучинг. Метод, який спрямований на розкриття потенціалу працівника, за підтримки коуча. Його відмінність від звичайного наставництва полягає в

тому, що учень не отримує готових рішень у ході свого професійного розвитку, а лише одержує вказівки для самостійного пошуку вірного розв'язку. Коуч підказує своєму підопічному як правильно ставити цілі, знаходити внутрішні бар'єри та шукати шляхи їх подолання. Такий підхід сприяє підвищенню рівня відповідальності та самосвідомості, що є критично необхідним для тих, хто перебуває на етапі кар'єрних змін [21].

Кейс-стаді. Це метод навчання з використанням конкретних проблем, які існують в організації. В ході обговорення, учні визначають умови, за яких виникла ситуація, аналізують дії, які були прийняті для розв'язку проблеми, обирають оптимальне рішення. Впроваджуючи кейс-стаді, компанії залучають своїх підлеглих до командної взаємодії, тим самим посилюючи позитивну атмосферу в колективі, і разом з цим, сприяють розвитку їх критичного мислення та здатності швидко діяти в умовах невизначеності [16, 24].

Екшн-навчання. Метод, за допомогою якого, працівники проходять навчання приймаючи реальну участь у вирішенні проблем компанії. У випадку використання даного виду, формується спеціальна робоча група, яка бере на себе відповідальність за пошук і розв'язок невирішених питань. Тобто, учасники процесу в ході отримання нових знань одразу використовують їх на практиці, що робить навчання максимально продуктивним і результативним. На відміну від попередньо розглянутого методу, екшн-навчання засноване на актуальних викликах у реальному часі, в той час як кейс-стаді націлене на аналіз гіпотетичних або вже завершених ситуацій [6].

Баскет-метод. Інтерактивний підхід, за якого формуються імітації управлінських ситуацій, в яких працівник отримує керівну роль. У процесі тренінгу, працівник отримує набір різних завдань, які потребують найшвидшої реакції та ухвалення рішення. Загалом, такий метод використовують для підготовки на конкретні посади, переважно, керуючі. Навчальне середовище є максимально наближеними до можливих кризових ситуацій, в яких справжній управлінець повинен демонструвати свої лідерські якості і вміння швидко аналізувати ситуацію [24].

Метод «Сесія питань». Це модифікована форма мозкового штурму, де учасники не дають готових відповідей, а лише формулюють якомога більше питань, стосовно поставленої проблеми. В такому форматі працівники отримують можливість висловлювати свої думки, мислити нестандартно та дивитися на ситуації з різних сторін. Частіше за все, даний метод, використовують при розробці інноваційних рішень та стратегічному плануванні, де на початку обов'язковим є глибоке дослідження проблеми [21].

Метод «Обирай сам». Має на меті надати працівнику право самостійно обирати формат і напрямок навчання, залежно від його власних інтересів і професійних цілей. Даний підхід передбачає, що учень буде максимально вмотивований і залучений у процес навчання, адже він буде відповідати його особистим потребам і очікуванням. Отримуючи знання таким шляхом, робітники не тільки отримують кваліфікацію у тій чи іншій сфері, а ще й розвивають навички самодисципліни та набувають досвіду в ефективному плануванні власного розвитку, що в подальшому допоможе їм направити ці уміння в професійному житті [23].

Сторітеллінг. Метод передачі досвіду через мотиваційні розповіді, що передбачає формування цінностей, ознайомлення з корпоративною культурою та надихання працівника до активної участі у вдосконаленні компанії. Дійсно, в багатьох випадках, замість звичайних інструкцій та презентацій, краще розказати емоційну справжню історію, яка допоможе новому працівнику легше адаптуватися [6].

Окремо, варто згадати про декілька неординарних сучасних методів розвитку та адаптації персоналу, які застосовують в робочому середовищі:

1. Buddying – підхід, при якому за новачком закріплюється ментор, так званий buddy, який стає для нього головною підтримкою на перших етапах роботи. Тобто, ментор допомагає освоїтися в колективі та ознайомитися з внутрішніми процесами організації. Він надає керівництву постійний зворотній зв'язок стосовно умінь працівника, що в подальшому є основою для формування плану його навчання та удосконалення [6].

2. Shadowing – підхід, при якому працівник, що повинен отримати кваліфікацію, на якийсь певний час (частіше за все, 1-3 дні) стає «тінню» досвідченого колеги і спостерігає за його роботою. Особливу користь цей метод має для тих, хто готується до підвищення, так як допомагає заздалегідь розглянути специфіку і підготуватися до можливих труднощів. Компанії, що готові, так би мовити «надати дорогу молодим», використовують shadowing для ознайомлення з щоденними обов'язками в компанії потенційних кандидатів, які не мають досвіду [39].

3. Secondment – по іншому, такий підхід називають «відрядження», він являє собою тимчасове переведення робітника в інший відділ, а іноді навіть і в іншу компанію. Основним завданням є розширення функціональних навичок та ознайомлення з іншими підходами до роботи. Зазвичай, ротація такого плану, має чіткі терміни і цілі, тож в більшості випадків, передбачено, що робітник переходить в інші умови праці на період від декількох тижнів до декількох місяців [17].

Отже, виходить, що для ефективного розвитку кадрового потенціалу, сучасний бізнес повинен використовувати як традиційні так і нестандартні підходи до навчання тільки в комплексі один з одним. Вибір оптимального інструменту залежить від цілей компанії та загальної динаміки зовнішнього середовища. Проте, якщо влучно поєднати розглянуті прийоми, щоб вони підходили конкретно до умов і потреб підприємства, можна забезпечити гармонійне зростання і укріплення колективу.

1.3. Методи оцінки ефективності системи розвитку працівників

Раніше вже згадувалося, що ефективний розвиток персоналу є однією з головних передумов для успішного зростання будь-якої організації. Однак, важливо розуміти, що для впровадження дійсно працюючих заходів навчання,

необхідно здійснювати постійну оцінку цих систем. В свою чергу, це дозволяє не просто виявити результати вже наявних напрацювань, а й оптимізувати подальші дії в управлінні персоналом та його розвитку і мотивації.

Оцінювання ефективності систем навчання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони впроваджених заходів, а також визначити, як саме вони впливають на продуктивність роботи, корпоративну культуру та загальні результати діяльності організації. Для того, щоб здійснювати належну оцінку систем розвитку, слід враховувати декілька важливих критеріїв (рис.1.4).

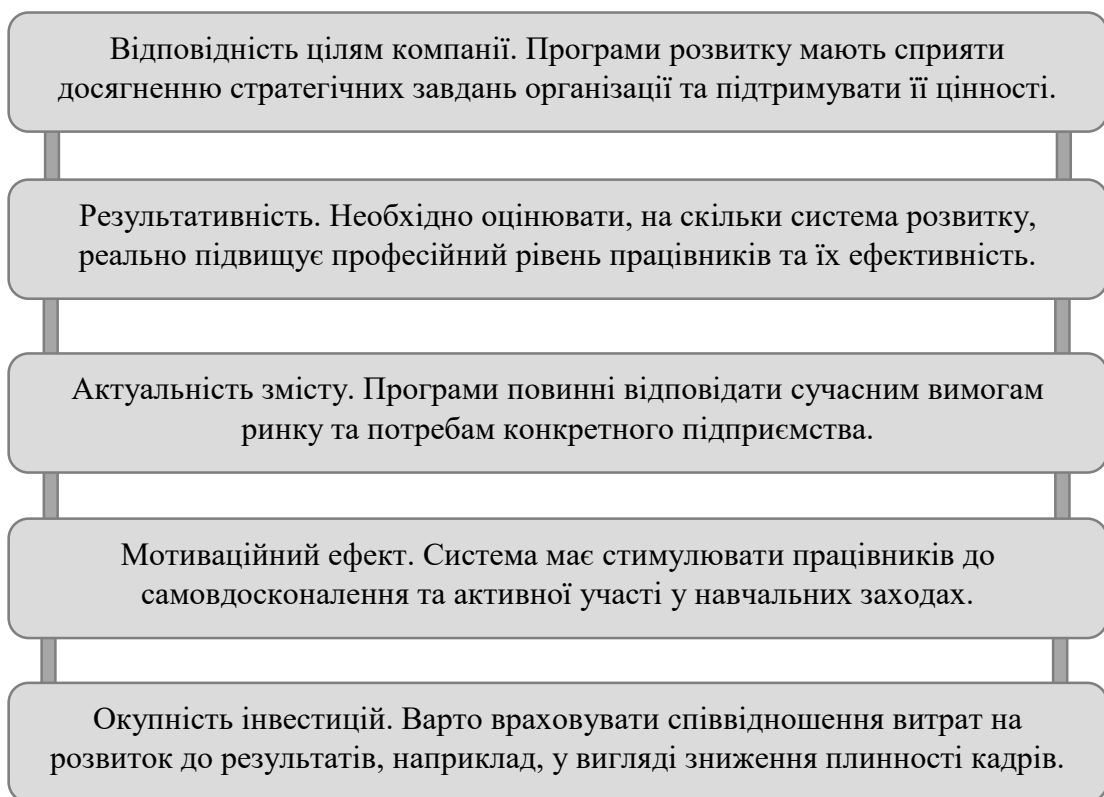


Рисунок 1.4 – Критерії оцінки систем розвитку персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Якщо говорити тільки про результативність розвитку працівників, то така оцінка допомагає оцінити компетентність і відповідність посаді, сформувати психологічний портрет робітника та проаналізувати морально-психологічний клімат в середині колективу [7]. Важливо, що завдяки такому

підходу, компанії отримують інструменти для раціонального управління кадровим потенціалом.

Для підприємства, оцінювання персоналу має ряд значимих переваг. Перш за все, це підвищує продуктивність праці: мотивовані робітники будуть краще виконувати свої обов'язки, пропонувати нові ідеї та приймати активну участь у покращенні результатів організації в цілому. Також, реально ефективні системи навчання зміцнюють корпоративну культуру і підвищують лояльність колективу, а це, безперечно, знижує плинність кадрів. Періодична оцінка робітників, допомагає отримати чітке розуміння того, які інвестиції у навчання будуть приносити найбільшу користь і результат.

З цього виходить, що для здійснення об'єктивного аналізу результатів розвитку, необхідно знати і використовувати різні методи для оцінювання працівників. Серед поширених стандартних методів оцінки слід виділити використання експертних думок, аудит персоналу, анкетування, тестування та проведення співбесід [36]. Такі прийоми є досить простими і дозволяють отримати, по більшій мірі, лише загальне уявлення про рівень кваліфікації робітників, їхню відповідність вимогам посади і стимул до подальшої роботи. На відміну від цього, сучасні підходи мають орієнтацію на комплексні і гнучкі системи, що поєднують як індивідуальні особливості працівників, так і стратегічні цілі компанії. Тож, доцільно більш детально розглянути саме інноваційні методи оцінки, які на сьогоднішній день використовують підприємства.

Метод «360 градусів». Один із найефективніших підходів до комплексної оцінки, на сьогоднішній день. Він передбачає отримання зворотного зв'язку про діяльність робітника від керівників, колег, підлеглих чи клієнтів. При цьому, сам працівник при використанні даного методу, проводить самооцінку. Аналіз дозволяє отримати об'єктивну картину професійної компетентності, комунікативних навичок і поведінкових особливостей. Також, даний метод, враховуючи можливість отримати різнопланову інформацію, розвиває саморефлексію, допомагає визначити

можливі неочевидні сторони, в яких потрібно розвиватися, і, підвищує мотивацію до саморозвитку. Серед слабких сторін методу, можна виділити те, що отримати відвертий фідбек досить складно і при цьому необхідно мати високий рівень довіри в колективі [29]. Тож, для досягнення максимального позитивного ефекту від застосування методу «360 градусів», дуже важливим є забезпечення анонімності серед респондентів.

Метод ділових ігор. Передбачає моделювання реальних або наближених до реальності ситуацій. Такі ігри дозволяють роботодавцям оцінювати на скільки персонал готовий до прийняття тих чи інших рішень, наприклад, в таких кризових умовах, як обмеженість часу, стрес чи конкуренція. Тут проявляються знання та навички робітників, на скільки уміло вони їх використовують, і звичайно, що уміння працювати в команді. Серед основних переваг – висока залученість учасників до процесу. Проте, існує й інша сторона, негативна. Наприклад, організація такої оцінки має високу вартість і потребу в кваліфікованих експертах, які будуть проводити ігри [8].

Асесмент-центр. Даний метод поєднує різні інструменти оцінки – тестування, інтерв'ю, розв'язок кейсів, групові завдання тощо – які допомагають визначити придатність кандидата на посаду. Оцінку проводять спеціально запрошені експерти, що забезпечує незалежність і неупередженість аналізу. Перевагами асесмент-центру є об'єктивність результатів завдяки участі декількох оцінювачів, а також можливість глибше зрозуміти поведінкові риси учасників. Серед недоліків виділяють високі витрати на організацію та оплату запрошених сторін. Крім того, учасники можуть поводити себе не так, як в реальних робочих умовах та відчувати стрес [25].

Метод управління за цілями, або Management by Objectives (MBO). Цей підхід застосовують, зазвичай, для довгострокового планування і його суть полягає в тому, що робітник разом зі своїм керівником визначає чіткі вимірювані завдання на обмежений період часу, після чого вже й проводиться оцінка результатів. Поставлені завдання повинні обов'язково приводити до досягнення глобальних і стратегічних цілей компанії. Цілі за MBO повинні

бути реальними і встановлюватися за методикою SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність і обмеженість у часі). Серед головних переваг можна виділити результат, який відповідає очікуванням та розвиток більш «лагідних» відносин керівника з підлеглими. Паралельно до цього, серед недоліків слід вказати складність у формулюванні дійсно досяжних цілей, а також велика потреба в ефективному і систематичному зворотному зв'язку під час виконання завдань [7].

Метод щоденників. По більшості, допомагає оцінити ставлення працівника до робочих обов'язків. На весь робочий день підлеглий отримує список завдань, про період виконання яких, він або його керівник, записують інформацію в щоденник. Позитивними рисами є індивідуальний підхід до кожного й невеликі витрати часу на організацію процесу та відстеження результатів. Водночас, існує ризик того, що працівники, під контролем, будуть виконувати роботу швидко, але не якісно [29].

Для того щоб, безпосередньо, провести саму оцінку, необхідно використовувати показники, які дають змогу кількісно та якісно виміряти результати діяльності робітників, а також наявних систем розвитку персоналу. Тож, варто розглянути ключові метрики.

KPI (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності, які відображають ступінь досягнення стратегічних та операційних цілей компанії. Насправді, вони включають в себе різноманітні аспекти діяльності, до прикладу, це може бути продуктивність, фінансові результати, задоволеність споживачів чи навіть якість [25]. Головне, що KPI повинні бути чіткими та вимірюваними, досяжними та обмеженими в часі, як мінімум для мотивації досягати результатів.

OKR (Objectives and Key Results) – такий підвид постановки цілей в організації, який націлений на досягнення бажаних результатів (Objective) через чітке визначення очікувань (Key Results). Тобто, використовуючи OKR, працівники та сама компанія, розуміють сенс своєї праці, і так само мають

більшу мотивацію до подальшої ефективної роботи, і, звичайно, ж тут відбувається максимальний фокус на результати [44].

ROI (Return on Investment) – це показник, який відображає рентабельність інвестицій, зокрема, як в даному випадку, у розвиток персоналу. Він здійснює оцінку того, наскільки витрати на навчання, тренінги чи інші заходи з удосконалення компетенцій робітників приносять віддачу у вигляді підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів або покращення загальних фінансових результатів компанії [25].

Отже, методи оцінки системи розвитку персоналу дозволяють не лише виміряти досягнуті результати, а й виявити слабкі місця, що потребують удосконалення. Додатково, вони сприяють підвищенню якості управлінських рішень та адаптації планів і стратегій розвитку до реальних потреб працівників. Застосування сучасних інструментів дає змогу не обмежуватися лише аналізом ефективності, а охопити ширший спектр показників. Зокрема, оцінювання часто включає рівень лояльності, залученості, розвиток професійних компетенцій, ступінь вигорання чи накопиченого стресу [25]. Саме такий підхід формує цілісне уявлення про поточний стан колективу та дозволяє будувати довгострокову кадрову політику.

Висновки за розділом 1

У першому розділі дипломної роботи, було розглянуто сутність, зміст та значення системи розвитку персоналу в сучасних умовах управління організацією. Встановлено, що розвиток персоналу є невід'ємною складовою стратегічного управління людськими ресурсами, спрямованою на підвищення професійного рівня працівників, удосконалення їхніх компетенцій, формування лояльності та забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства. Також, було зауважено, що кожна складова системи

розвитку персоналу містить навчальний елемент, який спрямований на виявлення та розкриття потенціалу працівників і підтримує їх безперервне професійне зростання.

Узагальнено основні підходи до розвитку працівників, проаналізовано його ключові завдання, принципи та етапи, серед яких виокремлено професійне навчання, наставництво, а також ротацію кадрів. Наголошено, що ефективна система передбачає систематичний підхід до формування, реалізації та оцінювання програм розвитку з урахуванням потреб працівників і стратегічних цілей підприємства.

Окремо розглянуто сучасні підходи та інструменти для оцінювання результативності програм розвитку персоналу, що охоплюють як багатовимірні методи зворотного зв'язку й поведінкові симуляції, так і комплексні центри оцінювання та системи формування цілей. Застосування цих інструментів забезпечує об'єктивне вимірювання професійної підготовки й поведінкових характеристик працівників, дозволяє визначати ступінь реалізації їхнього потенціалу та оцінювати рентабельність інвестицій у розвиток людського капіталу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд»

На сьогоднішній день, не зважаючи на становище та життєві виклики, агропромисловий сектор України продовжує активно розвиватися і постійно шукати нові шляхи для масштабування. Особливу роль на цьому ринку мають великі інтегровані компанії, які не тільки забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції, а й повний логістичний та експортний цикл. Одним із таких підприємств є ТОВ «Кернел-Трейд», що вже багато років займає лідируючі позиції на вітчизняному та світовому ринках. Тому, для більш глибокого розуміння специфіки функціонування даної організації, доцільно проаналізувати його основні характеристики та напрями діяльності.

ТОВ «Кернел-Трейд» є одним з найбільших агропромислових холдингів України, а також провідним світовим експортером соняшникової олії. Компанія є ключовим агентом, що постачає на глобальні ринки сільськогосподарську продукцію з регіону Чорноморського басейну. Вона займає приблизно 8% частки світового експорту соняшникової олії, а продукція реалізується більш ніж у 60 країнах світу [51]. Завдяки масштабам діяльності, стратегічному управлінню та сучасним технологіям, які використовуються в роботі, «Кернел-Трейд» відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки як в Україні, так і за її межами.

Офіційно підприємство було зареєстровано 12.06.2001 в місті Києві за юридичною адресою: провулок Тараса Шевченка, будинок 3. Зараз, тут розташовується головний офіс «Кернел-Трейд» [51]. У нижче наведеній

таблиці 2.1, подано інформацію про засновників підприємства із зазначенням розміру їхніх часток у статутному капіталі, відповідно до здійснених внесків.

Таблиця 2.1 – Засновники ТОВ «Кернел-Трейд»

Назва засновника	Розмір внеску до статутного фонду (грн)	Частка акцій (%)
КЕРНЕЛ ХОЛДИНГ С.А.	8 432 150 256,71	49,09
Товариство з обмеженою відповідальністю «КЕРНЕЛ-КАПІТАЛ»	7 954 611 575,11	46,31
Товариство з обмеженою відповідальністю «БАНДУРСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД»	691 230 000,00	4,02
ЕСТРОН КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД (ESTRON CORPORATION LIMITED)	99 500 000,00	0,58

Джерело: складено автором відповідно до [13]

З моменту свого створення «Кернел-Трейд» пройшли шлях від регіонального трейдера до глобального лідера у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції. З огляду на історію, успіх компанії тісно пов'язаний з вдалими стратегічними інвестиціями, зокрема у придбання олійно-екстракційних заводів, розширення земельного банку, модернізацію елеваторів і будівництво нових логістичних хабів. Завдяки цим рішенням підприємство забезпечило собі стабільне зростання та конкурентоспроможність на міжнародному ринку [14].

На зараз, «Кернел-Трейд» – це вертикально інтегрована компанія, яка поєднує вирощування, зберігання, переробку і експорт агропродукції. Особливу увагу зосереджено на якості, екологічності виробництва та сталому розвитку. Компанія все активніше впроваджує екологічні технології, мінімізує шкідливий вплив на навколишнє середовище та забезпечує прозорість у виробничих процесах. Важливо, що «Кернел-Трейд» спрямовує багато інвестицій у розвиток людського капіталу, підтримує локальні громади, реалізує соціальні ініціативи у сфері освіти, охорони здоров'я та інфраструктури [51]. Підприємство перебуває на етапі «зрілості» свого життєвого циклу – фазі, що характеризується високим рівнем системності, фінансової стабільності та ефективного корпоративного управління. Тобто, в

таких умовах, компанія не лише утримує лідерство на внутрішньому ринку, але й продовжує зміцнювати присутність на світовій арені.

За своєю організаційно-правовою формою, як вже можна було зрозуміти на початку опису, компанія є Товариством з обмеженою відповідальністю. Форма власності «Кернел-Трейд» – недержавна. За статусом юридичної особи станом на 03.05.2025 Товариство не перебуває на стадії припинення своєї діяльності. Статутний капітал зазначений у розмірі 17 177 491 831,82 грн [13].

З метою деталізації напрямів діяльності підприємства, нижче, у таблиці 2.2 наведено офіційний перелік видів економічної діяльності, що закріплені за компанією.

Таблиця 2.2 – Офіційно зареєстровані види економічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»

Номер КВЕДу	Вид діяльності	Пріоритет
10.41	Виробництво олії та тваринних жирів	Основний
16.21	Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону	Інші
20.20	Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції	
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	
46.23	Оптова торгівля живими тваринами	
46.31	Оптова торгівля фруктами й овочами	
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	
77.31	Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування	
78.30	Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами	
46.75	Оптова торгівля хімічними продуктами	
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту	
46.71	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	
35.23	Торгівля газом через місцеві (локальні) трубопроводи	
71.11	Діяльність у сфері архітектури	
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах	

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Підприємство володіє низкою добре впізнаваних торгових марок, серед яких: «Kernel», «Чумак», «Стожар», «Le Blanc», «Щедрий Дар», «Qlio», «Marinado», «Premi» та інші [51]. Перелічені бренди охоплюють широкий спектр продукції – від бутильованої соняшникової олії до харчових товарів

щоденного вжитку, що дозволяє компанії ефективно працювати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, задовольняючи потреби різних категорій споживачів.

Основні виробничі потужності зосереджені у центральних і західних регіонах України, що забезпечує ефективну логістику, сезонну гнучкість та сприятливі агрокліматичні умови для вирощування сільськогосподарських культур. Географія діяльності охоплює Харківську, Дніпропетровську, Полтавську, Сумську, Черкаську, Чернігівську, Хмельницьку, Кіровоградську, Одеську, Миколаївську та Тернопільську області. Ці регіони згруповані у стратегічні виробничі кластери, зокрема: «Дружба-Нова», Харківська, Дніпровська, «Полтава-Південна», Центральна та Захід, що дозволяє компанії оптимізувати управління земельним банком, виробництвом та логістикою [51].

Членство в професійних об'єднаннях відіграє важливу роль для розвитку та позиціонування на ринку. Для підприємства це не лише спосіб підвищити свою ділову репутацію, а й можливість зміцнити довіру з боку клієнтів і партнерів. Завдяки участі в різних асоціаціях, Товариство отримує доступ до новітніх галузевих знань, обмінюється досвідом, розширює партнерську мережу та адаптує свої бізнес-процеси до актуальних вимог ринку. Саме тому ТОВ «Кернел-Трейд» активно бере участь у діяльності таких організацій, як:

- Американська торговельна палата в Україні;
- Європейська Бізнес Асоціація;
- Міжнародна асоціація торгівлі зерном та кормами (GAFTA);
- Федерація асоціацій торгівлі олійними культурами, насінням та жирами (FOSFA);
- Асоціація «Укроліяпром»;
- Українська зернова асоціація;
- Український клуб аграрного бізнесу (UCAB);
- Американсько-Українська ділова рада (U.S.-Ukraine Business Council);
- Українська мережа доброчесності та відповідності (UNIC) [51].

Одним із ключових чинників ефективної роботи досліджуваного підприємства є наявність структурованої та дієвої бізнес-моделі, яка охоплює всі основні напрями діяльності. Вона базується на восьми взаємопов'язаних елементах, що забезпечують повний цикл виробничо-логістичних процесів: закупівля зернових і олійних культур, власне агровиробництво, функціонування елеваторів, переробка олійних культур на спеціалізованих заводах, виробництво фасованої соняшникової олії, експорт зерна та рослинної олії, а також робота портів терміналів.

Розглядаючи важливість цих напрямів, доцільно зупинитися на характеристиці кожного з них окремо. Візуальну структуру моделі представлено на рисунку 2.1.

Як вже не одноразово зазначалося, діяльність «Кернел-Трейд» охоплює повний агропромисловий цикл – від закупівлі сировини до експорту готової продукції. Закупівля зернових та олійних культур є відправною точкою бізнесу: компанія має одну з найбільших закупівельних мереж у регіоні, співпрацюючи з понад 5 000 агровиробників на умовах стратегічного партнерства. Власне агровиробництво здійснюється на близько 560 тис. га чорноземів. Основними культурами є кукурудза, пшениця, соняшник та соя. У процесах впроваджено інноваційні технології: GPS-моніторинг, аналіз ґрунту, метеодані, дрони та супутникове спостереження. Елеваторні потужності дозволяють ефективно зберігати понад 3 млн тон зерна та забезпечують логістику і послуги зберігання для партнерів. Інфраструктура охоплює більшість ключових регіонів України. Олійноекстракційні заводи мають сукупну потужність переробки 3,5 млн тон насіння соняшника щороку. Продукція реалізується як на внутрішньому ринку, так і експортується у вигляді наливної та фасованої олії до понад 60 країн. Розлив олії забезпечує до 10% продукції у вигляді бутильованої соняшникової олії, яка постачається споживачам в Україні та за її межами. Експорт зернових перевищує 5 млн тон на рік, покупцями є країни Близького Сходу, Північної Африки, ЄС, а також ринки Східної Азії та Південної Африки. Частка ж компанії у національному

експорті зерна становить близько 9%. Експорт олії займає 30% українського та 8% світового ринку. Географія поставок охоплює понад 80 країн, а виконання контрактів стабільно демонструє високі стандарти надійності. Портові термінали завершують логістичний ланцюг. Потужності з перевалки зерна та шроту сягають 6,5 млн тон на рік. І завдяки глибоководним причалам, «Кернел» здатен вантажити судна до 80 тис. тон [51].

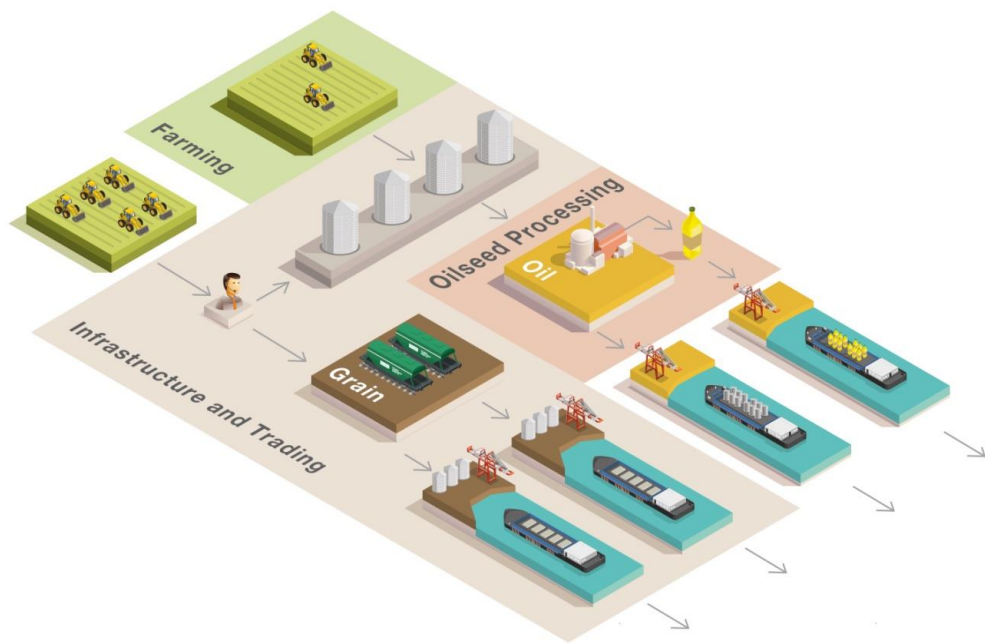


Рисунок 2.1 – Бізнес-модель ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: взято автором з офіційного сайту компанії [51]

Компанія орієнтується у своїй діяльності на чітко визначені місію та бачення, що є основою стратегічного розвитку та корпоративної культури. Відповідно, проаналізувавши корпоративну філософію компанії, можна зробити наступні висновки.

Бачення полягає у прагненні стати лідером глобального агробізнесу. «Кернел-Трейд» ставить за мету зробити Україну, зокрема її родючі регіони, ключовим експортером сільськогосподарської продукції на світовому ринку. Ця стратегія реалізується через масштабування виробничих потужностей, розширення логістичної інфраструктури, інвестиції в нові технології та

екологічно відповідальний підхід до землеробства. Місія підкреслює важливість людського капіталу: товариство прагне розкривати можливості агробізнесу, насамперед завдяки професіоналізму, розвитку та залученості своїх працівників [51]. Для цього активно впроваджуються освітні програми, підтримуються ініціативи та кар'єрне зростання персоналу. Також компанія у своїй діяльності керується низкою чітко сформованих принципів (рис. 2.2).

Фінансова стабільність	Стійка ділова репутація	Професійна команда лідерів
• Стратегічний системний менеджмент • Об'єднання напрямів для посиленого результату • Відповідальне використання активів та контроль ризиків • Інновації як двигун розвитку та адаптації	• Прозорість у всьому – від звітності до закупівель • Лідерство, що формує стандарти галузі • Дотримання законів і корпоративної етики • Сталий розвиток і соціальна відповідальність	• Партнерство і єдність цілей • Залученість працівників як ознака внутрішнього підприємництва • Культура довіри та прозорих правил гри • Професійне зростання через можливості та кар'єрні сходинки

Рисунок 2.2 – Ключові принципи підприємства

Джерело: складено автором відповідно до [51]

Таким чином, ТОВ «Кернел-Трейд» є масштабною, структурованою та інноваційною компанією з високим рівнем організації бізнес-процесів і управління. Її діяльність охоплює повний цикл агровиробництва та експорту, що забезпечує стабільну присутність на світовому ринку та сприяє економічному розвитку аграрного сектору України. Тобто, завдяки чітким ціннісним орієнтирам компанія не лише утримує позиції лідера в агросекторі, а й створює середовище для постійного вдосконалення, інновацій і професійного зростання.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

У щорічних звітах агрохолдинг демонструє вражаючі результати своєї діяльності. Так, наприклад, за даними з опублікованих статей про операційні процеси, у 2024 фінансовому році обсяг переробки олійних культур зріс на 27% у порівнянні з попереднім періодом, досягнувши 3,2 млн тонн. Крім того, компанія успішно погасила п'ятирічні єврооблігації на суму 300 млн дол. США у жовтні 2024 року, що сприяло підвищенню її довгострокового кредитного рейтингу [15].

Таким чином, для формування цілісного уявлення про ефективність функціонування наявної системи розвитку персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд» доцільно попередньо провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Проте, перед тим, як почати, слід зауважити, що Товариство на даний момент оприлюднило інформацію про звітність тільки до 2023 року, тому аналіз буде відштовхуватися від цих даних.

Передусім, слід проаналізувати динаміку ключових показників Балансу (табл. 2.3), що характеризують структуру активів і джерел їх формування.

Таблиця 2.3 – Основні показники ТОВ «Кернел-Трейд», млн грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Валюта балансу	42 792	52 445	51 034
Оборотні активи	37 511	47 080	44 950
Необоротні активи	5 280	5 365	6 084
Власний капітал	10 314	15 447	27 514
Поточні зобов'язання	30 496	36 785	23 514

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3]

Для відображення змін у структурі активів і зобов'язань, слід подати динаміку ключових балансових показників у вигляді графіка (рис.2.3).

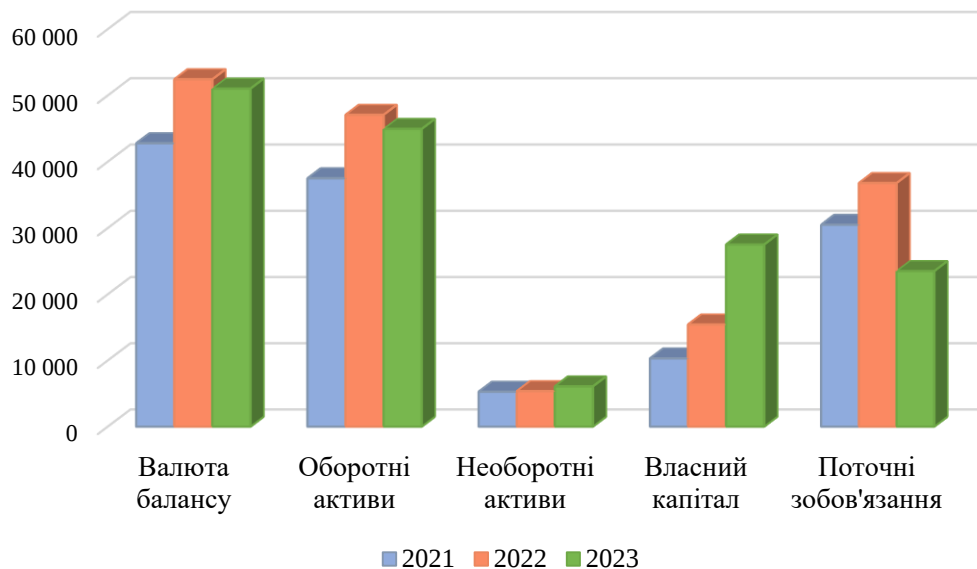


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: складено автором

З огляду основних показників, виявлено, що упродовж 2021–2023 років спостерігалася їх нестабільна динаміка, що цілком відображає складну макроекономічну ситуацію в країні в умовах повномасштабної війни. Зокрема, валюта балансу підприємства, що репрезентує загальні економічні ресурси, зросла у 2022 р. до 52 455 тис. грн, однак у 2023 р. зафіксовано її зниження до 51 034 тис. грн. Така тенденція свідчить про часткове скорочення господарських операцій підприємства, імовірно зумовлене логістичними обмеженнями, зниженням зовнішнього попиту та проблемами експорту агропродукції через блокаду морських портів.

Особливо помітним є поступове зменшення оборотних активів, з 47 080 тис. грн у 2022 р. до 44 950 тис. грн у 2023 р., що свідчить про погіршення платоспроможності та обмеження в обіговому капіталі. Водночас необоротні активи демонструють зростання, зокрема у 2023 р. вони становили 6 084 тис. грн, що є ознакою інвестування в довгострокову матеріально-технічну базу. Дійсно, підприємство за цей період активно інвестувало в оновлення та модернізацію елеваторних потужностей, флоту та виробничо-логістичної техніки, зокрема, було придбано два вантажних судна [34]. Такі дії свідчать

про прагнення компанії до оновлення засобів виробництва та реорганізації активів задля підвищення ефективності в умовах кризи. При цьому, зменшення поточних зобов'язань (до 23 514 тис. грн у 2023 р.) та збільшення власного капіталу (до 27 514 тис. грн), можна розцінювати як позитивну динаміку, що вказує на зниження кредитного навантаження та посилення фінансової автономії підприємства. Тож, загалом, в ці роки підприємство адаптувалося до нових викликів на аграрному ринку України, що відповідає його прагненню до забезпечення фінансової стійкості в умовах високої невизначеності, характерної для економіки країни в період війни.

В межах дослідження, необхідно також проаналізувати прибутковість підприємства (табл. 2.4), яка відображає результативність його господарської діяльності та здатність генерувати прибуток.

Таблиця 2.4 – Динаміка прибутковості ТОВ «Кернел-Трейд», млн грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2021 (%)	Відхилення 2023/2022 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	85 792	67 926	62 057	-20,82	-8,64
Валовий прибуток	3 822	16 315	13 736	326,88	-15,80
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1 180	12 301	8 475	—	-31,10
Валова рентабельність, %	4,45	24,02	22,13	19,56	-1,88
Рентабельність продукції, %	4,41	28,12	24,88	23,70	-3,24
Операційна рентабельність, %	-1,38	18,11	13,66	19,48	-4,45

Джерело: складено автором на основі [9]

Як свідчить проведений аналіз, у 2021–2023 роках, спостерігалися значні коливання прибутковості ТОВ «Кернел-Трейд», що зумовлено як внутрішніми виробничо-економічними змінами, так і зовнішніми факторами, зокрема, знову ж таки впливом війни. У 2022 році, попри зниження чистого доходу від реалізації продукції на 20,82%, підприємство зафіксувало зростання валового прибутку в 4,27 рази (з 3 822 до 16 315 млн грн) та суттєве покращення фінансового результату від операційної діяльності: з –1 180 млн грн у 2021 році до 12 301 млн грн у 2022-му. Валовий рівень рентабельності

зріс із 4,45% до 24,02%, а рентабельність продукції – із 4,41% до 28,12%, тобто майже в 6,4 рази. Динаміка вказує на ефективну адаптацію до нових умов, зокрема завдяки інфраструктурним перевагам, вигідній реалізації залишків та гнучкому реагуванню на цінову кон'юнктуру.

З огляду результатів, у 2023 році тенденція до зниження доходу зберіглася: чистий дохід зменшився ще на 8,64%, валовий прибуток знизився на 15,80%, а операційний – на 31,10%. Проте, не зважаючи на загальне зниження усіх показників, підприємству вдалося зберегти високі рівні рентабельності: валова рентабельність становила 22,13%, рентабельність продукції – 24,88%, а операційна рентабельність – 13,66%. Тобто, на цьому етапі, компанія визначила стабільну фінансову стратегію, яка дозволила утримувати прибутковість в умовах обмеженої експортної логістики, зниження обсягів реалізації та загальної економічної нестабільності в країні. Тим самим, в цей період, здійснювався пошук нових можливих логістичних шляхів.

Задля повноцінної оцінки економічного стану підприємства, доцільно також провести аналіз його фінансової стійкості та платоспроможності. Враховуючи специфіку сучасного бізнес-середовища, важливо оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, що напряду впливає на стабільність функціонування компанії, можливість залучення інвестицій, а отже – й на перспективи подальшого розвитку персоналу.

В даному випадку, необхідно провести аналіз ліквідності Товариства. Загалом, вона характеризує спроможність компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Тобто, її аналіз дозволяє визначити рівень платоспроможності підприємства, що особливо важливо в умовах зовнішніх економічних викликів [38]. З метою всебічного оцінювання ліквідності ТОВ «Кернел-Трейд», було розраховано та проаналізовано три основні показники: коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності ($K_{зл}$) (2.1),

коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) (2.2) та коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) (2.3).

$$Кзл = \frac{ОА}{ПЗ}, \quad (2.1)$$

де ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання [40].

$$Кшл = \frac{(ОА-З)}{ПЗ}, \quad (2.2)$$

де ОА – оборотні активи;

З – запаси;

ПЗ – поточні зобов'язання [40].

$$Кал = \frac{ГК}{ПЗ}, \quad (2.3)$$

де ГК – грошові кошти;

ПЗ – поточні зобов'язання [40].

Згідно з наведеними формулами та даними зі звітів про фінансовий стан (Балансу) ТОВ «Кернел-Трейд» за 2021-2023 рр., розраховано відповідні показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка рівня платоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,23	1,28	1,91
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,50	0,94	1,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,078	0,071	0,285

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3]

З метою візуалізації рівня платоспроможності підприємства та виявлення тенденцій у його короткостроковій фінансовій стабільності, доцільно подати динаміку показників ліквідності у вигляді графіка (рис. 2.4).

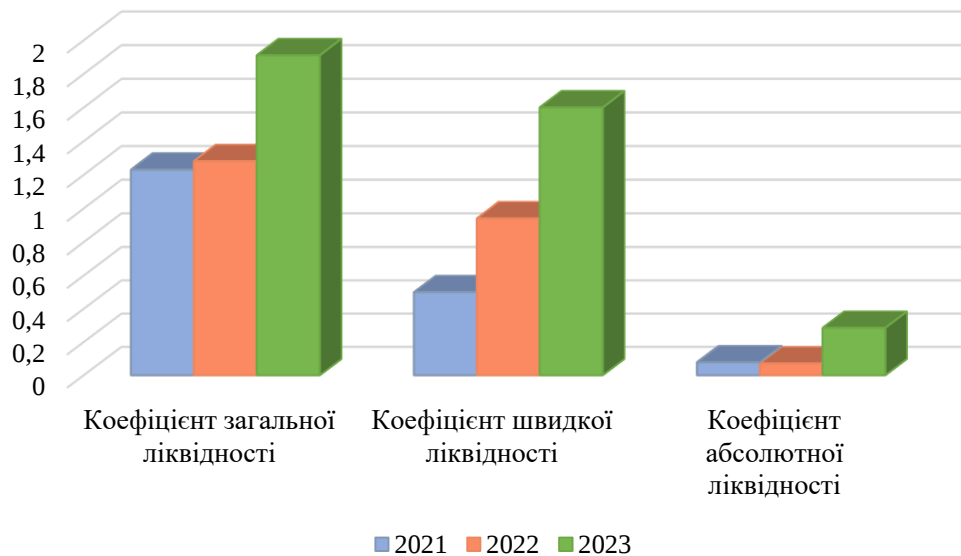


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Кернел-Трейд» у 2021–2023 рр.

Джерело: складено автором

З проведених розрахунків, спостерігається позитивна динаміка покращення платоспроможності підприємства, що особливо важливо в умовах воєнного стану та загального падіння ліквідності в аграрному секторі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,078 у 2021 році до 0,285 у 2023 році, що свідчить про суттєве збільшення обсягу високоліквідних активів у структурі обігових коштів. Показник швидкої ліквідності підвищився з 0,50 до 1,60, що свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання навіть без урахування запасів, які в аграрній галузі схильні до сезонних коливань і втрати вартості. Загальний коефіцієнт ліквідності перевищив нормативне значення 1,0 у всі три роки, а у 2023 році становив 1,91, що є ознакою наявності значного запасу фінансової стійкості.

Отримані результати є свідченням високої адаптивності підприємства до макроекономічних ризиків та політичних викликів, що, на жаль, є типовими для українського агробізнесу в останні роки. Зростання показників ліквідності в умовах дефіциту ліквідних ресурсів на ринку та обмеженого доступу до кредитування засвідчує ефективне управління грошовими потоками та

оборотним капіталом. Це створює стабільне фінансове підґрунтя для реалізації стратегій розвитку персоналу, оскільки забезпечує підприємству ресурсну незалежність і гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Для подальшого визначення результативності діяльності досліджуваного підприємства, а також ефективності використання його матеріально-технічної бази, доцільно проаналізувати динаміку ключових показників, що характеризують використання основних засобів. З цією метою, розраховано показники фондівдачі (2.4), фондоемності (2.5) та фондоозброєності (2.6), формули яких наведено нижче.

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗ}_{\text{ср}}}, \quad (2.4)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

ОЗ_{ср} – середньорічна вартість основних засобів [45].

$$\text{Фондоемність} = \frac{\text{ОЗ}_{\text{ср}}}{\text{ЧД}}, \quad (2.5)$$

де ОЗ_{ср} – середньорічна вартість основних засобів;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції [45]

$$\text{Фондоозброєність} = \frac{\text{ОЗ}_{\text{ср}}}{\text{ЧП}_{\text{ср}}}, \quad (2.6)$$

де ОЗ_{ср} – середньорічна вартість основних засобів;

ЧП_{ср} – середньооблікова чисельність персоналу [35].

Обчислені показники необхідно систематизувати (табл. 2.6). І одразу, для наочного відображення результатів, сформовано динаміку цих показників.

Проведений аналіз, показав, що в середньому за досліджуваний період, на кожну 1 грн основних засобів підприємство отримувало близько 34,07 грн доходу, що вказує на високий рівень ефективності їх використання. Водночас для формування 1 грн доходу необхідно було лише 0,03 грн вартості основних фондів, що свідчить про достатню ресурсну економність виробництва.

Таблиця 2.6 – Показники використання основних засобів ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фондовіддача	41,81	31,94	28,46
Фондоємність	0,024	0,031	0,035
Фондоозброєність	2,26	2,93	2,92

Джерело: складено автором на основі [10, 11, 12]

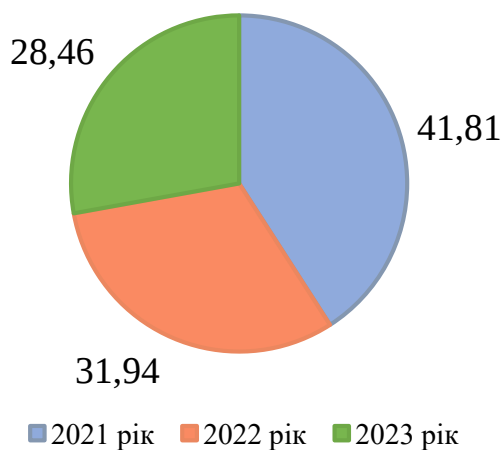


Рисунок 2.5 – Динаміка змін показника фондовіддачі

Джерело: складено автором

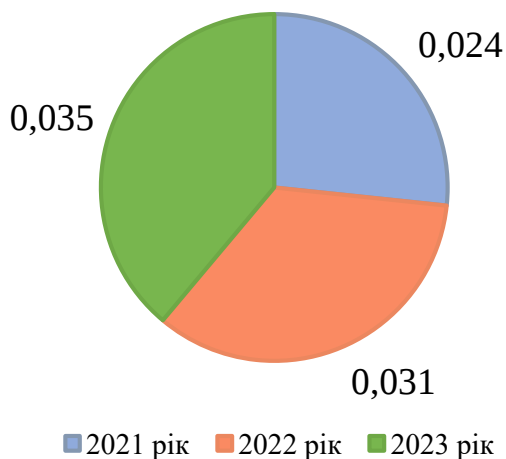


Рисунок 2.6 – Динаміка змін показника фондоємності

Джерело: складено автором

В той же час, забезпеченість працівників основними засобами в середньому становила 2,70 тис. грн на одного, що є стабільним показником технічної оснащеності в умовах обмежених можливостей для модернізації.

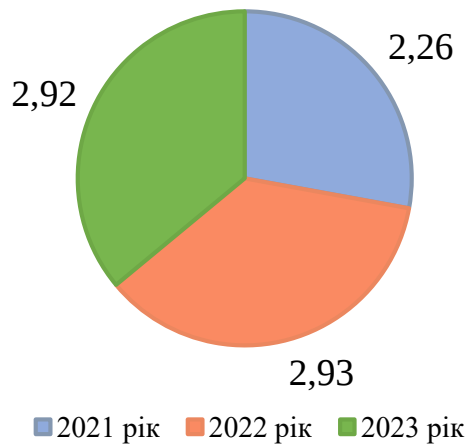


Рисунок 2.7 – Динаміка змін показника фондоозброєності

Джерело: складено автором

Таким чином, підприємство, попри складну зовнішню ситуацію та внутрішні реорганізаційні моменти, продемонструвало достатній рівень фінансової гнучкості та адаптації. Динаміка основних економічних показників свідчить про здатність компанії своєчасно реагувати на ризики та зберігати ключові позиції на ринку.

За таких умов, особливої актуальності набуває питання подальшого розвитку людського капіталу як одного з ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності.

Тож, достатньо міцна фінансова стійкість ТОВ «Кернел-Трейд», створює підґрунтя для подальшого активного інвестування в підвищення кваліфікації персоналу, розширення управлінських компетенцій та впровадження сучасних HR-практик. В свою чергу, ефективна система розвитку працівників стане каталізатором виходу на нові ринки, а також, що дійсно важливо, підвищення загальної продуктивності підприємства.

2.3. Оцінка системи розвитку і навчання в компанії

Виходячи з проведеного аналізу економічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд», було отримано позитивну динаміку розвитку, що тільки підтверджує ефективність поточної стратегії та стабільне положення на ринку. Проте, для збереження конкурентоспроможності та подальшого розширення й виходу на нові ринки, компанії необхідно і далі продовжувати інвестувати в людський капітал.

Раніше вже згадувалася місія підприємства: «Розкрити можливості агробізнесу, шляхом розвитку потенціалу людей» [51]. Тож, така стратегія є цілком обґрунтованою. Адже саме персонал є головним ресурсом, що забезпечує реалізацію ключових цілей та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Він є, так би мовити, рушієм внутрішніх змін та основою для впровадження інноваційних рішень, що дозволяють компанії забезпечувати сталий розвиток.

Оскільки ТОВ «Кернел-Трейд» є частиною корпоративної структури групи компаній Кернел, яка використовує єдину інтегровану систему розвитку персоналу, аналіз особливостей цієї системи доцільно здійснювати на рівні всієї компанії. Таким чином, підходи до управління персоналом у дочірніх підприємствах, зокрема в досліджуваному, є підпорядкованими загальній корпоративній стратегії.

Нижче (рис. 2.8) наведено організаційну структуру досліджуваної компанії, яка ілюструє систему управління та розподіл функціональних обов'язків між ключовими керівними ланками.

З даної схеми, видно, що компанії характерна лінійно-функціональна структура. Вона поєднує чітку вертикаль підпорядкування з поділом управлінських функцій за напрямками діяльності. На чолі компанії стоїть Генеральний директор, підпорядкований Раді директорів, яка здійснює загальний стратегічний нагляд.

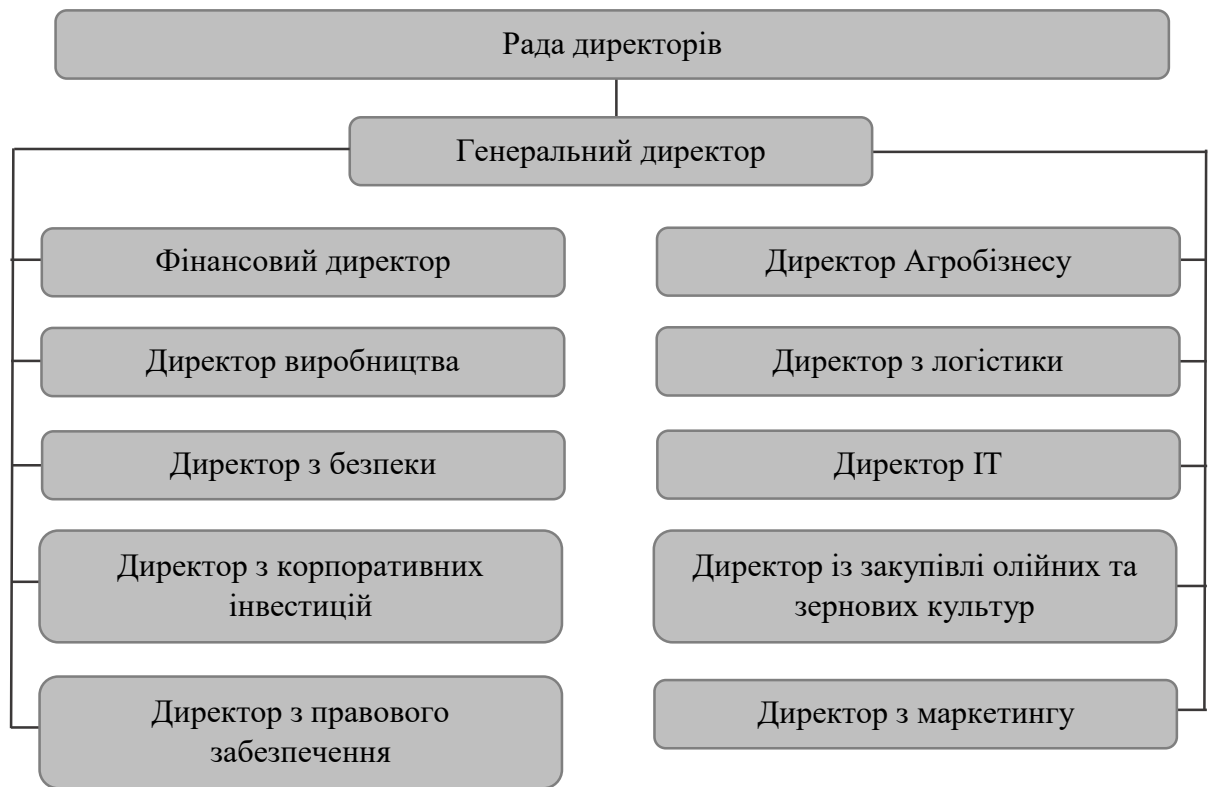


Рисунок 2.8 – Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Генеральному директору напряму підзвітні керівники основних функціональних підрозділів: зокрема, директори з фінансів, маркетингу, логістики, безпеки, ІТ, правового забезпечення, корпоративних інвестицій, агробізнесу, закупівлі, а також управління виробничими активами. Така побудова дозволяє забезпечити ефективну координацію процесів у межах своїх напрямів, оптимізувати управлінські рішення та досягати стратегічних цілей компанії шляхом взаємодії між профільними підрозділами.

Кернел має масштабну кадрову базу, до якої входить понад 10 000 працівників різних спеціальностей по всій Україні. Окрім основного штату, щороку до компанії залучається понад 200 студентів, які проходять стажування та виробничу практику на підприємствах групи [50]. Такий підхід дозволяє не лише забезпечувати безперервність операцій, а й формувати кадровий резерв, який, за рахунок молодих спеціалістів, є дуже важливим елементом для безперервного функціонування компанії.

Для отримання повного уявлення про тенденції у кадровому потенціалі компанії, було проаналізовано динаміку чисельності працівників упродовж 2021-2023 рр. У таблиці 2.7 подано зміну загальної кількості персоналу підприємства, із урахуванням абсолютних і відносних відхилень.

Таблиця 2.7 – Динаміка чисельності персоналу на підприємстві

Показник	Період			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Усього працівників	11256	10223	10733	-523	-4,65
в т.ч. постійно зайняті	10614	9647	10077	-537	-5,06
За статтю:					
чоловіки	7750	6845	6845	-905	-11,68
жінки	2864	2768	2768	-96	-3,35
За категорією:					
Керівники	936	870	885	-51	-5,45
Спеціалісти	3354	3020	3110	-244	-7,27
Робочі	6966	6333	6738	-228	-3,27

Джерело: сформовано автором на основі [28]

У період 2021–2023 років спостерігається зниження загальної чисельності працівників в організації на 523 особи (–4,65%), з яких 537 – це працівники постійної зайнятості (–5,06%). Найбільш помітне скорочення відбулося серед чоловіків, що зумовлено мобілізаційними заходами в умовах воєнного стану та міграційними процесами. Зменшення кількості працівників також могло бути пов’язане з вимушеною оптимізацією штату через втрату або релокацію активів, проблеми з логістикою, тимчасове зупинення деяких виробничих потужностей у період пікової фази повномасштабної війни у 2022 році. Падіння чисельності за всіма категоріями персоналу, зокрема серед керівників (–5,45%) та спеціалістів (–7,27%), вказує на загальну тенденцію до скорочення управлінських і професійних функцій в умовах нестабільності та зниження обсягів виробництва.

Важливо також дослідити структуру персоналу за статевою ознакою, що дозволяє оцінити рівень гендерного балансу в компанії. На основі даних

кадрової звітності побудовано відповідну діаграму розподілу працівників за гендером (рис. 2.9).

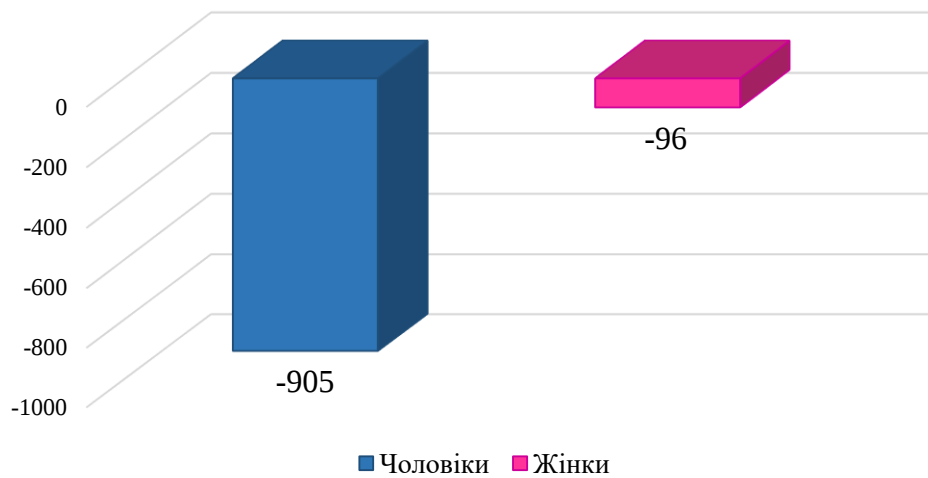


Рисунок 2.9 – Динаміка відтоку працівників за гендерною ознакою
Джерело: сформовано автором на основі [28]

За результатами дослідження, з боку гендерного складу спостерігається стрімке скорочення в складі чоловіків. Зокрема, їх чисельність зменшилася на 905 осіб (–11,68%), тоді як кількість жінок – лише на 96 осіб (–3,35%). Такий дисбаланс у динаміці, пов'язаний, знову ж, із мобілізацією на початку 2022 року, а також з тим, що саме чоловіки традиційно переважають у робітничих професіях, які були частково скорочені або тимчасово призупинені через воєнні дії та зміни в обсягах операційної діяльності.

Одним із ключових аспектів аналізу кадрового складу є вивчення розподілу працівників за професійними категоріями. Рисунок 2.10 ілюструє співвідношення між керівниками, спеціалістами та робітниками у структурі персоналу організації.

Так само, за категоріями, відбулося значне скорочення, яке найбільше торкнулося спеціалістів – їхня чисельність зменшилася на 244 особи (–7,27%). Кількість робітників скоротилася на 228 осіб (–3,27%), а керівників – на 51 особу (–5,45%).

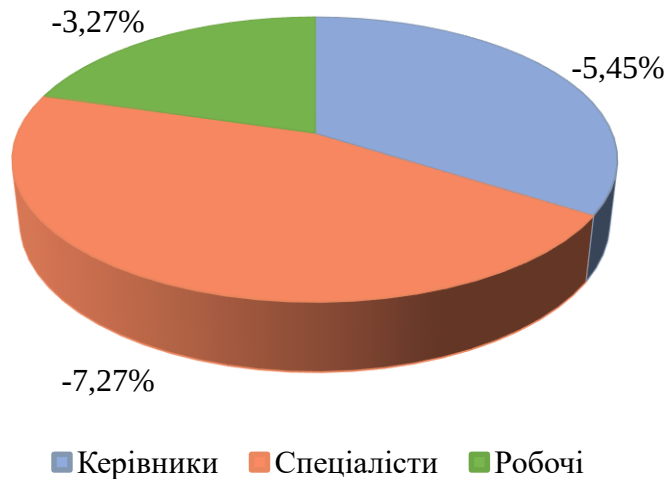


Рисунок 2.10 – Зміни кількості персоналу за категоріями

Джерело: сформовано автором

На фоні складної економічної ситуації в країні, відбувся перегляд кадрової політики компанії. Зниження кількості спеціалістів є наслідком оптимізації витрат на офісний персонал та адміністративні функції, у той час як скорочення серед робочих вказує на часткове зменшення виробничих обсягів, як вже зазначалося раніше. Водночас, скорочення управлінського складу залишилося помірним, що означає збереження ключових управлінських функцій для забезпечення стабільності в умовах кризи.

З метою виявлення змін у віковому складі персоналу Кернел, здійснено аналіз динаміки чисельності працівників за віковими групами у 2021–2023 роках. На рисунку 2.11 наведено зміни кількості в кожній віковій категорії, що дозволяє оцінити тенденції у процесі старіння або омолодження колективу.

Отримано, що у віковій структурі персоналу спостерігалися суттєві коливання. Частка молодих працівників (до 30 років) скоротилася у 2022 році на 222 особи, але в 2023 році дещо відновилась (+121), що вказує на спробу компанії залучити молодь після певної паузи в рекрутингу. Найбільш різка динаміка зафіксована у віковій групі 30–50 років: її чисельність скоротилася більш ніж удвічі – з 6271 особи у 2022 році до 2992 осіб у 2023 році.

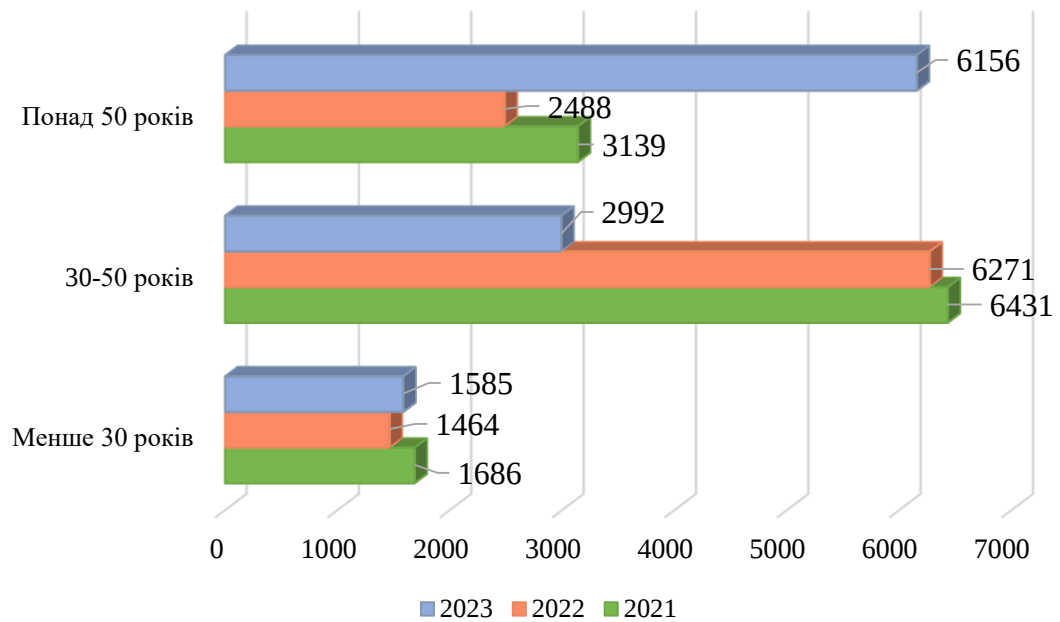


Рисунок 2.11 – Вікова структура персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором

Одночасно відбулося стрімке зростання кількості працівників віком старше 50 років – з 2488 до 6156 осіб. Такий розрив свідчить про переорієнтацію компанії на досвідченіших працівників старшого віку, ймовірно через дефіцит персоналу середньої вікової групи, виїзд частини працівників за кордон, ту ж саму мобілізацію чи відмову молодших спеціалістів працювати в аграрному секторі в умовах нестабільності.

Для комплексного аналізу підходів до розвитку персоналу в середині компанії, також розглянуто ключові кількісні показники навчання та оцінювання ефективності розвитку за період 2021–2023 років (табл. 2.8). Проведений аналіз відображає динаміку навчальних годин, форм навчання, середнього навантаження на працівника, а також охоплення співробітників оцінюванням результатів професійного розвитку.

За досліджуваний період, майже усі показники мали негативну динаміку. Спираючись на результати аналізу, отримали, що, Кернел суттєво скоротили загальний обсяг навчальних годин персоналу на 14,51%, зокрема на

17,78% зменшено навчання за напрямом Hard Skills та на 28,41% – дистанційне навчання.

Таблиця 2.8 – Показники навчання та оцінювання ефективності розвитку персоналу

Показник	Період			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Усього навчальних годин, в т.ч.	242833	152804	207596	-35237	-14,51
за набором навичок:					
Hard Skills	195868	111309	161037	-34831	-17,78
Soft Skills	46965	41495	46559	-406	-0,86
за форматом навчання:					
очне навчання	41266	21964	63293	22027	53,38
дистанційне	201567	130840	144303	-57264	-28,41
Середня кількість годин на працівника:					
Керівники	76,6	35,8	39,1	-37,5	-48,95
Спеціалісти	35,7	32,7	40	4,3	12,04
Робочі	7,4	7,9	18,8	11,4	154,05
Кількість працівників, які проходять систематичне оцінювання:					
Усього, з них:	1779	1777	1647	-132	-7,41
Керівники	657	664	621	-36	-5,48
Спеціалісти	1122	1113	1026	-96	-8,56

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Різке зниження було спричинено через перегляд форматів і пріоритетів розвитку персоналу: компанія зменшила використання онлайн-інструментів навчання і зосередилась на проведенні очних сесій, кількість годин яких зросла на 53,38%. Особлива увага була спрямована на підвищення кваліфікації робочого складу, де середня тривалість навчання зросла майже вдвічі. Натомість, у керівників обсяг навчання скоротився. Крім того, на 7,41% зменшилась кількість працівників, які проходять систематичне оцінювання, що пов'язано зі спрощенням процесів управління персоналом в умовах військового стану, релокації частини підрозділів та необхідності зосередитися на стабілізації ключових виробничих ланок. Окремо слід зауважити, що робочий персонал взагалі не охоплений систематичним оцінюванням

ефективності розвитку, що свідчить про відсутність відповідної практики у цій категорії працівників.

Так само, під час дослідження, було виявлено, що компанія має дуже чітку та продуману комплексну структуру своїх навчальних заходів, що охоплює абсолютно всі етапи кар'єрного шляху працівника – від моменту входження в компанію до становлення вузькопрофільного експерта (рис. 2.12). Серед ключових елементів – Інститут внутрішніх тренерів, Інститут наставництва, Кадровий резерв, онлайн-платформи Kernel HUB, а також сертифіковані професійні курси. На додаток до цього, функціонують ментальні та мовні програми (наприклад, Mental Health і Speaking Club), що підтримують загальний добробут працівників [50].

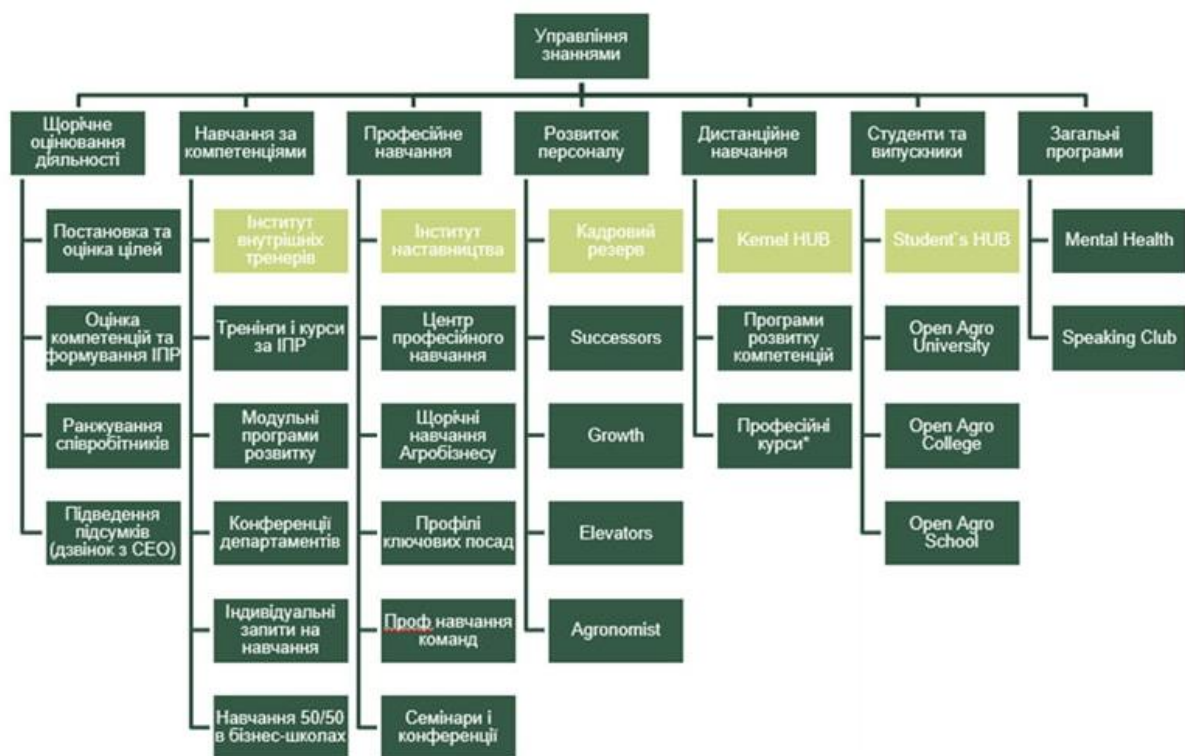


Рисунок 2.12 – Структура внутрішніх процесів навчання Кернел
Джерело: сформовано автором відповідно до [34]

Корпоративна культура Кернел відіграє ключову роль у формуванні згуртованої та ефективної команди. Її основою є повага до особистості, підтримка ініціативності та відкритий обмін думками, що створює сприятливе

середовище для продуктивної співпраці. У структурі взаємодії особлива увага приділяється прозорості комунікації – кожен працівник має можливість бути почутим і впливати на внутрішні процеси. Простота управлінських ланцюгів та відкритість керівництва дозволяють оперативно вирішувати питання та знижувати рівень формалізму в щоденній роботі. Це, в свою чергу, підвищує залученість персоналу та мотивацію до особистого й професійного розвитку. Не менш важливо, що в компанії підтримується культура відповідального зворотного зв'язку, обговорення проблем без персональних звинувачень та активне залучення працівників до пошуку нових рішень [50].

Продовжуючи тему професійного розвитку, необхідно підкреслити, що Кернел розвиває інститути внутрішніх тренерів та наставництва, що дає змогу передавати практичні знання безпосередньо всередині організації. На сьогоднішній день, інститут налічує понад 40 висококваліфікованих коучів в штаті [46]. Професійне навчання тісно пов'язане з кадровим резервом, що гарантує постійну підготовку майбутніх управлінців і фахівців ключових напрямків. Компанія системно підходить до виявлення проактивних працівників, які демонструють лідерські якості, відповідальність і бажання розвиватися всередині компанії. Завдяки цілеспрямованим навчальним ініціативам, таким співробітникам надається можливість підготуватися до майбутніх управлінських ролей.

Також, в ході дослідження було виявлено, що особлива увага приділяється швидкій адаптації нових працівників. До прикладу, від моменту вступу до компанії, кожен новачок отримує чітко структурований Welcome-лист з базовою інформацією і обов'язкову програму початкового навчання. Важливо, що навчання відбувається без відриву від основної роботи, що дозволяє одразу застосовувати знання у практичних завданнях і формувати впевненість у власних силах [46].

Центральним інструментом у системі внутрішнього розвитку є платформа Kernel HUB – цифрове середовище, яке об'єднує всі освітні ресурси компанії. Тут зібрані електронні курси, які сформовані відповідно до

корпоративної моделі компетенцій. Співробітники мають доступ до матеріалів у зручний для себе час і можуть самостійно обирати навчальні програми для розвитку як професійних навичок, так і ключових особистісних якостей. Для всіх працівників передбачена щорічна навчальна програма, яка включає розвиток однієї з базових навичок, таких як системне мислення, готовність до змін або клієнтоорієнтованість. Для керівників додатково впроваджено модулі, спрямовані на стратегічне мислення, організацію роботи та управління результатами [46].

Таким чином, система розвитку персоналу Кернел залишається одним із ключових елементів організаційної стратегії, попри загальне скорочення чисельності працівників та обмеження можливостей у воєнний період. Компанія продовжує послідовно підтримувати внутрішнє навчання, особливо у форматі очного викладання, що, навіть за умов зниження загального обсягу навчальних годин, показало чимале зростання, а без нього, ніяке агропідприємство не зможе здійснювати свою діяльність на належному рівні. Тобто, можемо стверджувати, що в аналізований період відбувалася переорієнтація на більш якісні та персоналізовані освітні формати, а також сформувалася готовність інвестувати у розвиток ключових компетенцій працівників, які все ще залишаються в штаті.

Водночас, виявлено чітку нерівномірність у доступі до системи оцінювання розвитку: робітничий персонал повністю виключений із процесів оцінки ефективності, що звужує можливості об'єктивного аналізу їхнього потенціалу та перешкоджає повноцінній інтеграції у політику розвитку людського капіталу. У нинішніх умовах, коли від ефективності кожної ланки залежить загальна стійкість компанії, важливо посилити залученість усіх категорій працівників у навчальні й оцінювальні ініціативи. Це дозволить вирівняти дисбаланс, зміцнити корпоративну згуртованість і забезпечити розвиток персоналу на всіх рівнях, відповідно до реальних викликів аграрного сектору й ринку праці в Україні.

2.4. Шляхи удосконалення системи розвитку персоналу

Ефективність корпоративних програм розвитку, безпосередньо, формує професійну спроможність персоналу, визначає їхню здатність оперативно реагувати на трансформації бізнес-середовища й істотно впливає на продуктивність діяльності всієї організації. Структурований і ретельно продуманий процес підготовки кадрів скорочує період інтеграції новопризначених фахівців, підсилює мотивацію до роботи, мінімізує виробничі похибки та підвищує сукупний рівень професійної майстерності колективу. До того ж, забезпечення постійних можливостей для професійного та особистісного зростання сприяє зростанню задоволеності працівників власною працею, що, у свою чергу, корелює з вищою організаційною лояльністю, зниженням плинності кадрів та формуванням позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Головним пріоритетом системи навчання є забезпечення працівників сучасними знаннями та вміннями, які відповідають вимогам динамічного ринку. Тобто, важливо надати доступ до передових технологічних рішень, інноваційних освітніх інструментів і сучасних методик, таких як дистанційне навчання, інтерактивні платформи, онлайн-курси, практичні тренінги, майстер-класи та індивідуальний коучинг. Використання цих сучасних підходів сприяє не лише засвоєнню теоретичного матеріалу, а й ефективному його застосуванню в реальних робочих ситуаціях, що суттєво підвищує рівень професійної підготовки працівників і їх здатність до швидкої адаптації [31].

В ході проведеного дослідження, було визначено, що попри несприятливі зовнішні чинники та внутрішні організаційні зміни, ТОВ «Кернел-Трейд» зберігає фінансову гнучкість і здатність швидко реагувати на ризики, підтримуючи стабільні позиції на ринку. Фінансовий резерв і стабільний грошовий потік відкривають простір для довгострокових інвестицій у людський капітал. Тим самим, підприємство, маючи достатній

запас міцності, здатне перетворити розвиток персоналу на стратегічний пріоритет, що буде підтримувати його конкурентоспроможність.

Товариство приділяє значну увагу професійному зростанню персоналу: працівники мають доступ до сучасних програм підготовки, новітніх технологій та актуальних навчальних матеріалів. Проте, аби підсилити конкурентні позиції компанії, замало лише підвищувати загальний рівень кваліфікації. Необхідно й поглиблювати індивідуалізацію навчального процесу – коригувати формати, тривалість і зміст програм під конкретні потреби та особливості кожного співробітника.

Наразі, індивідуальні траєкторії розвитку застосовують вибірково, охоплюючи далеко не всіх членів великої команди, тому існує резерв для подальшого удосконалення системи в даному напрямку. Поглиблений аналіз наявної системи розвитку кадрів, показав, що програми навчання та оцінки фокусуються передусім на керівниках та офісних менеджерах, тоді як робітничі кадри залишаються поза формальним розвитком. Подібний дисбаланс спричиняє не повне використання потенціалу основних виробничих ланок і знижує загальну віддачу від інвестицій у розвиток персоналу.

Усунення виявлених прогалин в існуючій системі розвитку, дасть змогу створити цілісний навчальний простір, де кожен робітник – незалежно від посади чи місця в ієрархії – отримуватиме рівні можливості для зростання. Коли виробничі фахівці, так само як і спеціалісти, що працюють в офісах, регулярно підвищують кваліфікацію, зростає загальна технічна компетентність команди, скорочується кількість помилок і простоїв, а отже, підвищується продуктивність підприємства. Одночасно, доступність чіткого плану розвитку формує відчуття перспективи й справедливості, що зменшує прагнення працівників шукати кращі умови поза межами Кернел. Зрештою, коли кожен працівник об'єднаний спільними стандартами навчання та взаємної підтримки, формується міцна корпоративна культура, заснована на взаємоповазі та єдиному розумінні стратегічних цілей компанії.

Щоб, запропоновані далі, заходи принесли відчутний результат, вони мають відповідати кільком ключовим критеріям ефективності: бути економічно виправданими, легко інтегруватися у виробничі процеси без тривалих простоїв, а також прямо підтримувати стратегічні пріоритети бізнесу. Крім того, кожне рішення має передбачати можливість швидкого вимірювання впливу через прозорі показники продуктивності, залученості та утримання персоналу, що дозволить своєчасно коригувати підходи й забезпечити стабільне зростання цінності інвестицій у розвиток людей.

З огляду на ці вимоги до ефективності, наступний крок полягає у впровадженні цільових ініціатив, покликаних усунути виявлені недоліки та зміцнити систему розвитку персоналу. Тому, доцільно навести конкретні пропозиції, які відповідають окресленим критеріям і мають забезпечити максимально можливий ефект для досліджуваної компанії (рис. 2.13). Але, перед тим як перейти до рекомендацій, необхідно зазначити, що усі ініціативи спрямовані, переважно, на посилення системи розвитку робітничого персоналу, який раніше, як виявилось, отримував недостатню увагу.

Отже, переходячи до пропозицій, перш за все слід зосередитися на системному розвитку комунікативних та особистісних навичок (soft skills) серед виробничого персоналу. На сьогодні, освітні програми компанії переважно охоплюють компетенції, необхідні для виконання технологічних операцій, залишаючи поза увагою формування поведінкових умінь – здатність працювати в команді, відкрито спілкуватися, конструктивно розв’язувати конфлікти та відповідально планувати робочий час. Проте, саме ці навички створюють основу для безпечної координації на лінії та укріплюють атмосферу взаємопідтримки, що критично важливо на таких великих агровиробництвах із багатоетапними процесами.

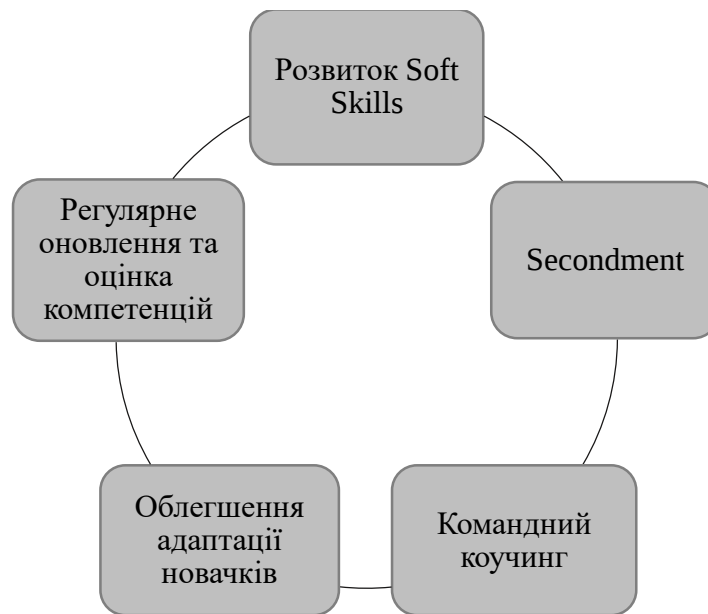


Рисунок 2.13 – Ключові пропозиції щодо удосконалення наявної системи розвитку ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: розроблено автором самостійно

Задля впровадження цієї ініціативи, доцільно буде організувати регулярні короткі воркшопи з розвитку емоційного інтелекту та ефективної комунікації, які проводитимуться, безпосередньо, під час виробничих змін, щоб не відривати колектив від роботи. Такий формат дозволить персоналу відпрацьовувати нові навички у реальних робочих ситуаціях, що сприятиме швидшому їх засвоєнню та покращенню командної взаємодії.

Для ТОВ «Кернел-Трейд» інвестування в м'які навички робітників означає вищу операційну стійкість та менший рівень плинності. Працівники, які володіють навичками ефективного діалогу та самоконтролю, швидше адаптуватимуться до змінних виробничих умов, краще дотримуватимуться стандартів безпеки та демонструватимуть більшу прихильність до компанії. Особливо, якщо взяти до уваги, внутрішній стан кожного українця, рішення щодо впровадження таких заходів, є максимально необхідним для збереження «незламного духу» кожної організації.

Наступним напрямом покращення існуючої системи розвитку, є запровадження внутрішніх ротацій – secondment-програм, які тимчасово

переводять працівників із виробничих ділянок до суміжних підрозділів або проєктних команд. Поки що, ТОВ «Кернел-Трейд» не використовує такий підхід системно, однак, варто нагадати, що він здатен суттєво посилити гнучкість кадрового резерву й забезпечити взаємозамінність на критичних етапах сезонного навантаження. Наприклад, операторів елеваторного обладнання можна на 4-6 тижнів включати до команд зернової логістики, де вони глибше зрозуміють вимоги до якості сировини та часові обмеження транспортування. В такому випадку, повертаючись на свої робочі місця, ці спеціалісти працюватимуть уважніше до параметрів зберігання й швидше реагуватимуть на відхилення, зменшуючи втрати.

Головне, що впровадження secondment-моделі потребує лише мінімальних фінансових витрат: необхідно затвердити внутрішній регламент, погодити графік ротацій із керівниками підрозділів і призначити наставників на приймаючих майданчиках. Перед кожним відрядженням слід визначати окремі цілі (наприклад, скорочення часу простою конвеєра на 3%), а по його завершенні – оцінювати результати через короткий звіт і обмін досвідом на виробничій нараді.

Ще одним важливим кроком у вдосконаленні системи розвитку персоналу може стати впровадження командного коучингу для робочого складу працівників. Замість індивідуального підходу, такий коучинг спрямований на розвиток спільної відповідальності, покращення комунікації між членами команди та ефективне вирішення виробничих завдань у колективі. Тобто, дана пропозиція абсолютно точно відповідає вже існуючим орієнтирам компанії стосовно її персоналу.

Виходить, що найзручнішим варіантом для робочих команд, що працюють у полях і на елеваторах, буде застосування даного методу, безпосередньо, в межах робочої зони, перед початком роботи або після. Коуч із керівником зміни розглядатимуть актуальні виробничі питання, обговорюватимуть проблемні моменти та разом із командою розроблятимуть практичні рішення для підвищення ефективності та безпеки. Такий формат

мінімально втручається у робочий графік, сприяє швидкому обміну досвідом і дозволяє поступово формувати культуру взаємної підтримки та спільної відповідальності.

Для полегшення адаптації нових працівників, стажерів та практикантів доцільно впровадити комплексну програму початкового навчання, яка поєднуватиме традиційні відео-інструкції з практичними тренінгами у безпечному середовищі. З огляду на специфіку роботи в ТОВ «Кернел-Трейд» і значну кількість молодих спеціалістів, які проходять практику, такий підхід дозволить уникнути помилок у перші дні, зменшить стрес і прискорить освоєння критично важливих операцій. Зокрема, можна організувати спеціальні навчальні модулі на базі віртуальних симуляторів або простих інтерактивних тренажерів, де новачки отримуватимуть практичний досвід роботи з обладнанням та процесами без ризику для виробництва. В цілому, актуальність підтверджується тим, що кожна помилка новачка на виробництві може коштувати простою лінії або псування продукції. Витрати обмежуються одноразовим придбанням кількох базових VR-гарнітур і розробкою сценаріїв симуляцій (що, приблизно, пропорційно вартості кількох простоїв зерносушарки у піковий сезон), тоді як економія на зменшенні браку й пришвидшеній адаптації персоналу, ймовірно, окупить інвестиції вже протягом першого року.

Слідом за переліченими пропозиціями, необхідно зосередити увагу на регулярному оновленні знань працівників та систематичній оцінці їх компетенцій. З попередньо проведеного аналізу було отримано, що звичайні робочі не залучені до навчальних модулів та зовсім не проходять систематичну щорічну атестацію. Для того, щоб робочий персонал повноцінно користувався корпоративною платформою навчання та розвитку Kernel HUB, вона має стати частиною звичного виробничого ритму. Оскільки в агросфері постійно з'являються нові технології й стандарти, працівникам необхідно активно опановувати найсвіжіші знання, щоб підтримувати безперебійну, безпечну та ефективну роботу виробничих процесів. Тому, виходячи з

розуміння, що робітники в змінах, переважно, зайняті своїми робочими обов'язками, доречним буде впровадити один запланований навчальний блок тривалістю 2-3 дні, один раз на квартал. Після чого необхідно надати невеликі тести для закріплення отриманої інформації і, тим самим, проведення оцінювання цієї категорії робітників. В цілому, можна застосовувати різноманітні інтерактивні методи для легкого сприйняття інформації.

Тут важливо організувати навчання так, щоб це не зашкодило операційній діяльності компанії. Тож, щоб зменшити виробничі простой та водночас гарантувати високу відвідуваність таких квартальних сесій, слід закріпити навчальні заходи у змінному графіку як «планово-технологічні дні», які є обов'язковими.

Крім того, акцент на регулярній і прозорій оцінці компетенцій робочого персоналу сприятиме своєчасному виявленню сильних і слабких сторін кожного працівника, що, в свою чергу, дасть змогу формувати індивідуальні траєкторії розвитку та підвищення кваліфікації. Так як, від отриманих результатів, компанія зможе планувати різнопланові курси для удосконалення тих чи інших компетенцій, а персонал зможе обирати їх відповідно до своїх уподобань. Тобто, для ТОВ «Кернел-Трейд», це означає стійке зростання продуктивності та зменшення виробничих ризиків, а для співробітників – чітке розуміння очікувань роботодавця, відчутну підтримку в опануванні нових навичок і, як наслідок, вищий рівень задоволеності робочими умовами та кар'єрними перспективами.

Таким чином, ТОВ «Кернел-Трейд» традиційно приділяє значну увагу розвитку персоналу, що є одним із ключових напрямів діяльності компанії. Проте, останнім часом, спостерігається зменшення кількості навчальних годин, що може впливати на рівень професійної підготовки працівників. Особливою проблемою є відсутність систематичної оцінки робочого персоналу, що ускладнює моніторинг їхнього професійного зростання. Для подальшого підвищення ефективності розвитку кадрів необхідно впровадити більш структуровані підходи до навчання та оцінювання, а також залучити до

розвитку усіх працівників. Відповідно, удосконалення цих процесів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу і стабільності компанії на ринку.

Висновки за розділом 2

У другому розділі дипломної роботи, було проведено системний аналіз діяльності ТОВ «Кернел-Трейд», який засвідчив, що компанія є зрілим, вертикально інтегрованим аграрним холдингом із високим рівнем корпоративного управління та стійкими позиціями на світовому ринку. Незважаючи на загальне нестабільне становище як в Україні, так і на аграрному ринку, за період 2021-2023 рр., підприємство зберегло стратегічні активи, наростило необоротні ресурси й утримало частку у глобальному експорті соняшникової олії, що підтверджує дієвість диверсифікованої бізнес-моделі.

Фінансовий аналіз зафіксував певне зменшення валюти балансу та оборотних активів у 2023 р., однак одночасне зростання власного капіталу й скорочення короткострокових зобов'язань зміцнили автономію та інвестиційну привабливість компанії. Показники ліквідності перевищують нормативні, а рентабельність продукції залишається двозначною, що підтверджує здатність підприємства генерувати прибуток у кризових умовах.

Ефективність використання основних засобів підтверджується високою фондоддачею та низькою фондоємністю, що свідчить про ресурсну економність і виправданість інвестицій у модернізацію елеваторно-логістичної інфраструктури. При цьому, це забезпечує матеріальну базу для подальшого технологічного оновлення та реалізації певних еко-цілей.

Кадровий аналіз показав помірне скорочення персоналу, найбільше серед чоловіків і працівників віком 30-50 років унаслідок мобілізації та міграції. Водночас компанія зберегла ключові управлінські компетенції,

збільшила частку досвідчених співробітників і активізувала залучення молоді через програми стажування.

Було виявлено, що інтегрована система розвитку персоналу групи «Кернел», сфокусована в більшій мірі на розвиток Hard Skills і потребує балансування на користь Soft Skills та лідерських компетенцій. Тому, серед окреслених пріоритетних напрямів удосконалення: розширення програм менторства й коучингу, цифрової платформи для персоналізованого навчання та впровадження KPI-орієнтованої системи оцінки результатів розвитку, що разом дозволить підвищити залученість працівників і прискорити формування кадрового резерву.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено поняття та сутність розвитку персоналу.

У процесі дослідження було встановлено, що розвиток персоналу є стратегічно важливою складовою системи управління людськими ресурсами. Він передбачає цілісний, безперервний процес удосконалення професійних, особистісних і соціальних компетенцій працівників, з метою забезпечення їх відповідності до змін у бізнес-середовищі. У сучасних умовах швидких змін, особливого значення набуває формування лояльного, гнучкого та конкурентоспроможного колективу, здатного до адаптації й самореалізації. Так само, розвиток сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню конкурентних переваг підприємства, лояльності та мотивації працівників.

2. Ідентифіковано основні підходи до навчання кадрів.

За результатами аналізу, було виокремлено три ключові напрями навчання: професійний, особистісний і соціальний розвиток працівників. Ефективність навчального процесу залежить від комбінації традиційних і сучасних методів, зокрема коучингу, кейс-стаді, екшн-навчання, баскет методу, сторітеллінгу, менторства та e-learning. Визначальним чинником є заохочення персоналу до участі в освітніх заходах, що може підсилюватися гнучким графіком, сертифікацією, перспективами кар'єрного росту та самореалізації.

3. Систематизовано методи оцінки ефективності системи розвитку працівників.

У ході дослідження, було виявлено як базові, так і сучасні підходи до контролю результативності навчання. Особливу увагу приділено методам 360 градусів, діловим іграм, асесмент-центру, методу управління за цілями, а також системам KPI, OKR і ROI. Регулярна оцінка дає змогу вчасно

коригувати навчальні програми, визначати рівень залученості персоналу, а також оцінювати економічну доцільність інвестицій у розвиток підлеглих.

4. Охарактеризовано види та напрями діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».

У загальному вигляді подано характеристику діяльності підприємства та його цілі. На сьогоднішній день, компанія входить до складу групи Кернел і є головним постачальником агропродукції у Чорному морі. ТОВ «Кернел-Трейд» володіє багатьма відомими торговими марками, наприклад, «Щедрий Дар», «Чумак», «Стожар», і має в розпорядженні розгалужену інфраструктуру, яка включає сучасні елеватори, логістичні комплекси, олійноекстракційні заводи та потужні експортні термінали.

Компанія орієнтована на сталий розвиток, інновації у сфері аграрного виробництва та впровадження екологічно відповідальних рішень, що дозволяє їй зберігати лідерські позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

5. Проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства.

На основі ретельно проведеного дослідження, було виявлено загалом позитивну динаміку ключових показників, зокрема прибутковості, рентабельності та загального зростання обсягів діяльності. Оцінка проводилася із застосуванням річних звітів про фінансовий стан (Баланс) та фінансові результати компанії. Незважаючи на зовнішні виклики, ТОВ «Кернел-Трейд» продемонструвало фінансову стабільність, що створює передумови для інвестування в розвиток людського капіталу без ризику для основних виробничих процесів.

6. Здійснено оцінку системи розвитку і навчання в компанії.

В процесі оцінювання наявної системи розвитку кадрів, було встановлено, що організація вже застосовує низку ефективних практик, зокрема внутрішнє навчання, менторство та різноманітні корпоративні заходи. Разом з тим, виявлено потребу в удосконаленні системи за рахунок впровадження персоналізованих підходів, цифрових інструментів навчання та активнішого залучення робочого складу працівників до формування повноцінних індивідуальних планів розвитку.

7. Розроблено шляхи удосконалення системи розвитку персоналу.

В практичному напрямку, було запропоновано відкоригувати наявну систему розвитку персоналу з урахуванням сучасних викликів і реальних потреб працівників. Особлива увага приділяється необхідності активного залучення робочого персоналу до освітніх програм, адже саме ця категорія працівників виконує ключові операційні функції підприємства й потребує постійного оновлення професійних знань і навичок, що не відбувається, на сьогоднішній день, систематично.

Доцільно впровадити гнучкі формати навчання, розробити персоналізовані плани розвитку, розширити наявні програми навчання для удосконалення Soft Skills, спланувати легкий період адаптації для нових співробітників, застосувати командний коучинг прямо на робочому місці та періодично направляти працівників з одного підрозділу в інший, для розвитку обізнаності всіма ключовими аспектами роботи.

Отже, за допомогою таких ініціатив, підприємство зможе не лише вдосконалити систему розвитку персоналу, а й загалом підвищити ефективність управлінських процесів і виробничої діяльності. Оскільки однією з цілей компанії є сталий розвиток агросфери через формування професійного та компетентного кадрового ядра, впровадження сучасних підходів до навчання сприятиме зміцненню її конкурентних позицій, зростанню продуктивності, покращенню якості продукції та досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) – форма № 1 Товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» станом на 31.12.21, за 2021 рік.
KERNEL HOLDING S.A., 2021. URL:
https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/01/doc_92149.pdf
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) – форма № 1 Товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» станом на 31.12.22, за 2022 рік.
KERNEL HOLDING S.A., 2022. URL:
https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/01/doc_98401.pdf
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) – форма № 1 Товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» станом на 31.12.23, за 2023 рік.
KERNEL HOLDING S.A., 2023. URL:
<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/11/Balans-Zvit-pro-finansovij-stand-forma-1.pdf>
4. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. Тернопіль, 2009. № 5. С. 13-16.
5. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: <https://surl.lu/ayfhoy> (дата звернення: 18.03. 2025).
6. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. Випуск 17. С. 556-561.

7. Гончаренко О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2023. № 2. С. 70-71.
8. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11.
9. Звіт про управління ТОВ «Кернел-Трейд» за 2023 рік. KERNEL HOLDING S.A., 2023. URL: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/11/Zvit-pro-upravlinnya-2023-1.pdf>
10. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) – форма № 2 Товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» станом на 31.12.21, за 2021 рік. KERNEL HOLDING S.A., 2021. URL: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/01/doc_92150.pdf
11. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) – форма № 2 Товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» станом на 31.12.22, за 2022 рік. KERNEL HOLDING S.A., 2022. URL: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/01/doc_98402.pdf
12. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) – форма № 2 Товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-Трейд» станом на 31.12.23, за 2023 рік. KERNEL HOLDING S.A., 2023. URL: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/11/Zvit-pro-finansovi-rezultati-Zvit-pro-sukupnij-dohid-Forma-2.pdf>
13. Інтернет-сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення 07.04.2025).
14. Кернел. Elevatorist.com. URL: <https://surl.li/evawnp> (дата звернення: 15.04.2025).

15. Кернел. Latifundist.com. URL: <https://surl.lu/yecwth> (дата звернення: 14.04.2025).
16. Ковалик О. А., Столяренко А. А. Використання методу конкретних ситуацій (Case-study) для навчання персоналу та виявлення талановитих співробітників. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6/1. С. 15-17.
17. Короцинська Я. А. *Галузь «Менеджмент»*: Методи професійного навчання і розвитку персоналу. Збірник статей учасників тринадцятої всеукраїнської практично-пізнавальної конференції «Наукова думка сучасності і майбутнього». Дніпро, 2017. С. 32-34.
18. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Кіровоградський національний технічний університет. 2005. С. 160.
19. Лещенко З. Формування базової моделі розвитку персоналу аграрних підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. № 3. С. 487-489.
20. Мінцберг Г. *Анатомія менеджменту: Ефективний спосіб керувати компанією*. Київ: Наш формат. 2018.
21. Міняйленко І. В., Іваницька С. Б. Сучасні технології розвитку персоналу. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Міждисциплінарний дискурс у дослідженні феномену соціального» 31 березня 2020 року ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2020. С. 138-139.
22. Морозов О.Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017, № 1.
23. Навчання персоналу. Види і методи навчання співробітників. Школа Оксани Грабар. URL: <https://surl.lu/huodvy> (дата звернення: 08.04.2025).
24. Остряніна С. В., Мокій О. О., Дробітько Д. О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39> (дата звернення: 17.03.2025).

25. Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. HURMA. URL: <https://surl.li/lsznuc> (дата звернення: 15.04.2025).
26. Пітер Ф. Друкер. Ефективний керівник. КМ-БУКС, 2019.
27. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. Головний кадровий журнал України. КАДРОВИК.UA. URL: <https://surl.li/pkzvuk> (дата звернення: 03.04.2025).
28. Річний звіт Kernel Holding S.A. (Консолідована фінансова звітність разом з аудиторським висновком та консолідованим звітом про управління) за 2023 фінансовий рік. KERNEL HOLDING S.A., 2023. URL: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/11/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf
29. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 21.
30. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2021, № 12.
31. Система управління навчанням (LMS): ключові переваги та особливості. HR онлайн: навчання HR менеджерів дистанційно - курси управління персоналом в Академії HR Майка Притули. URL: <http://surl.li/jqazsk> (дата звернення: 03.04.2025).
32. Тема 1 – Розвиток працівників як складова управління персоналом організації. Elib LNTU. URL: <https://surl.li/firhda> (дата звернення: 04.03.2025).
33. Тема 7 – Розвиток персоналу. Elib LNTU. URL: <https://surl.li/rwwlnu> (дата звернення: 04.03.2025).

34. Тарасовський Ю. Агрохолдинг Kernel Андрія Веревського придбав два вантажних судна. *Forbes.ua. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/news/agrokholding-kernel-pridbav-dva-vantazhnikh-sudna-31102023-16981> (дата звернення: 07.04.2025).
35. Тростянська К., Фелонюк О. Аналітичний огляд забезпеченості підприємств основними засобами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. С. 119-123.
36. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5.
37. Філіпенко Ю. Ю. Теоретичні основи дослідження процесу розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012, № 12.
38. Халатур С. М., Бровко Л. І., Моруга Т. О. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 56-60.
39. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*, 2017. № 24. С. 72-76.
40. Чайка Т. Ю., Лошакова С. Є., Водоріз Я. С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка і суспільство*. 2018. С. 900-908.
41. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 3. С. 180–187.
42. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.

43. Штутман П. Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Випуск 17. С. 159-162.
44. Що таке OKR: як ставити цілі, щоб отримати потрібний результат. Happy Monday. URL: <https://surl.lt/kjypov> (дата звернення: 15.04.2025).
45. Юрчишена Л. В., Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2011. № 8.
46. Як працює система розвитку та навчання в Кернел? STUD-POINT. URL: <http://surl.li/xlqvyyi> (дата звернення: 22.04.2025)
47. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. С. 152-156.
48. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan page, 2023.
49. Dessler G. *Human Resource Management*. 17th ed. Pearson Education, 2024.
50. Kernel Career. URL: <https://career.kernel.ua/> (дата звернення: 09.04.2025).
51. Kernel. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/> (дата звернення: 08.04.2025).
52. Mantur-Chubata, O., Shelest, I., Danilkova, A., Zelena, M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. P. 71-78.