

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві»**

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Менеджмент»



Костянтин КОВАЛЬ



Керівник: к.е.н., доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри

міжнародної економіки та менеджменту

Харківського національного економічного

університету імені Семена Кузнеця

Марина КІПА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувачки кафедри**

 Вікторія ТРЕТЯК  
підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
Коваль Костянтину Володимировичу  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві»

Керівник роботи: Пустовгар Світлана Анатоліївна, к.е.н, доцент

затверджені наказом по університету від 10.10.2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Узагальнити теоретичні основи управління системою розвитку персоналу на підприємстві.
2. Проаналізувати систему розвитку персоналу ТОВ «Kernel».
3. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Kernel».

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                                                                                                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи                                                                                   |
| 2     | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи                                                                          |
| 3     | Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження                 |
| 4     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи  |
| 5     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи |
| 6     | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури                                           |
| 6     | Підготовка презентації роботи                                                                                              |
| 7     | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування                                                    |

#### 5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

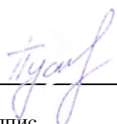
Студент

  
підпис

Костянтин КОВАЛЬ

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
підпис

Світлана ПУСТОВГАР

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

|            |                                                                                                 |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП..... | 6                                                                                               |    |
| РОЗДІЛ 1   | РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....          | 9  |
| 1.1        | Сутність поняття «розвиток персоналу».....                                                      | 9  |
| 1.2        | Структура системи розвитку персоналу на підприємстві ...                                        | 17 |
| 1.3        | Методи оцінки ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві.....                      | 26 |
|            | Висновки за розділом 1.....                                                                     | 34 |
| РОЗДІЛ 2   | АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «KERNEL».....                                             | 36 |
| 2.1        | Характеристика діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану .....               | 36 |
| 2.2        | Оцінка кадрового потенціалу та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві..... | 49 |
| 2.3        | Оцінка ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві .....                            | 56 |
|            | Висновки за розділом 2.....                                                                     | 64 |
| РОЗДІЛ 3   | РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «KERNEL».....                    | 66 |
| 3.1        | Основні напрямки удосконалення системи розвитку персоналу підприємства.....                     | 66 |
| 3.2        | Впровадження платформи Kernel Digital Academy для удосконалення системи розвитку персоналу..... | 77 |
| 3.3        | Оцінка ефективності рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Kernel»     | 81 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Висновки за розділом 3.....     | 87 |
| ВИСНОВКИ.....                   | 89 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 92 |
| ДОДАТКИ.....                    | 98 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасному світі глобалізованої економіки та стрімкого технологічного розвитку, розвиток персоналу став ключовим фактором, який визначає успіх і конкурентоспроможність компаній. Від того, як компанія організує навчання та розвиток, залежить її продуктивність і здатність швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні процеси. Сьогодні розвиток людського капіталу є не лише засобом підвищення кваліфікації, а й стратегічним ресурсом інноваційного зростання. Високих результатів досягають компанії, співробітники яких мають знання, навички та мотивацію.

Актуальність теми розвитку персоналу зумовлена швидкими змінами на ринку та зростанням конкуренції. Інвестиції в людський капітал допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними, підтримувати продуктивність і утримувати талановитих працівників. Ефективна система розвитку сприяє адаптивності, мотивації та інноваційності співробітників, що є стратегічно важливим для довгострокового успіху компанії.

Тема дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення систем розвитку персоналу на підприємствах привертає велику увагу науковців в Україні та за кордоном. Серед них: М.Й. Дмитренко [20], В.М. Данюк [17], А.М. Колот [28], Ю.А. Пługіна [36], Н. Якімова [51], О.М. Нестеренко [35], А.О. Левченко [31], О.Я. Гугул [16], І.В. Ходикіна [48], Г.Т. Завіновська [23], М.Ф.Головатий [13], Л.В.Балабанова [2], Т.В. Бучинська [5], Т.П. Збрицька [25], Г.О. Савченко [25], М.С.Татаревська [25] та багато інших науковців.

У цих дослідженнях розглядається сутність системи розвитку персоналу, її основні функції та методи покращення. Проте необхідно більш глибоко проаналізувати шляхи вдосконалення системи розвитку персоналу в українських компаніях, особливо в умовах динамічної ринкової економіки та сучасних кризових викликів. Такий аналіз допоможе адаптувати практики управління до швидких змін і забезпечити стабільний розвиток бізнесу навіть в нестабільних економічних умовах.

*Метою* кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнено сутність поняття розвиток персоналу на підприємстві;
- визначено структуру системи розвитку персоналу на підприємстві;
- обґрунтовано основні методи оцінки ефективності системи розвитку персоналу;
- охарактеризовано фінансово-економічний стан компанії «Kernel»;
- визначено структуру персоналу компанії «Kernel» та методи управління його розвитком;
- надано оцінку ефективності системи розвитку персоналу компанії «Kernel»;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу компанії «Kernel»;
- обґрунтовано економічну ефективність запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу компанії «Kernel».

*Об'єктом* дослідження є процес удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.

*Предметом* даного дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження:

- метод узагальнення – для визначення сутності понять "розвиток персоналу" і "система розвитку персоналу," основних методів оцінки її ефективності та формування висновків
- метод групування та класифікації – для класифікації методів оцінки ефективності системи розвитку персоналу

- метод порівняння – для виявлення переваг і недоліків методів оцінки ефективності системи розвитку персоналу;
- метод аналізу та синтезу – для оцінки фінансово-економічного стану компанії «Kernel», визначення структури персоналу компанії «Kernel» та оцінки методів управління його розвитком;
- метод експертного опитування – для оцінки якісних показників ефективності системи розвитку персоналу компанії «Kernel»;
- метод логічного узагальнення - для обґрунтування необхідності удосконалення системи розвитку персоналу компанії «Kernel»
- метод індукції та дедукції – для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності системи розвитку персоналу компанії «Kernel»;
- метод графічного й табличного подання даних – для наочного представлення результатів дослідження.

*Практичне значення* кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності системи розвитку персоналу компанії «Кернел». Отримані результати можуть бути корисні не тільки для цієї компанії, а й для інших українських компаній, зацікавлених у вдосконаленні підходів до розвитку персоналу.

*Структура та зміст кваліфікаційної роботи* відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 101 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 27 таблиць, 9 рисунків та 1 додаток. Список джерел нараховує 63 найменувань.

*Апробація дослідження.* Попередня апробація здійснена шляхом публікації тез доповіді «Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві» на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 1 листопада 2024 року.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗВИТКУ ПЕРОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **1.1 Сутність поняття «розвиток персоналу»**

Проблема професійно-особистісного розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах набуває актуальності, що пов'язано з небажанням та нерозумінням необхідності інвестувати кошти в персонал та його професійне навчання.

Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більш індивідуальної та організаційної ефективності [20].

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Український мобільний банк знань дає трохи інше тлумачення терміна «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності.

Інші трактування поняття розвиток персоналу наведені у табл. 1.1

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування терміну «розвиток персоналу»

| Автор                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ключова відмінність                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3                                                 |
| Плугіна Ю. А. [36]           | Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток                                                                                                                                                                                                                | Уміле забезпечення і організація процесу навчання |
| Енциклопедичний словник [43] | Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації                                                                                        | Сукупність організаційно-економічних заходів      |
| Ходикіна І.В. [48]           | Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для кадрово-економічна функція виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог. Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей. Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства. | Кадрово-економічна функція                        |
| Бучинська Т. [5]             | Проведення заходів, що сприяють повному Розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації. Розкриття особистісного потенціалу працівника. Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.                                                                                                                                                                                                                   | Вищий тип руху                                    |

## Продовження таблиці 1.1

| 1                | 2                                                                                                     | 3                                                |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Збрицька Т. [25] | Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта | Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта |

*Джерело: складено автором на основі [5,25,36,43,47]*

У цілому, узагальнюючи вище перераховані тлумачення даної категорії, можна виділити те, що:

1) Розвиток персоналу розглядається або як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Безперечно, обидва підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у даній сфері.

2) У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі.

3) Розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, на наш погляд, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик (екстенсивний процес) працівника, а як процес їхнього вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).

4) Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер

Отже, після проведеного аналізу вище поданих понять, можна дійти висновку, що управління розвитком персоналу – це дії спрямовані на розробку та реалізацію заходів, направлених на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників відповідно до стратегії розвитку організації. Дане управління повинне розкривати потенціал працівників, розширювати наявний спектр знань, змінювати відносини між людьми та посилювати комунікації.

Розвиток персоналу має охоплювати три основні напрями: особистісний (формування системи цінностей, фізіологічний, психологічний розвиток); соціальний (кар'єрне зростання, соціальний статус); професійний (набуття компетентностей, підвищення кваліфікації), що і реалізуються в системі розвитку персоналу без-посередньо в залежності від інтересів, мотивації та здібностей працівників. [5,36,40]

Отже, робота з оцінки процесу розвитку персоналу може бути організована з різних напрямків. Відсутність загальноприйнятої методології оцінки ефективності системи розвитку персоналу є основою подальшого пошуку оптимальних методик, технологій та інструментарію оцінки. Проте оцінка ефективності розвитку персоналу може виступати важелем зростання результативності управлінського процесу та ефективності діяльності всього підприємства. Крім основної мети, вона може виявити ряд супутніх проблем, таких як невідповідність виробництва вимогам безпеки, і як наслідок, низьку ефективність праці співробітників, або занадто великі витрати, яких можна було б уникнути при грамотному управлінні.

Форми розвитку персоналу можуть бути різноманітними та спрямованими на підвищення кваліфікації, вдосконалення навичок, адаптацію до нових умов та сприяння професійному й особистісному зростанню. Основні форми розвитку персоналу включають:

1. Навчання на робочому місці:

- Наставництво (менторинг): досвідчений працівник або керівник допомагає новачку в адаптації та розвитку професійних навичок.

- Коучинг: індивідуальний підхід до розвитку конкретних компетенцій працівника з допомогою спеціаліста (коуча), який допомагає досягати особистих і професійних цілей.

- Стажування (практичне навчання): працівники набувають практичного досвіду, виконуючи реальні робочі завдання під наглядом.

## 2. Офіційне навчання:

- Тренінги: короткострокові навчальні заходи, спрямовані на освоєння нових знань чи навичок у конкретній сфері.

- Семінари, вебінари: навчальні заходи, де обговорюються теоретичні та практичні питання професійного розвитку.

- Курси підвищення кваліфікації: спеціалізовані курси, спрямовані на оновлення або поглиблення знань та навичок.

- Онлайн-курси та платформи: дистанційне навчання через різні платформи (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning), що дозволяє працівникам навчатися у зручний для них час.

## 3. Самоосвіта:

- Читання професійної літератури: книги, журнали, статті та дослідження у відповідній галузі.

- Участь у професійних спільнотах: обмін знаннями та досвідом із колегами через форуми, соціальні мережі або клуби за інтересами.

- Прослуховування подкастів, перегляд навчальних відео: доступ до сучасних матеріалів через Інтернет.

## 4. Ротація кадрів (ротаційне навчання):

Зміна посад або виконуваних завдань всередині організації для отримання різнобічного досвіду. Це сприяє розвитку багатофункціональності працівника та розширенню його компетенцій.

## 5. Корпоративні програми розвитку:

- Програми лідерства: навчання, спрямоване на розвиток управлінських і лідерських навичок.

- Програми для молодих спеціалістів (градуєйт програми): спеціалізовані програми для залучення й розвитку молодих фахівців з перспективою кар'єрного зростання.

- Корпоративні університети: внутрішні навчальні центри компанії, які надають працівникам знання та навички, необхідні для роботи в даній організації.

#### 6. Участь у конференціях та виставках:

Участь у професійних заходах, таких як конференції, виставки, форуми, дозволяє працівникам ознайомитися з новітніми тенденціями у галузі, обмінюватися досвідом та встановлювати професійні контакти.

#### 7. Атестація та сертифікація:

Проходження атестації або сертифікації дозволяє оцінити рівень кваліфікації працівника та підтвердити його компетенції відповідними документами. Це також стимулює подальший професійний розвиток.

#### 8. Ігрові методи (гейміфікація):

Використання ігрових елементів у навчальних програмах для підвищення залученості та мотивації працівників. Це може бути у формі симуляцій, рольових ігор або змагань.

#### 9. Адаптаційні програми:

Програми, спрямовані на адаптацію нових співробітників у колективі та забезпечення ефективного входження в роботу.

Кожна з цих форм розвитку персоналу має свої переваги та вибирається залежно від потреб компанії та індивідуальних цілей працівника. [8]

Сучасні реалії управління персоналом вимагають глибшого розуміння основних чинників, які впливають на розвиток працівників, а також детального аналізу завдань і результатів цього процесу. П'ять ключових аспектів, які визначають розвиток персоналу, заслуговують на ретельний розгляд: [31,48,53]

1. Динамічність зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування. Будь-яка виробнича організація постійно перебуває під

впливом змін як у соціально-економічному середовищі, так і у внутрішніх аспектах господарської діяльності. Це створює необхідність у регулярному підвищенні кваліфікації працівників, зокрема управлінських кадрів, для відповідності новим викликам та умовам діяльності.

2. Сучасні системи управління розглядають розвиток персоналу як частину стратегічного підходу до управління організацією. Цей процес спрямований не лише на покриття кадрового дефіциту, але й на стимулювання ефективності праці. Реалізація соціальної стратегії підприємства дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників, що включають їхні професійні та кар'єрні амбіції. Впровадження заходів, орієнтованих на підвищення кваліфікації, підтримує мотивацію співробітників і водночас сприяє реалізації довгострокових цілей підприємства. Такий підхід дозволяє не лише стабілізувати кадровий склад, але й забезпечити високий рівень залученості працівників.

3. Зміни на ринку праці диктують працівникам необхідність постійного вдосконалення професійних навичок. Рівень кваліфікації стає ключовим чинником у збереженні соціального статусу працівника. Для цього компанії запроваджують освітні програми, спрямовані на розвиток як технічних, так і "гнучких" навичок (soft skills). Корпоративні університети, онлайн-курси, внутрішні тренінги та стажування допомагають співробітникам залишатися конкурентоспроможними, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність організації.

4. Рівень кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на здатність підприємства протистояти конкурентам. Планомірний розвиток працівників дозволяє не лише утримувати зайняті ринкові позиції, але й ефективно розширювати бізнес. Успішні організації інвестують у навчання співробітників, оскільки це сприяє створенню культури інновацій, підтримці високих стандартів якості продукції та послуг. Ефективна система розвитку персоналу фактично стає гарантією підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Залучення перспективних кадрів. Організації, які активно інвестують у розвиток персоналу, отримують можливість працевлаштовувати кандидатів із потенціалом для професійного зростання. Внутрішні програми навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації дозволяють підготувати кадри відповідно до специфічних потреб підприємства.

Основні завдання розвитку персоналу:

- Підвищення професійної підготовки працівників шляхом організації безперервної післядипломної освіти.
- Забезпечення адаптації та професійного зростання персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства.
- Максимальне використання потенціалу працівників, зокрема їхніх освітніх та професійних компетенцій, для впровадження інновацій і технологій.
- Організація об'єктивних процедур адаптації, атестації та оцінювання персоналу з метою корекції системи управління, включаючи мотиваційні заходи.
- Формування позитивного ставлення до підприємства через матеріальну і нематеріальну мотивацію, а також сприяння кар'єрному зростанню.

Реалізація програм розвитку персоналу потребує значних фінансових ресурсів, які впливають на собівартість продукції. Зростання витрат на такі програми стало помітною тенденцією на сучасних підприємствах. Однак ці витрати виправдані, адже вони сприяють досягненню позитивних економічних результатів, які проявляються у підвищенні продуктивності праці, покращенні якості продукції та зміцненні позицій підприємства на ринку [1,3].

Отже, формування системи розвитку персоналу є важливим елементом успішної діяльності підприємства, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці, підвищити ефективність працівників. Для успішного впровадження системи необхідно враховувати



індивідуальні особливості та потреби працівників, забезпечити високу якість навчання та створити можливості для самоосвіти. Лише за умови належної організації процесу системи розвитку персоналу в послідовній реалізації його забезпечуючих складових можна досягти бажаних результатів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

## **1.2 Структура системи розвитку персоналу на підприємстві**

Система розвитку персоналу базується на теорії людського капіталу, згідно з якою кожна людина має вроджений потенціал і набір якостей, які можна розвинути шляхом інвестицій і цілеспрямованого навчання. Ця система включає взаємопов'язані елементи, які працюють як єдиний механізм для досягнення максимальної ефективності.

Структура системи розвитку персоналу складається з кількох основних компонентів: [1,51]

1. Професійне навчання є одним із найважливіших елементів системи розвитку персоналу, який забезпечує загальне підвищення кваліфікації працівників і допомагає їм адаптуватися до нових вимог бізнесу. Він охоплює різні форми навчання, включаючи первинну підготовку новачків, перепідготовку фахівців для оволодіння новими напрямками, підвищення кваліфікації для поглиблення знань і навчання за суміжними професіями для розширення професійного профілю.

– Перший етап - навчання нових співробітників - призначений для робітників, які тільки прийшли в компанію. Цей тренінг допомагає новачкам швидше адаптуватися до культури, правил, стандартів і вимог компанії. Цей тренінг включає ознайомлення з основними робочими процесами, ключовими завданнями, обов'язками та специфікою командної роботи. На цьому етапі

новачки отримують базову інформацію, яка допомагає їм зрозуміти свої ролі та ефективніше інтегруватися в команду.

– Наступний рівень – перепідготовка спеціалістів для оволодіння новими напрямками роботи. В умовах стрімких ринкових змін і впровадження нових технологій співробітникам часто доводиться розширювати свої професійні навички або опановувати нові інструменти. Перепідготовка надає співробітникам можливість адаптуватися до нових завдань, що сприяє їх професійному розвитку та підвищує цінність компанії. Цей вид навчання особливо актуальний в періоди зміни стратегії компанії або розширення сфери діяльності.

– Підвищення кваліфікації спрямоване на глибше оволодіння навичками та знаннями, які працівники використовують у своїй основній діяльності. Це навчання може включати спеціалізоване навчання, сертифікаційні програми, семінари та курси підвищення кваліфікації, які надають працівникам доступ до сучасних знань і практик у своїй галузі. Завдяки цьому навчальному процесу співробітники можуть виконувати свої обов'язки на високому рівні, що позитивно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність компанії в цілому.

– Доповнює комплекс підготовки за суміжними професіями з метою розширення професійного профілю. Це навчання надає співробітникам додаткові знання у суміжних галузях, що дозволяє їм бути більш гнучкими та багатофункціональними. Оволодіння навичками в суміжних сферах дозволяє компанії ефективніше розподіляти ресурси, швидше реагувати на кадрові зміни та оптимізувати робочі процеси. Можливість виконувати додаткові функції робить команду більш стійкою до зовнішніх викликів і більш адаптивною в умовах стрімких змін на ринку.

2. Іншим ключовим елементом системи розвитку персоналу є планування кар'єри та професійного розвитку. Це процес, який спрямований на створення індивідуальних проектів для кожного співробітника з урахуванням його поточних навичок, потенціалу, кар'єрних амбіцій і

стратегічних потреб компанії. Основою цього підходу є ідея про те, що кожен працівник повинен бачити чіткий шлях свого професійного розвитку та розуміти кроки, які він може зробити для досягнення своїх кар'єрних цілей у компанії.

– Важливим аспектом планування кар'єри є створення індивідуальних планів розвитку. Такий план включає короткострокові та довгострокові цілі, які узгоджуються із загальною стратегією компанії. Плани розвитку можуть охоплювати як технічні, так і м'які навички, необхідні для майбутнього зростання, і можуть включати навчання, освіту, навчання та інші методи. Це дозволяє працівнику прогресувати в досягненні поставлених цілей, розуміти свої перспективи та отримувати доступну підтримку на кожному етапі.

– Створення кар'єри є ще одним важливим елементом цього процесу. Кар'єрний шлях – це шлях, який показує можливості для розвитку та переходу між посадами в компанії. Наприклад, працівник, який розвивається з молодшої посади, чітко бачить свої можливості для подальшого зростання: переходу на посаду середнього рівня, потім на керівні посади. Кар'єра може бути як вертикальною, так і горизонтальною, що дає працівникам можливість розвиватися у своїй галузі або отримати доступ до нових пов'язаних функцій.

– Ротація персоналу – це інструмент для підвищення кваліфікації та розширення кругозору співробітників. Це включає в себе тимчасове переведення співробітників на інший рівень або в інші підрозділи. Ротація дозволяє співробітникам із усталеними практиками ознайомитися з іншими аспектами діяльності компанії, розвинути нові навички, розширити свої знання про бізнес-процеси та отримати цінний досвід. Це не тільки розширює професійний профіль співробітника, але й сприяє його гнучкості, адаптивності та здатності ефективніше спілкуватися з колегами в інших відділах.

Таким чином, планування кар'єри та професійного розвитку дає працівникам відчуття впевненості та стабільності в кар'єрі, допомагаючи їм бачити перспективи та залишатися мотивованими для досягнення нових висот у компанії. Цей процес не лише сприяє кар'єрному розвитку кожного

працівника, але й підтримує довгострокову стратегію розвитку компанії, а також залучає та залучає таланти, які ростуть разом із компанією.

3. Система розвитку персоналу включає регулярне оцінювання та атестацію співробітників, що допомагає оцінити їх професійні навички та визначити потребу в додатковому навчанні. Для цього застосовуються кваліфікаційні карти та карти компетенцій. Кваліфікаційні карти навичок допомагають визначити навички, які насправді вимагаються від працівників із професійними результатами, виявити прогалини в навичках і розробити план розвитку. Картки навичок детально описують ключові навички та оцінюють готовність співробітників до складних завдань і командної роботи.

Процес атестації персоналу може включати співбесіди, тестування або 360-градусне оцінювання для об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін співробітника. За допомогою цієї інструкції можна створювати індивідуальні та групові плани розвитку, які підвищують ефективність співробітників і мотивують їх до самовдосконалення.

4. У системі розвитку персоналу важливу роль відіграють різноманітні методи навчання, що забезпечують доступ працівників до нових знань і навичок. Ці методи можна умовно поділити на директивні, інтерактивні та особистісні, кожен з яких вибирається залежно від цілей навчання, рівня підготовки персоналу та конкретних завдань.

Директивні методи включають такі формати, як лекції, семінари, тренінги та менторство. Лекції та семінари передають великий обсяг теоретичних знань за короткий час і є ефективними для ознайомлення з новою темою. Тренінги, на відміну від лекцій, зосереджені на практичних навичках, а також включають активні вправи, вирішення головоломок і групову роботу. Менторство надає новачкам підтримку досвідчених співробітників, допомагаючи їм легше адаптуватися до робочих процесів і швидше звільнятися від своїх обов'язків на роботі.

До інтерактивних методів навчання відносяться онлайн-курси, вебінари та відеоуроки, які стають особливо актуальними в умовах віддаленої роботи

або коли є потреба в індивідуальному темпі навчання. Онлайн-навчання дозволяє співробітникам вивчати матеріал у зручний для них час, що створює мотивацію та продуктивність. Вебінари дозволяють спілкуватися в реальному часі з експертами, ставити запитання та давати негативні відгуки, роблячи навчання інтерактивним та залучаючи співробітників до процесу.

Методи персонального навчання, орієнтовані на особистий розвиток, коли співробітники навчаються самостійно під керівництвом HR-експертів або тренерів. Це може включати читання професійної літератури, проходження онлайн-курсів або участь у внутрішніх навчальних програмах компанії. Самонавчання дозволяє співробітникам вибирати теми, які їх найбільше цікавлять, і розвивати їх у власному темпі, що сприяє глибшому навчанню та постійному вдосконаленню.

Кожен із цих методів має свої переваги та застосування для досягнення конкретних цілей навчання (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Переваги методів навчання персоналу

| Категорія    | Методи                                                                                                                             | Особливості                                                                                                                             | Переваги                                                                                                                           |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Директивні   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Лекції</li> <li>– Семінари</li> <li>– Тренінги</li> <li>– Наставництво</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Безпосередня взаємодія</li> <li>– Структурований підхід</li> <li>– Контроль процесу</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Швидка передача знань</li> <li>– Зворотній зв'язок</li> <li>– Групова динаміка</li> </ul> |
| Інтерактивні | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Онлайн-курси</li> <li>– Вебінари</li> <li>– Відеоуроки</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Гнучкий графік</li> <li>– Дистанційний формат</li> <li>– Сучасні технології</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Індивідуальний темп</li> <li>– Доступність</li> <li>– Масштабованість</li> </ul>          |
| Особистісні  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Самонавчання</li> <li>– Професійна література</li> <li>– Індивідуальні проекти</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Самостійність</li> <li>– Особистий підхід</li> <li>– HR-супровід</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Глибоке засвоєння</li> <li>– Мотивація</li> <li>– Гнучкість</li> </ul>                    |

*Джерело: складено автором за [33]*

5. Формування кадрового резерву є важливим елементом системи розвитку персоналу, оскільки дозволяє підприємству заздалегідь підготувати

фахівців, які в майбутньому можуть зайняти ключові посади. Цей процес забезпечує стабільність і безперервність бізнес-процесів, оскільки в разі звільнення або несподіваної відсутності ключового співробітника на його місце може бути швидко призначена навчена людина, що знижує ризики для компанії.

Кадровий резерв формується на основі ретельного відбору співробітників з високим потенціалом, мотивованих до розвитку. Для цього вони використовують оцінку результатів своєї діяльності, тести професійних та особистих навичок, а також співбесіди, під час яких аналізуються кар'єрні цілі та підготовка до нових викликів. Важливим етапом є визначення ключових умінь і навичок, необхідних для посад, які компанія хоче запропонувати в кадровому резерві, що дозволяє цілеспрямовано підходити до процесу підготовки майбутніх керівників і спеціалістів.

Співробітники, відібрані в робочу силу, проходять цільове навчання, яке може включати тренінги з лідерства, курси менеджменту, наставництво досвідчених менеджерів і чергування посад для отримання більшого досвіду. Це дає можливість резервістам не лише теоретично підготуватися до нової ролі, а й практично випробувати себе в управлінні, набуваючи досвіду роботи в різних підрозділах та функціональних сферах компанії.

Завдяки кадровому резерву компанія мінімізує негативний вплив, який може виникнути через втрату ключових співробітників, і отримує здатність швидко реагувати на зміни в організаційній структурі. Це також допомагає мотивувати співробітників, оскільки вони бачать, що компанія зацікавлена в їх розвитку та пропонує реальні можливості для кар'єрного росту.

6. Мотиваційна складова є важливим елементом системи розвитку персоналу, оскільки забезпечує ефективність роботи працівників у вдосконаленні кваліфікації та професійному розвитку. У межах цієї складової створюється чіткий зв'язок між розвитком професійних навичок, підтримкою кар'єри та матеріальними та нематеріальними винагородами. Це означає, що співробітники бачать, як їхні досягнення та набуті навички впливають на їхнє

становище в компанії, рівень заробітної плати та інші види стимулювання (рис 1.1).

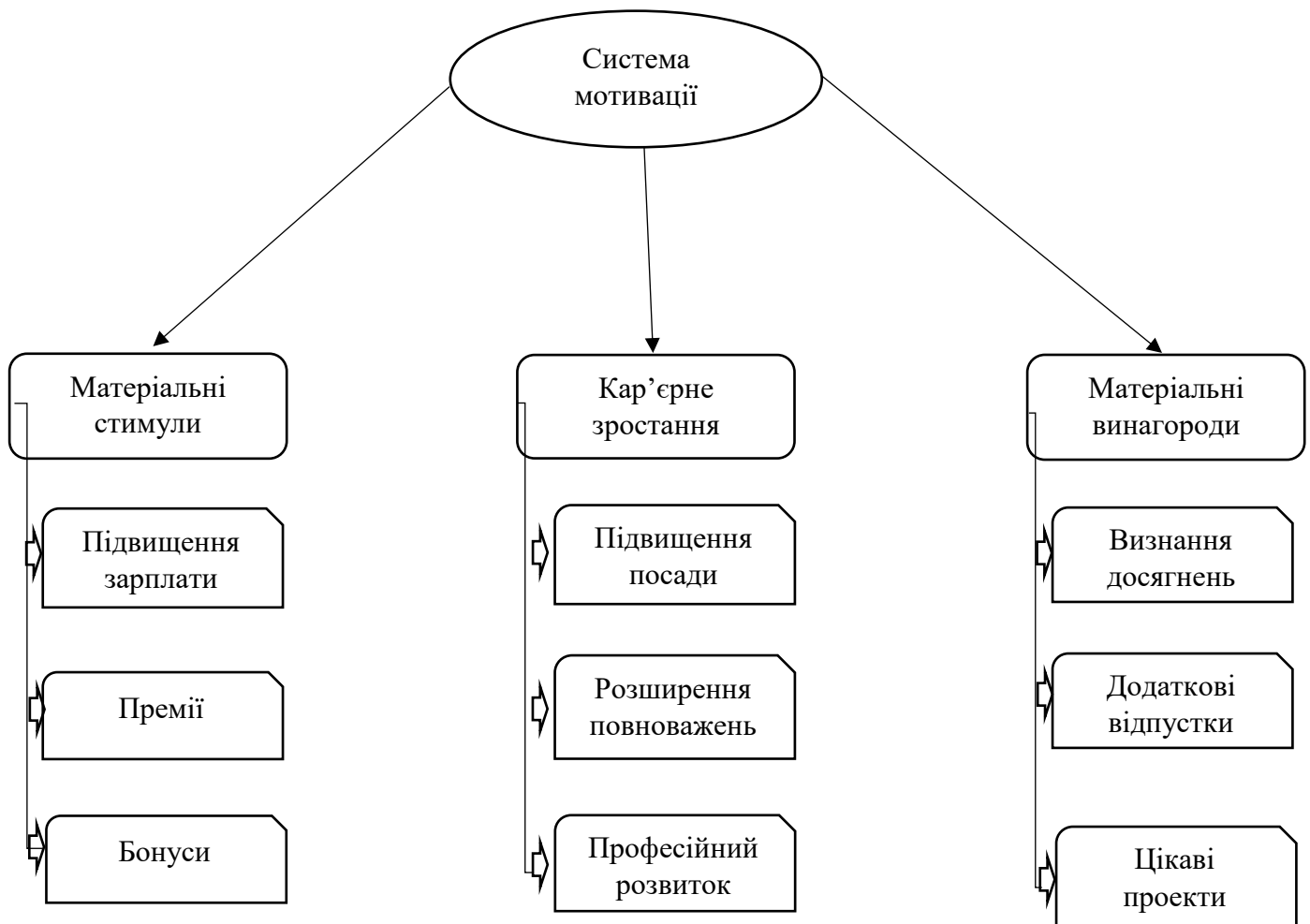


Рисунок 1.1 – Система мотивації в розвитку персоналу

*Джерело: складено автором за [35,41,50]*

Кар'єрне зростання є чудовим мотиватором для співробітників, орієнтованих на досягнення. Система розвитку персоналу чітко свідчить про те, що активна участь у навчальних програмах, підвищення кваліфікації та показ ефективних результатів роботи сприяють можливості просування на вищі посади. Йдеться про залучення співробітників, після чого вони розуміють, що їхні зусилля не залишаються непоміченими.

Важливою частиною системи мотивації є також матеріальні стимули, такі як надбавка до заробітної плати або премії. Чіткий зв'язок між

професійним зростанням і фінансовими вигодами спонукає співробітників постійно вдосконалюватися і досягати високих результатів. Загальноприйняте підвищення зарплати пов'язане з досягненням певного рівня кваліфікації або сертифікацією, що заохочує працівників брати участь у розвитку навичок.

Крім того, система розвитку персоналу передбачає нематеріальні винагороди, які сприяють створенню сприятливого робочого середовища та підтримують мотивацію. Це може бути публічне визнання досягнень, нагороди за успіхи на загальних зборах, можливість попрацювати над цікавими графічними проектами, успішна робота або додаткові дні відпустки. Такі форми визнання особливо важливі для працівників, які цінують умови та можливості для підвищення комфорту у своїй професії.

Таким чином, мотиваційна складова системи розвитку персоналу сприяє створенню балансу між інтересами компанії та інтересами співробітників. Це гарантує залучення персоналу до процесів навчання та розвитку, дає можливість досягти високого рівня кваліфікації, що гарантує конкурентоспроможність співробітників і компанії в цілому.

Ефективне функціонування системи розвитку персоналу має значний позитивний вплив як на компанію, так і на працівників. Завдяки постійному підвищенню кваліфікації співробітників підвищується загальна продуктивність праці. Співробітники, які володіють сучасними знаннями та необхідними навичками, здатні виконувати свою роботу швидше та якісніше, що сприяє ефективному досягненню бізнес-цілей компанії. Це також допомагає знизити витрати на виправлення помилок, підвищити якість обслуговування клієнтів і зміцнити позиції компанії на ринку.

Крім того, розвинена система підтримки та навчання знижує плинність кадрів. Співробітники, які бачать у своїй організації можливості для зростання та розвитку, з меншою ймовірністю шукатимуть нову роботу. Вони відчують прихильність до компанії і готові вкладати свою енергію та час у її розвиток. Зменшення плинності кадрів сприяє стабільності організації та



дозволяє заощадити ресурси, які можна витратити на наймання та навчання нових працівників.

Завдяки системі розвитку персоналу формується сильна корпоративна культура, де кожен співробітник має можливість професійно розвиватися та відчувати підтримку у своєму розвитку. Така культура підвищує рівень взаємної довіри, сприяє згуртованості команди та створює атмосферу, в якій співробітники зацікавлені в успіху один одного та компанії в цілому. Сильна корпоративна культура позитивно впливає на внутрішній клімат компанії та залучає потенційних співробітників, які хочуть працювати у сприятливому середовищі з можливостями для розвитку.

Для самої компанії все це означає підвищення конкурентоспроможності (табл.1.3). Система розвитку персоналу допомагає організації адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та працювати з передовими методами. Кваліфіковані, мотивовані та задоволені співробітники допомагають компанії швидше реагувати на зміни та задовольняти вимоги клієнтів, що забезпечує стабільну позицію по відношенню до конкурентів. Для самих співробітників функціонування ефективної системи розвитку відкриває можливості для професійного зростання та постійного вдосконалення. Вони отримують доступ до нових знань, навичок і ресурсів, що робить їх більш цінними на ринку праці. В результаті вони стають більш конкурентоспроможними, мають більше шансів на просування та можуть обирати різні варіанти розвитку кар'єри.

Таблиця 1.3 – Результати впровадження системи розвитку персоналу

| Для компанії                     | Для працівників                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| Підвищення продуктивності праці  | Зростання професійної компетентності |
| Зниження плинності кадрів        | Підвищення конкурентоспроможності    |
| Формування кадрового резерву     | Кар'єрне зростання                   |
| Зміцнення корпоративної культури | Збільшення задоволеності роботою     |
| Підвищення якості роботи         | Розширення професійного кругозору    |
| Посилення конкурентоспроможності | Зростання заробітної плати           |
| Оптимізація бізнес-процесів      | Розширення можливостей розвитку      |
| Покращення клімату в колективі   | Підвищення впевненості в майбутньому |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, система розвитку персоналу є комплексним механізмом, який забезпечує постійне вдосконалення професійних та особистісних якостей працівників, сприяє досягненню стратегічних цілей організації та створює умови для взаємовигідного розвитку як компанії, так і її співробітників.

### **1.3 Методи оцінки ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві.**

Фундаментом для визначення результативності програм розвитку кадрів слугує комплексне оцінювання співробітників. Цей процес включає роботу компетентних фахівців (керівництва, HR-відділу чи залучених консультантів), яка має на меті встановити, наскільки працівники відповідають своїм посадовим функціям, спроможні досягати поставлених цілей та володіють необхідними професійними компетенціями.

Практичне значення оцінювання персоналу надзвичайно широке: його висновки застосовують для рекрутингу та оптимального розміщення кадрів, створення резерву управлінців, планування професійного зростання, оптимізації робочих процесів, вдосконалення умов праці, розвитку мотиваційних інструментів, впровадження партисипативного менеджменту, оптимізації управлінської структури, а також для моніторингу ефективності навчальних програм і прогнозування потреб у підвищенні кваліфікації. Додатково це дозволяє проаналізувати продуктивність як індивідуальних співробітників, так і цілих підрозділів.

У ході реалізації заходів щодо розвитку персоналу важливо забезпечити охоплення цими заходами основних аспектів управління персоналом підприємства, зокрема процесів оцінки персоналу, відбору, адаптації, планування ділової кар'єри, роботи з кадровим резервом з використанням сукупності різних методів (рис.1.2). [20]

| Методи розвитку персоналу на підприємстві |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | Методи                                                                                                                                                                                                                                                    | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                               | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                           | <p>Групові</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тренінги з управлінських та професійних навичок;</li> <li>- майстер-класи та професійні семінари;</li> <li>- курси підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість моделювати робочі ситуації, відпрацьовувати моделі поведінки;</li> <li>- підтримка колег в процесі навчання.</li> <li>можливість отримання зворотного зв'язку;</li> <li>- економія витрат</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеженість час;</li> <li>- неможливість врахування індивідуальних особливостей кожного з учасників;</li> <li>- рівень засвоєння інформації залежить від рівня початкової підготовки працівника</li> </ul> |
|                                           | <p>Індивідуальні</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- делегування повноважень;</li> <li>- планування та розвиток кар'єри персоналу;</li> <li>- проекти та завдання;</li> <li>- стажування;</li> <li>- наставництво;</li> <li>- коучинг</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- методи використовуються під контролем експерта, що працює з конкретним працівником;</li> <li>- індивідуальний підхід.</li> <li>врахування особливостей та потреб;</li> <li>- навчання може відбуватися без відриву від виробництва</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість;</li> <li>- підвищення рівня навантаження на працівників, що виконують роль наставника або коуча</li> </ul>                                                                                |
|                                           | <p>Дистанційні</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дистанційне навчання (онлайн-формат);</li> <li>- електронна розсилка занять, лекцій, завдань, тестів;</li> <li>- онлайн-курси та програми</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- низька вартість та доступність;</li> <li>- контроль знань за допомогою спеціальних тестів;</li> <li>- можливість суміщення роботи та навчання</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- певні труднощі у розробці системи та її реалізації (технічне та кадрове забезпечення)</li> </ul>                                                                                                           |

Рисунок 1.2 – Методи розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором за [20]

Усі виділені методи відрізняються часовим періодом, матеріальними витратами та ефективністю. При виборі найбільш прийнятної методи необхідно враховувати переваги та недоліки. Кожне підприємство, що прагне

обійти своїх конкурентів, має постійно шукати способи підвищення ефективності своєї діяльності, раціонально використовуючи у своїй діяльності всі види ресурсів. Оскільки раніше було обґрунтовано, що саме високо компетентний персонал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, то вдосконаленню системи розвитку персоналу має приділятися особлива увага. Щоб оцінити ефективність системи розвитку персоналу на підприємстві, необхідно враховувати низку параметрів, що ґрунтуються на зборі статистичних даних за певний період.

Щоб оцінка персоналу повністю виконувала свої функції, важливо дотримуватись таких принципів:

- неминучість (кожен проходить оцінювання);
- всеохопність (процедура стосується всіх без винятку);
- періодичність (оцінка проводиться за встановленим графіком);
- комплексність (розгляд усіх аспектів роботи та особистісних характеристик); неупередженість (застосування різноманітних критеріїв для справедливої оцінки);
- відкритість (доступність інформації про методологію та результати);
- колегіальність (участь співробітників різних рівнів у процесі оцінювання);
- дієвість (оперативне впровадження змін за результатами оцінки).

Метою розробки інструментарію для оцінки ефективності системи розвитку персоналу є реалізація практичних завдань щодо вдосконалення компетенцій та професійного зростання співробітників. Для цього застосовуються специфічні методи оцінювання, які мають відповідати структурі підприємства, особливостям діяльності працівників і цілям розвитку. Методи повинні бути простими й зрозумілими, охоплювати близько 5-6 показників, що комбінують письмові та усні завдання, дозволяючи комплексно оцінити професійний прогрес. Вони є невід’ємною частиною

системи розвитку персоналу, хоча єдина загальноприйнята класифікація цих методів поки що відсутня.

Методи оцінки персоналу можна класифікувати на дві категорії: традиційні та нетрадиційні (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Класифікація методів оцінки персоналу

| Методи оцінки персоналу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Нетрадиційні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Традиційні методики оцінювання характеризуються високим рівнем суб'єктивності, оскільки базуються переважно на судженнях керівництва та колег по роботі. При цьому часто залишаються поза увагою погляди інших важливих стейкхолдерів – споживачів та підпорядкованих співробітників. Такий обмежений підхід ускладнює об'єктивну оцінку командної взаємодії працівника, його прогресу в професійному зростанні та потенціалу до опанування нових спеціальностей і компетенцій. | Нетрадиційні методики оцінювання персоналу фокусуються на комплексному аналізі компетенцій та вмінь співробітника через призму його практичної діяльності в організації. Важливою особливістю є врахування зворотного зв'язку від клієнтів, підлеглих та колег. Такий багатовимірний підхід забезпечує вищу об'єктивність при оцінці ефективності працівника, включаючи його здатність до командної роботи, динаміку професійного розвитку та спроможність адаптуватися до нових функціональних обов'язків і розширювати свої компетенції. |

*Джерело: складено автором за [47]*

Систему методів оцінювання співробітників можна структурувати за трьома основними напрямками: якісні, кількісні та комбіновані. Якісні методики охоплюють аналіз життєвого шляху працівника, характеристику його професійної діяльності, вербальне оцінювання компетенцій, порівняння з еталонними показниками та групові обговорення результатів роботи. Кількісні підходи базуються на застосуванні числових індикаторів та рейтингових шкал для вимірювання рівня розвитку професійних та особистісних якостей працівників. Комбіновані методики поєднують професійну експертизу фахівців із результатами стандартизованого тестування, що дозволяє отримати всебічну оцінку ефективності діяльності співробітника.

Сучасний підхід до управління розвитком персоналу спирається на такі основні методи: [17]

- Методи найму та відбору: включають аналіз посадових функцій, визначення вимог до кандидатів та посадової інструкції. Ці методи допомагають визначити ключові навички, кваліфікацію та досвід, необхідні для успішного виконання роботи, а також допомагають залучити та вибрати найбільш підходящих кандидатів.

- Методи навчання та розвитку: спрямовані на вдосконалення навичок співробітників шляхом навчання на робочому місці, наставництва, інструктажу та ротації. Завдяки цьому підвищується продуктивність і задоволеність співробітників своєю роботою.

- Методи управління продуктивністю: включають оцінку ефективності, зворотній зв'язок, встановлення цілей і системи визнання досягнень. Ці методи допомагають оцінити та підвищити результативність роботи співробітників, а також визначити сфери для вдосконалення та розвитку.

- Методи винагороди та пільг: включають аналіз заробітної плати, оцінку роботи та систему пільг, яка забезпечує справедливу винагороду. Це сприяє залученню та утриманню талановитих спеціалістів.

- Методи підтримки відносин із співробітниками: включають спілкування, залучення до процесів компанії, вирішення конфліктів, різноманітні ініціативи. Ці методи спрямовані на створення позитивної атмосфери між співробітниками та керівництвом, яка підвищує моральний дух і продуктивність.

Поєднання різних методів із зазначених категорій дозволяє організаціям створити всебічну систему розвитку персоналу, що задовольняє потреби як самої компанії, так і її співробітників. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методи управління розвитком персоналу

| Метод                                        | Переваги                                                                                                                                                                                                                       | Недоліки                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методи найму та відбору                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Дозволяють знайти найбільш відповідних кандидатів для виконання певних завдань.</li> <li>– Знижують ризик неправильно підбраного персоналу, що економить ресурси компанії.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Процес може бути довготривалим і дорогим.</li> <li>– Іноді методи можуть упускати приховані таланти.</li> </ul>                    |
| Методи навчання та розвитку                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищують кваліфікацію та мотивацію співробітників.</li> <li>– Позитивно впливають на кар'єрне зростання і зменшують плинність кадрів.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Вимагають значних витрат на навчання.</li> <li>– Можливе відволікання від основних робочих обов'язків.</li> </ul>                  |
| Методи управління продуктивністю             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечують об'єктивну оцінку ефективності.</li> <li>– Дають можливість працівникам отримувати зворотний зв'язок, що підвищує залученість.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Можуть викликати стрес у співробітників.</li> <li>– Часто потребують значного часу від керівників.</li> </ul>                      |
| Методи винагороди та пільг                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищують мотивацію та задоволеність роботою.</li> <li>– Допомагають утримувати та залучати кваліфікованих фахівців.</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Вимагають серйозних фінансових витрат компанії.</li> <li>– Якщо винагорода несправедлива, може викликати незадоволення.</li> </ul> |
| Методи підтримки відносин із співробітниками | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сприяють створенню позитивної атмосфери та високого рівня довіри.</li> <li>– Зменшують ймовірність виникнення конфліктів у колективі.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Можуть вимагати багато часу на комунікацію та вирішення конфліктів.</li> <li>– Іноколи важко знайти баланс інтересів.</li> </ul>   |

*Джерело: складено автором за [17]*

Наведені вище методики спрямовані на виявлення причин сучасного стану управління персоналом та визначення шляхів його покращення. Існує ще одна група показників оцінки ефективності системи розвитку персоналу – показники продуктивності персоналу, які, на відміну від попередніх методик, не пояснюють причини стану управління, а дозволяють об'єктивно оцінити ефективність на основі показників економічних даних. Вимірювання цих

показників також дає можливість спостерігати за динамікою зміни продуктивності праці.

Показники оцінки продуктивності персоналу можуть відрізнятися в залежності від специфіки організації та функцій співробітника (табл. 1.6). Важливо, щоб ці показники узгоджувалися з цілями та завданнями компанії та щоб вони були доведені до працівників у прозорий спосіб, щоб вони чітко розуміли критерії оцінки своєї діяльності.

Таблиця 1.6 – Показники оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві

| Показники                             | Характеристика                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продуктивність праці                  | Показник кількості виробленої продукції на одиницю трудових витрат часто застосовується для оцінки ефективності роботи персоналу та його внеску в організацію                            |
| Зарплатовіддача                       | Показник відображає рентабельність інвестицій (ROI) у виплати співробітникам, допомагаючи організації визначити, чи є виплати справедливими і чи відповідають вони її стратегічним цілям |
| Рентабельність витрат на оплату праці | Рентабельність витрат на оплату праці обчислюється шляхом порівняння зарплатних витрат з доходами, які компанія отримує від роботи співробітників                                        |
| Коефіцієнт плинності співробітників   | Оцінка рівня задоволеності та утримання персоналу використовується показником плинності кадрів, що демонструє кількість працівників, які залишають організацію                           |

*Джерело: складено автором за [17]*

Оцінка роботи співробітників є важливою частиною розвитку персоналу та забезпечує успіх організацій. Існує кілька підходів до оцінювання, кожен зі своїми особливостями, перевагами та недоліками.

1. Кількісні показники базуються на таких числових показниках, як продуктивність, виконана робота та фінансові результати. Такий підхід забезпечує об'єктивність і легкість розрахунків, але не враховує особистісні фактори та командну взаємодію.

2. Оцінка на основі досягнення цілей полягає в постановці конкретних цілей перед працівниками, що мотивує їх на досягнення певних результатів.



Хоча цей підхід дозволяє чітко виміряти успіх, він залежить від якості поставлених цілей і може зосередитися лише на кінцевих результатах, ігноруючи процес.

3. Оцінка компетенцій, яка вимірює набір навичок і особистих якостей, необхідних для виконання роботи. Цей метод дозволяє оцінити потенціал співробітників, але складність створення об'єктивної рейтингової системи може призвести до суб'єктивності.

4. 360-градусний зворотний зв'язок передбачає отримання зворотного зв'язку від співробітників від їхніх колег, керівників і підлеглих. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку, але її реалізація може бути складною і залежить від довіри учасників.

5. Метод оцінки КРІ використовує ключові показники ефективності, які відповідають цілям компанії. Це допомагає прояснити розуміння очікувань співробітників, але може не враховувати показники якості.

6. Оцінка поведінкових показників, які аналізують окремі аспекти поведінки співробітників. Яким би структурованим і детальним не був цей метод, його розробка потребує значних зусиль.

7. Система «коробка талантів» оцінює співробітників за критеріями продуктивності та потенціалу, таким чином виявляючи персонал з високим потенціалом розвитку. Однак такий підхід може бути суб'єктивним.

8. Останнім методом є система балансованих показників, яка орієнтована на фінансові показники, вартість закупівлі, внутрішні бізнес-процеси та навчання персоналу. Оскільки цей підхід є системним і комплексним, його реалізація може бути складною та потребувати значних ресурсів.

Вибір підходу до оцінки ефективності праці залежить від специфіки організації, її стратегічних цілей і специфіки завдань, які стоять перед працівниками. Важливо враховувати не тільки кількісні, а й якісні аспекти, які можуть істотно вплинути на загальний успіх бізнесу.

## Висновки за розділом 1

На основі дослідження теоретико-методологічних основ системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства можна зробити такі висновки.

За результатами аналізу наукових джерел встановлено, що розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного підвищення кваліфікації та вдосконалення працівників для виконання нових виробничих функцій, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації, формування резерву керівників та вдосконалення співробітників. соціальна структура персоналу. При цьому розвиток персоналу слід розглядати не як одноразовий формальний захід, а як динамічний і чітко спланований процес стратегічного і постійного характеру.

Встановлено, що система розвитку персоналу включає такі взаємопов'язані елементи, як професійна підготовка (первинна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), планування кар'єри та підвищення кваліфікації, оцінка та атестація працівників, формування кадрового резерву та мотиваційна складова. Ефективна робота цієї системи забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, формування сильної корпоративної культури, підвищення конкурентоспроможності співробітників і компанії в цілому.

Основними формами розвитку персоналу є навчання без відриву від виробництва (наставництво, коучинг, стажування), формальне навчання (тренінги, семінари, навчальні курси), самоосвіта, ротація персоналу, корпоративні програми розвитку, участь у професійних заходи, атестація та атестація, ігрові методи навчання, програми адаптації. На розвиток персоналу впливають такі ключові фактори: динамічні зміни бізнес-середовища, збалансована система стратегічного управління компанією, потреба в

конкурентоспроможності співробітників, конкурентні позиції організації на ринку, широкий вибір кандидатів на вакантні посади. позиції.

Розглянуті методики інструментарію оцінки розвитку персоналу показує наявність традиційних і нетрадиційних методів. Інтегрований підхід до оцінки, що поєднує якісні, кількісні та комбіновані методи, виявився найбільш ефективним. Серед основних показників оцінки продуктивності персоналу можна виділити: продуктивність праці, оплату праці, ефективність праці, коефіцієнт плинності та ступінь залученості працівників.

Для успішного впровадження системи розвитку персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників, забезпечувати якісне навчання та створювати можливості для самоосвіти. Тільки за умови належної організації процесу розвитку персоналу з послідовним впровадженням його забезпечуючих складових можливо досягти бажаних результатів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Kernel»

#### 2.1 Характеристика діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану

Kernel – провідний світовий виробник та експортер соняшникової олії, найбільший в Україні виробник та експортер зернових, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. На частку компанії припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Свою продукцію Kernel постачає до понад 70 країн. [24]

Компанія має широку географію присутності, що дозволяє йому ефективно керувати своєю діяльністю в Україні та за кордоном. У Києві знаходиться штаб-квартира Kernel, яка є головним центром управління операційними процесами компанії, включаючи фінансовий контроль, стратегічне планування та комунікацію з міжнародними партнерами. Крім того, Kernel має багато регіональних представництв у різних регіонах України, особливо в регіонах, де веде виробничу діяльність (див.рис.2.1). Ці штаб-квартири забезпечують ефективне управління сільськогосподарськими об'єктами, елеваторами та іншою інфраструктурою. Відома частина міжнародної діяльності компанії знаходиться в її офісі у Варшаві, який відіграє стратегічну роль, коли компанія котирується на Варшавській фондовій біржі. Ця роль відповідає за спілкування з інвесторами та управління фінансами. Kernel також має офіси та представництва в різних країнах, у Європі, на Близькому Сході та в Африці, допомагаючи компанії сприяти ефективному експорту та глобальній присутності на сільськогосподарському ринку. Ця комплексна система дозволяє компанії Kernel бути гнучкою,

швидко реагувати на зміни ринку, управляти своїми активами та забезпечувати стабільне постачання продукції на міжнародний ринок.



Рисунок 2.1 – Представництва та офіси компанії «Kernel» [24 ]

Компанія Kernel має складну корпоративну структуру, що складається з кількох дочірніх компаній, які забезпечують інтеграцію та ефективну роботу різних напрямків аграрного та промислового бізнесу. Основні дочірні компанії можна розділити на кілька категорій за їхньою спеціалізацією (табл. 2.1).

Керівні принципи менеджменту компанії "Kernel" базуються на прагненні до максимальної ефективності, відкритості та впровадженні інновацій. Компанія зосереджує зусилля на досягненні високих результатів, постійно вдосконалюючи процеси та знижуючи витрати, що дозволяє оптимізувати її операційну діяльність. Важливим аспектом є прозорість, яка проявляється у регулярній публікації фінансових звітів та дотриманні етичних норм. Компанія активно використовує сучасні технології та інновації для підвищення продуктивності та зниження екологічного навантаження.

Таблиця 2.1 – Дочірні компанії «Kernel»

| Назва компанії                                 | Опис діяльності                                                    | Юридична адреса                                                                                    |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inerco Trade S.A.                              | Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки               | Швейцарія, 1260, Ньйон, вул. Жюль-Гаше, 9                                                          |
| Avere Commodities SA                           | Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки               | Швейцарія, 1290, Версуа, вул. Шеман Жан-Баттіст Ванделе 3                                          |
| Estron Corporation Ltd                         | Надання послуг з транспортування та перевалки зерна, олії та шроту | Кіпр, 3107, Лімасол, вул. 28 Октовріу, 377, СОБОХ ХАУС, третій поверх, квартира/офіс 302, Неаполі. |
| Sentix Spolka z Ograniczona Odpowiedzialnoscia | Оптова торгівля, консультаційні послуги                            | Польща, 02-676, Варшава, вул. Постепу, 21В                                                         |
| Kernel Mideast Trading DMCC                    | Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки               | ОАЕ, Дубай, Джумейра Лейкс Тауерз, Юніт № 803-004, Платинум Тауер, ділянка № JLT-PH1-12            |

Джерело: Складено за даними [24]

"Kernel" також приділяє велику увагу сталому розвитку, мінімізуючи використання природних ресурсів та підтримуючи екологічні ініціативи. Важливим елементом корпоративної стратегії є інвестиції в розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці та підвищення кваліфікації співробітників. Компанія підтримує міцні міжнародні партнерства, орієнтуючись на довгострокове співробітництво, а також приділяє увагу ризик-менеджменту, що дозволяє "Kernel" залишатися стабільною та конкурентоспроможною на світовому ринку (див.рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Керівні принципи менеджменту компанії «Kernel» [24]

Бізнес-модель компанії "Kernel" побудована на принципах вертикальної інтеграції, що охоплює весь агропромисловий цикл – від вирощування сільськогосподарських культур до їхнього експорту (рис. 2.3). "Kernel" володіє великими земельними активами для вирощування зернових і олійних культур, використовуючи сучасні агрономічні технології для підвищення врожайності. Основна частина діяльності компанії полягає у переробці олійних культур, зокрема соняшника, на власних олійноекстракційних заводах, що робить "Kernel" лідером у виробництві соняшникової олії в Україні.

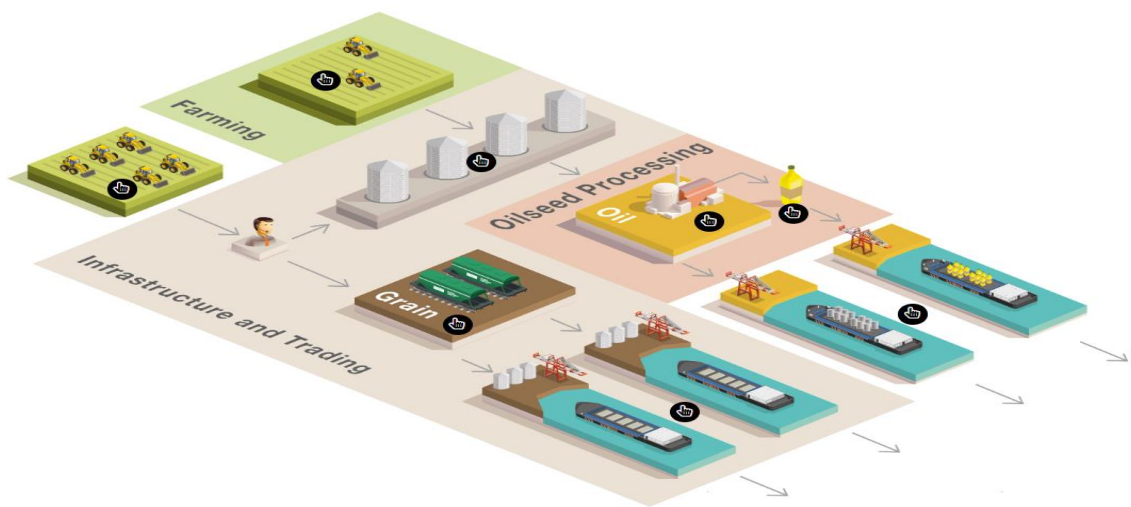


Рисунок 2.3 – Бізнес модель компанії «Kernel»

Компанія має розвинену логістичну інфраструктуру, включаючи термінали та елеватори, які забезпечують ефективне зберігання та транспортування продукції. Окрім експорту, "Kernel" активно реалізує свою продукцію на внутрішньому ринку, що дозволяє їй диверсифікувати доходи. Крім того, компанія дотримується принципів сталого розвитку, сприяючи зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підтримуючи соціальні програми. Завдяки цим складовим бізнес-модель "Kernel" забезпечує високу ефективність, стабільність і сталий розвиток у своїй діяльності.

Компанія Kernel управляє широким портфелем торгових марок, які охоплюють різні сегменти агропромислового ринку. Однією з найвідоміших є "Стожар", під якою випускається широкий асортимент соняшникової олії. Ця

марка здобула популярність завдяки своїй високій якості та натуральності, ставши синонімом надійності для споживачів в Україні та за кордоном.

Крім того, "Kernel" розвиває бренди, що відповідають потребам споживачів у різних регіонах. Наприклад, "ТМ Тарас" пропонує органічні продукти, що відповідають зростаючому інтересу до здорового харчування. Ці торгові марки підкріплені надійною якістю продукції та інноваційними технологіями, які компанія впроваджує на всіх етапах виробництва.

"Kernel" постійно працює над розширенням асортименту своїх брендів, впроваджуючи нові продукти та вдосконалюючи вже існуючі, щоб відповідати вимогам споживачів та тенденціям ринку. Завдяки цьому компанія зміцнює свої позиції на українському та міжнародному ринках, забезпечуючи успішну реалізацію своїх торгових марок.

Аналізуючи фінансові показники компанії "Kernel" за фінансові роки 2022 та 2023, ми можемо виявити певні тенденції. У сегменті переробки олійних культур спостерігається зростання на 13%, з 1,681 мільярда доларів у ФР2022 до 1,908 мільярда доларів у ФР2023. Це свідчить про стійкий попит на продукцію та ефективність виробничих процесів, незважаючи на складні ринкові умови (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Прибуток компанії «Kernel» у 2022-2023 у млн. дол. США

| Показники                 | ФР2022 | ФР2023 | Y-O-Y |
|---------------------------|--------|--------|-------|
| Переробка олійних культур | 1,681  | 1,908  | 13%   |
| Інфраструктура і трейдинг | 4,535  | 2,602  | 43%   |
| Агробізнес                | 635    | 695    | 9%    |
| Коригування               | 1,519  | 1,750  | 13%   |
| Всього                    | 5,332  | 3,455  | 35%   |

*Джерело: Складено за даними [24]*

Проте, інфраструктура і трейдинг зазнали значного зниження на 43%, з 4,535 мільярдів до 2,602 мільярдів доларів. Це падіння можна пояснити



негативними наслідками глобальних логістичних проблем, пов'язаних з військовими діями в Україні, які ускладнили експорт.

Сегмент агробізнесу показав позитивну динаміку, зростаючи на 9% — з 635 мільйонів доларів до 695 мільйонів доларів. Це може свідчити про покращення виробничих практик та адаптацію до нових умов ринку. Водночас, коригування у показниках зросло на 13%, з 1,519 мільярда доларів до 1,750 мільярда доларів, що вказує на здатність компанії адаптуватися до змінюваних ринкових умов.

Однак загальний дохід "Kernel" скоротився на 35%, з 5,332 мільярдів доларів у ФР2022 до 3,455 мільярдів у ФР2023, що свідчить про серйозні виклики, з якими стикалася компанія, зокрема через війну в Україні та глобальні ринкові коливання. Ці результати вказують на потребу у зміцненні стратегії для покращення фінансової стабільності та адаптації до нових умов ринку.

Організаційна структура управління «Kernel» побудована за принципом дивізіональної моделі. Така структура характерна для компаній, які швидко розширюють масштаб своєї діяльності та прагнуть диверсифікувати виробництво, реагуючи на зміни в зовнішньому середовищі. У цій моделі кожен підрозділ є відносно автономним і має широкі повноваження для здійснення своєї діяльності. Водночас керівництво компанії зберігає жорсткий контроль над ключовими аспектами, такими як загальна стратегія, інвестиції та наукові дослідження. Це поєднання централізованої координації та децентралізованого управління дозволяє досягти балансу між гнучкістю та стратегічним контролем (рис. 2.4).

Для оцінки ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві «Kernel» було здійснено аналіз його фінансового стану. Хоча фінансові показники не є прямими індикаторами успішності системи розвитку кадрів, вони відображають її опосередкований вплив. Прибутковість компанії та її фінансова ефективність значною мірою залежать від того, наскільки ефективно розвивається персонал, що у свою чергу позначається на загальній

продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, фінансові результати можуть бути непрямим відображенням успіху в управлінні розвитком співробітників.



Рисунок 2.4 - Організаційна структура управління компанії «Kernel»

*Джерело: розроблено автором за даними [24]*

Аналіз фінансового стану підприємства було проведено на основі фінансових звітів за 2021-2023 роки (Додаток Б). Використовуючи ці дані, насамперед були обчислені ключові показники динаміки та структури активів

і пасивів компанії (табл. 2.3), що дозволило оцінити зміни в фінансовій стабільності та ефективності управління ресурсами підприємства.

Таблиця 2.3 - Показники динаміки та структури активів та пасивів «Kernel» за 2021-2023 р.

|                                                      | 2021      |       | 2022      |       | 2023      |      | Відхилення |       |
|------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|------|------------|-------|
|                                                      | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %    | тис. грн.  | %     |
| I. Необоротні активи                                 | 106437    | 0,25  | 213844    | 0,41  | 175542    | 0,34 | 69105      | 0,84  |
| Нематеріальні активи                                 | 2026469   | 4,74  | 2225699   | 4,24  | 2134588   | 4,18 | 108119     | 1,31  |
| Основні засоби                                       | 2765683   | 6,46  | 2911474   | 5,55  | 3547048   | 6,95 | 781365     | 9,48  |
| Інші фін. інвестиції                                 | 11360     | 0,03  | 13438     | 0,03  | 20399     | 0,04 | 9039       | 0,11  |
| Довгостр. дебіт. забор-сть                           | 1029      | 0,00  | 370324    | 0,87  | 206 329   | 0,4  | 205300     | 2,49  |
| Відстрочені подат. активи                            | 5280273   | 12,34 | 5365042   | 10,23 | 6083906   | 11,9 | 803633     | 9,75  |
| Усього за розділом I                                 | 8116688   | 18,97 | 5879152   | 11,21 | 3593952   | 7,04 | -4522736   | -54,9 |
| Виробничі запаси                                     | 5702421   | 13,33 | 2463302   | 4,70  | 1647487   | 3,23 | -4054934   | -49,2 |
| Готова продукція                                     | 8454260   | 19,76 | 4101948   | 7,82  | 2142104   | 4,2  | -6312156   | -76,6 |
| Товари                                               | 3126946   | 7,31  | 22521044  | 42,94 | 24796034  | 48,6 | 21669088   | 263   |
| Дебіт. заб-сть за продукцію, товари, роботи, послуги | 4003700   | 9,36  | 4049751   | 7,72  | 2480491   | 4,86 | -1523209   | -18,5 |
| Дебіт. забор-сть за виданими авансами                | 4804541   | 11,23 | 4810112   | 9,17  | 2776107   | 5,44 | -2028434   | -24,6 |
| з бюджетом                                           | 107538    | 0,25  | 94137     | 0,18  | 67847     | 0,13 | -39691     | -0,48 |
| Інша поточ. дебіт. забор-сть                         | 828487    | 1,94  | 533236    | 1,02  | 737999    | 1,45 | -90488     | -1,1  |
| Поточні фін. інвестиції                              | 2366894   | 5,53  | 2627789   | 5,01  | 6707799   | 13,1 | 4340905    | 52,7  |
| Гроші та їх еквіваленти                              | 12        | 0,00  | 3         | 0,00  | 5         | 0    | -7         | -0    |
| Готівка                                              | 2366882   | 5,53  | 2 627786  | 5,01  | 6707794   | 13,1 | 4340912    | 52,7  |
| Рахунки в банках                                     | 37511475  | 87,66 | 47080471  | 89,77 | 44949820  | 88,1 | 7438345    | 90,2  |
| Усього за розділом II                                | 0         | 0,00  | 0         | 0,00  | 0         | 0    | 0          | 0     |
| III. Необоротні активи для продажу та групи вибуття  | 42791748  | 100   | 52445513  | 100   | 51033726  | 100  | 8241978    | 100   |
| Баланс                                               |           |       |           |       |           |      |            |       |

*Джерело: створено на основі [24]*

Аналіз показників активів підприємства за період 2021–2023 років демонструє тенденцію до зростання в деяких ключових сферах, зокрема в необоротних активах, де значно зросли нематеріальні активи та фінансові інвестиції. Це може вказувати на довгострокову інвестиційну стратегію компанії, орієнтовану на посилення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. В той самий час скорочення запасів і готової

продукції свідчить про оптимізацію витрат, що, ймовірно, відображає перехід до ефективнішого управління ресурсами.

Значне збільшення дебіторської заборгованості за продукцію викликає деякі ризики для ліквідності, що вимагає додаткового контролю для зменшення залежності від оборотних коштів. Позитивним показником є зростання грошових коштів, що підвищує фінансову стабільність підприємства та вказує про зростаючу ліквідність. У цілому, підприємство демонструє стабільне зростання активів, однак слід приділити увагу управлінню заборгованістю для підтримання фінансової стійкості.

Компанія зіткнулася з нестабільністю фінансових показників (табл.2.4). Зниження чистого доходу протягом періоду вказує на потенційні виклики у вигляді зменшення продажів або погіршення конкурентної позиції на ринку.

Таблиця 2.4 - Темпи приросту активів та фінансових результатів підприємства «Kernel»

| Показник, тис. грн    | 2021        | 2022       | 2023       | Темп приросту, % |
|-----------------------|-------------|------------|------------|------------------|
| Чистий дохід (Ф. 2 )  | 85 791 541  | 67 925 986 | 62 056 891 | -0,28            |
| Активи (Ф. 1 )        | 42 791 748  | 52 445 513 | 51 033 726 | 0,193            |
| Чистий прибуток (Ф.2) | - 1 719 296 | 5 138 344  | 4 373 035  | -3,54            |

*Джерело: створено на основі [24]*

Чистий дохід компанії показує стабільну тенденцію до зниження протягом періоду з 2021 по 2023 рік. Із 85791541 тис. грн у 2021 році він зменшився до 62056891 тис. грн у 2023 році, що свідчить про спадок 28% за цей період. Це може вказувати на зниження обсягів продажу або погіршення ринкових умов, що негативно впливає на доходи.

Загальний обсяг активів збільшився із 42791748 тис. грн у 2021 році до 52445513 тис. грн у 2022 році. Проте в 2023 році активи зменшились до 51033726 тис. грн. Темп приросту за три роки становить лише 19,3%, що свідчить про уповільнення розвитку активів. Це може бути ознакою

стриманості в інвестуванні або зниження ліквідності через фінансові зобов'язання.

Чистий прибуток значно покращився з негативного значення -1 719 296 тис. грн у 2021 році до 5138344 тис. грн у 2022 році, однак у 2023 році він знизився до 4373035 тис. грн. Незважаючи на позитивну динаміку, темп приросту показує різке коливання (-3,54%). Це може бути спричинено високими операційними витратами або іншими чинниками, що впливають на прибутковість.

Фінансові показники компанії «Kernel» за 2021-2023 роки демонструють зміни в ефективності використання ресурсів, рентабельності, фінансовій стійкості та ліквідності (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Показники оборотності ресурсів «Kernel» за 2021-2023 р.

| Показник                                     | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютна зміна 2023 - 2021 рр. |
|----------------------------------------------|------|------|------|---------------------------------|
| Оборотність усіх активів                     | 1,76 | 1,39 | 1,27 | -0,487                          |
| Оборотність постійних активів (фондовіддача) | 16,2 | 12,7 | 10,2 | -6,047                          |
| Оборотність робочого капіталу                | 17   | 6,72 | 2,9  | -14,14                          |
| Оборотність оборотних активів                | 2,29 | 1,44 | 1,38 | -0,906                          |

*Джерело: створено на основі [24]*

Оборотність ресурсів компанії за цей період знизилася. Зокрема, оборотність усіх активів знизилась з 1,76 у 2021 році до 1,27 у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання активів на 0,487. Фондовіддача також суттєво впала з 16,2 до 10,2, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів. Найбільш помітний спадок відбувся в оборотності робочого капіталу, який скоротився з 17 у 2021 році до

2,9 у 2023 році, тобто на 14,14, що вказує на проблеми в управлінні оборотним капіталом. Оборотність оборотних активів зменшилася з 2,29 до 1,38, що показує зменшення швидкості перетворення оборотних активів у грошові кошти на 0,906.

Аналіз показників рентабельності компанії «Kernel» за 2022-2023 роки свідчить про суттєве зниження ефективності її діяльності (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності «Kernel»

| Показники                               | 2022  | 2023 | Відхилення |
|-----------------------------------------|-------|------|------------|
| 1.Рентабельність активів                | 9,80  | 8,57 | -1,23      |
| 2.Рентабельність виробництва            | 7,56  | 7,05 | -0,51      |
| 3.Рентабельність власного капіталу      | 54,97 | 25,6 | -29,37     |
| 4.Рентабельність вкладень (інвестицій ) | 33,28 | 15,9 | -17,38     |
| 5.Рентабельність діяльності             | 9,80  | 6,44 | -3,36      |
| 6.Рентабельність продукції              | 7,56  | 7,05 | -0,51      |

*Джерело: створено на основі [24]*

Рентабельність активів скоротилася з 9,8% у 2022 році до 8,57% у 2023 році, що означає зниження дохідності від використання активів на 1,23. Рентабельність виробництва та рентабельність продукції знизилися на 0,51% і становили 7,05% у 2023 році. Найбільше зниження було в рентабельності власного капіталу, яке впало з 54,97% до 25,6%, що вказує на значне скорочення прибутковості для акціонерів. Рентабельність вкладень знизилася на 17,38% до 15,9%, що означає зменшення прибутковості інвестицій. Рентабельність діяльності компанії так само впала з 9,8% у 2022 році до 6,44% у 2023 році, що свідчить про загальне зниження ефективності основної діяльності.

Аналіз показників фінансової стійкості компанії «Kernel» вказує на певні ризики та позитивні зміни (табл.2.7). Незважаючи на залежність від зовнішнього фінансування, позитивні зміни в маневреності власного капіталу свідчать про можливість покращення фінансової стійкості компанії

Таблиця 2.7 – Значення показників фінансової стійкості «Kernel»

| Назва показника                                                  | 2021    | 2022    | 2023   | Відхилення |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|------------|
| Коефіцієнт фінансової незалежності                               | 0,12    | 0,1     | 0,12   | -0,0042    |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                        | 0,95    | 1,88    | 3,52   | 2,57       |
| Коефіцієнт співвідношення довгострокових зобов'язань до поточних | 0,00008 | 0,00066 | 0,0002 | 0,00012    |

*Джерело: створено на основі [24]*

У фінансовій стійкості коефіцієнт фінансової незалежності залишається на низькому рівні (0,12 у 2021 та 2023 роках і 0,1 у 2022 році), що вказує на високу залежність компанії від зовнішнього фінансування. Проте коефіцієнт маневреності власного капіталу значно зріс з 0,95 у 2021 році до 3,52 у 2023 році, що свідчить про поліпшення гнучкості у використанні власного капіталу для фінансування поточних потреб. Коефіцієнт співвідношення довгострокових зобов'язань до поточних залишився на дуже низькому рівні, що означає мінімальну залежність від довгострокових зобов'язань.

Показники ліквідності показують зростання фінансової стабільності та покращення ліквідності компанії, що є критично важливим для її подальшої діяльності (табл.2.8)

Таблиця 2.8 - Значення показників ліквідності «Kernel»

| Назва показника                   | 2021 | 2022 | 2023 | Відхилення |
|-----------------------------------|------|------|------|------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,10 | 0,09 | 0,32 | 0,22       |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,47 | 0,94 | 1,6  | 1,13       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 1,16 | 1,27 | 1,91 | 0,75       |

*Джерело: створено на основі [24]*

Показники ліквідності значно покращилися. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,10 у 2021-2022 роках до 0,32 у 2023 році, що означає покращення здатності компанії негайно погасити поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 0,47 у 2021 році до 1,6 у 2023 році, що свідчить про значне покращення платоспроможності. Коефіцієнт

поточної ліквідності зріс з 1,16 до 1,91, що демонструє зростання здатності компанії покривати поточні зобов'язання всіма поточними активами.

Проведений аналіз за період 2021-2023 років можемо зробити висновки, що фінансові показники компанії «Kernel» демонструють змішані тенденції. Чистий дохід компанії скоротився на 28%, що може свідчити про складнощі в реалізації продукції або несприятливі ринкові умови. Чистий прибуток збільшився у 2022 році, але знову знизився в 2023 році, а темп приросту активів залишився на рівні 19,3%, що вказує на обмежені можливості для розширення інвестиційної діяльності.

Зниження показників оборотності, зокрема оборотності робочого капіталу та активів загалом, вказує на спадок ефективності використання ресурсів компанії. Рентабельність всіх напрямів діяльності скоротилася, особливо власного капіталу та інвестицій, що зменшує привабливість компанії для інвесторів.

Позитивною динамікою є покращення ліквідності – коефіцієнти абсолютної, швидкої та поточної ліквідності суттєво зросли, вказуючи на збільшення здатності компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання. Крім того, підвищення коефіцієнта маневреності капіталу свідчить про поліпшення гнучкості у використанні власних коштів.

Фінансовий аналіз компанії "Kernel" показує взаємозв'язок між ефективністю персоналу та фінансовими результатами. Зниження показників оборотності, рентабельності та фондівіддачі демонструє потребу в підвищенні кваліфікації працівників. Позитивним є зростання інвестицій у персонал, що відображається у збільшенні нематеріальних активів та витрат на оплату праці. Однак падіння чистого доходу на 28% свідчить про необхідність посилення системи розвитку персоналу для пошуку нових можливостей та оптимізації бізнес-процесів. Покращення показників ліквідності демонструє здатність персоналу адаптуватися до змін, але для забезпечення стійкого зростання компанії необхідно продовжувати інвестувати в розвиток людського капіталу.



## **2.2 Оцінка кадрового потенціалу та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві**

Аналіз кадрового потенціалу є важливим етапом для виявлення можливостей підвищення ефективності роботи підприємства. Порівняння сучасних показників з даними минулих періодів дозволяє вдосконалити структуру персоналу. Якість управлінського та виробничого складу безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, оскільки успіх управлінських рішень та їх реалізація залежать від особистих характеристик працівників, їх освітнього рівня та професійної підготовки.

Наявність достатньої кількості трудових ресурсів, їх раціональне використання, а також висока продуктивність праці є ключовими чинниками, що сприяють зростанню обсягів виробництва та підвищенню ефективності процесів. Забезпеченість підприємства кадрами та ефективність їхньої роботи визначають своєчасність виконання завдань, продуктивність використання обладнання, а отже, впливають на загальний обсяг виробництва, собівартість продукції та прибуток.

Головною метою аналізу є оцінка якості трудових ресурсів, системи розвитку персоналу та управлінських практик. Визначення якісного складу персоналу дозволяє знайти нові резерви для підвищення продуктивності підприємства, а також порівняння показників із даними аналогічних організацій може стати основою для вдосконалення кадрової структури.

Отже, персонал підприємства є однією з найважливіших складових економічної діяльності. Це постійний штат кваліфікованих працівників, що формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Кількість і якість трудових ресурсів забезпечують ефективне функціонування підприємства. Оцінка кількісної та якісної структури кадрів базується на відповідних методах. Кількісні показники можуть визначатися через облікову

і середньоспискову чисельність працівників, а якісну оцінку можна отримати шляхом проведення атестацій, тестувань і оцінки практичних навичок.

Розглянемо динаміку та структуру кадрів «Kernel», класифікуючи працівників за різними категоріями. Результати цього аналізу будуть представлені у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 - Структура персоналу компанії «Kernel» за категоріями працівників за період 2021 - 2023 рр.

| Категорії                         | 2021              |        | 2022              |        | 2023              |        | Зміна 2021 - 2023 рр. |                  |
|-----------------------------------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|-----------------------|------------------|
|                                   | Чисельність, осіб | %      | Чисельність, осіб | %      | Чисельність, осіб | %      | Абсолютна зміна, осіб | Темп приросту, % |
| Загальна кількість співробітників | 11,256            | 100%   | 10,223            | 100%   | 10,733            | 100%   | -523                  | -4,65%           |
| Україна                           | 11,208            | 99,57% | 10,180            | 99,58% | 10,691            | 99,61% | -517                  | -4,61%           |
| Інші країни                       | 48                | 0,43%  | 43                | 0,42%  | 42                | 0,39%  | -6                    | -12,50%          |
| Керівники                         | 936               | 8,32%  | 870               | 8,51%  | 885               | 8,25%  | -51                   | -5,45%           |
| Спеціалісти                       | 3,354             | 29,79% | 3,020             | 29,54% | 3,110             | 28,98% | -244                  | -7,28%           |
| Робітники                         | 6,966             | 61,89% | 6,333             | 61,96% | 6,738             | 62,77% | -228                  | -3,27%           |
| Включно за бізнес-сегментами:     |                   |        |                   |        |                   |        |                       |                  |
| Переробка олійних культур         | 2,253             | 20,02% | 2,291             | 22,41% | 2,530             | 23,57% | 277                   | 12,30%           |
| Інфраструктура та торгівля        | 2,592             | 23,03% | 2,679             | 26,21% | 2,741             | 25,54% | 149                   | 5,75%            |
| Сільське господарство             | 5,609             | 49,84% | 4,366             | 42,71% | 4,508             | 41,99% | -1101                 | -19,63%          |
| Головний офіс та інше             | 802               | 7,13%  | 887               | 8,68%  | 954               | 8,89%  | 152                   | 18,95%           |
| Включно за віком:                 |                   |        |                   |        |                   |        |                       |                  |
| до 30 років                       | 1,686             | 14,98% | 1,464             | 14,32% | 1,585             | 14,77% | -101                  | -5,99%           |
| до 50 років                       | 6,431             | 57,15% | 6,271             | 61,35% | 2,992             | 27,88% | -3439                 | -53,51%          |
| більше 50 років                   | 3,139             | 27,87% | 2,488             | 24,33% | 6,156             | 57,35% | 3017                  | 96,14%           |

Джерело: створено на основі [24]

З 2021 до 2023 року чисельність співробітників компанії зменшилась на 4.65%, що головним чином торкнулося України, де кількість працівників зменшилася на 4.61%. Серед професійних категорій найбільше скорочення відбулося серед спеціалістів (−7.28%) і робітників (−3.27%), тоді як кількість працівників у сегментах "Переробка олійних культур" і "Інфраструктура та торгівля" зросла на 12.3% та 5.75% відповідно. У сегменті "Сільське господарство" спостерігалось значне скорочення персоналу (−19.63%).

У віковій структурі співробітників помітно, що кількість працівників віком понад 50 років зросла майже вдвічі (+96.14%), що може свідчити про концентрацію на досвідчених кадрах або брак молодих фахівців. Одночасно кількість працівників віком до 50 років зменшилася на 53.51%. Ці зміни можуть відображати не лише адаптацію до нових умов на ринку, а й посилення певних бізнес-напрямків, що забезпечують стабільність у непростих умовах.

На підприємстві «Kernel» працюють співробітники різного рівня кваліфікації, з особливим фокусом на молодих спеціалістах. Для ефективної адаптації нових кадрів створено комітет молодіжних експертів і наставницький орган, що супроводжує молодь у процесі становлення. Молодим співробітникам надаються можливості для навчання, розвитку та побудови кар'єри.

Також підприємство активно підтримує університети-партнери, розвиваючи їхню навчальну та матеріально-технічну базу відповідно до сучасних стандартів, надає спонсорську допомогу та організовує стажування для викладачів. Це дозволяє підвищувати кваліфікацію не лише викладачів, а й власних співробітників заводу.

Інвестиції в працівників створюють конкурентоспроможне й адаптивне робоче середовище, що приносить вигоду як працівникам, так і організації. Розглянемо ключові показники навчання та освіти, які подані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Ключові показники навчання та освіти «Kernel» 2021 - 2023 фінансові роки

| Ключові показники навчання та освіти                     | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення |
|----------------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------|
| Середня кількість годин навчання на одного співробітника | 21,6     | 22,8     | 30,4     | 8,8        |
| За статтю:                                               |          |          |          |            |
| - Середня кількість годин навчання на одного чоловіка    | 21,2     | 25,1     | 29,9     | 8,7        |
| - Середня кількість годин навчання на одну жінку         | 22,7     | 18,4     | 31,4     | 8,7        |
| за категоріями співробітників:                           |          |          |          |            |
| - Середня кількість годин навчання на одного керівника   | 76,6     | 35,8     | 39,1     | -37,5      |
| - Середня кількість годин навчання на одного спеціаліста | 35,7     | 32,7     | 40       | 4,3        |
| - Середня кількість годин навчання на одного робітника   | 7,4      | 7,9      | 18,8     | 11,4       |
| Загальна кількість годин навчання                        | 242,833  | 152,804  | 207,596  | -35,237    |
| включно за навичками:                                    |          |          |          |            |
| - Жорсткі навички (hard skills)                          | 195.868  | 111.309  | 161.037  | -34.831    |
| - М'які навички (soft skills)                            | 46.965   | 41.495   | 46.559   | -0.406     |
| включно за форматом навчання:                            |          |          |          |            |
| - Очне навчання                                          | 41,266   | 21,964   | 63,293   | 22,027     |
| - Дистанційне навчання                                   | 201,567  | 130,840  | 144,303  | -57,264    |
| включно за частотою:                                     |          |          |          |            |
| - Щорічне / регулярне навчання                           | 123,420  | 67,507   | 95,758   | -27,662    |
| - Одноразове навчання                                    | 109,533  | 79,417   | 108,746  | -0,787     |
| - Модульні програми розвитку                             | 9,880    | 5,880    | 3,092    | -6,788     |

*Джерело: створено на основі [24]*

Аналіз ключових показників навчання та освіти за фінансові роки 2021–2023 вказує на загальне зростання кількості годин навчання на одного співробітника з 21.6 до 30.4. Чоловіки отримали в середньому 29.9 годин, а жінки – 31.4 години навчання, що свідчить про прогрес у гендерній рівності.

Середня кількість годин навчання для керівників зменшилась з 76.6 до 39.1, що вказує на потребу перегляду стратегій їхнього розвитку. Загальна кількість годин навчання знизилась з 242.833 до 207.596, особливо в категорії жорстких навичок (hard skills).

Формати навчання демонструють зростання очного навчання до 63.293 годин у 2023 році, тоді як дистанційне навчання зменшилось до 144.303 годин. Щорічне навчання також скоротилось з 123.420 до 95.758 годин. Загалом, ці дані показують на необхідність коригування навчальних програм для підвищення ефективності розвитку співробітників.

Програми навчання персоналу демонструють збільшення середньої кількості годин на одного працівника, проте загальна кількість годин навчання знизилася, що може потребувати вдосконалення стратегій навчання, особливо для керівників. Фокус на очному навчанні свідчить про відновлення традиційних форматів після віддаленого періоду.

Відносні показники руху відображають частку працівників, які зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній чисельності персоналу підприємства і містять важливу аналітичну інформацію. У таблиці 2.11 наведено показники руху чисельності працівників у компанії «Kernel».

Таблиця 2.11 - Показники руху чисельності працівників «Kernel» у 2022 - 2023 рр.

| Ключові показники зайнятості         | 2022 рік, осіб | 2023 рік, осіб | Відхилення, осіб |
|--------------------------------------|----------------|----------------|------------------|
| 1                                    | 2              | 3              | 4                |
| Загальна кількість нових працівників | 3286           | 2711           | -575             |
| Чоловіки                             | 2610           | 1866           | -744             |
| Жінки                                | 676            | 603            | -73              |
| Молодше 30 років                     | 722            | 684            | -38              |
| До 50 років                          | 721            | 1312           | -591             |
| Старше 50 років                      | 1843           | 473            | -1370            |
| Загальна кількість звільнень         | 1756           | 2163           | 407              |

Продовження таблиці 2.11

| 1                                    | 2    | 3    | 4   |
|--------------------------------------|------|------|-----|
| Чоловіки                             | 1374 | 1623 | 249 |
| Жінки                                | 382  | 713  | 331 |
| Молодше 30 років                     | 393  | 477  | 84  |
| До 50 років                          | 365  | 646  | 281 |
| Старше 50 років                      | 998  | 1040 | 42  |
| Загальна кількість виходів на пенсію | 103  | 83   | -20 |

*Джерело: створено на основі [24]*

Аналіз зайнятості в компанії Kernel за 2022 та 2023 роки демонструє зменшення загальної кількості нових працівників на 575 осіб, особливо серед чоловіків (на 744) та працівників старше 50 років (на 1370). Така тенденція може вказувати на обмеження в залученні нових кадрів, зокрема старшого віку, що пов'язано з оновленням кадрової стратегії компанії або прагненням оптимізувати структуру працівників.

Кількість звільнень за цей період значно зросла — на 407 осіб, із найбільшими показниками серед жінок (+331) та молодих працівників до 30 років (+84). Це може свідчити про високий рівень ротації кадрів або про адаптацію компанії до поточних економічних умов, що вимагають більш гнучкого підходу до управління персоналом.

Кількість виходів на пенсію зменшилася на 20 осіб, що, ймовірно, відображає тенденцію до скорочення працівників пенсійного віку через раннє звільнення або оптимізацію кадрового складу. Загалом, такі зміни можуть пояснюватися як зовнішніми економічними факторами, що впливають на кадрову стабільність, так і внутрішньою політикою компанії Kernel, спрямованою на оптимізацію витрат та збільшення ефективності праці в умовах ринкових викликів.

В таблиці 2.12 представлено детальний аналіз показників продуктивності праці та факторів, що на неї впливають. Аналіз охоплює як вихідні дані (обсяг виробленої продукції, чисельність персоналу, відпрацьований час), так і розрахункові показники (середньорічний та середньогодинний виробіток). Такий комплексний підхід дозволяє оцінити

результативність роботи підприємства через призму ефективності використання трудових ресурсів та знайти напрямки для покращення продуктивності праці.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників використання трудових ресурсів «Kernel» у 2022-2023рр.

| Показники                                                | 2022       | 2023       | Абсолютна зміна, 2023-2022 рр. |
|----------------------------------------------------------|------------|------------|--------------------------------|
| Вихідні дані                                             |            |            |                                |
| Обсяг виробленої продукції, тис. грн.                    | 46 490 923 | 45 187 294 | -1 303 629                     |
| Середньооблікова чисельність, всього, осіб               | 10223      | 10733      | 510                            |
| в тому числі: робітники, осіб                            | 6333       | 6738       | 405                            |
| Відпрацьовано всіма робітниками, людино/днів             | 1 595 916  | 1 859 688  | 263772                         |
| Відпрацьовано всіма робітниками, людино/годин            | 50664      | 53904      | 3240                           |
| Розрахункові дані                                        |            |            |                                |
| Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн. | 4547,7     | 4210,1     | -337,6                         |
| Середньорічний виробіток на одного робітника, тис. грн.  | 7341,1     | 6706,3     | -634,8                         |
| Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн.   | 917,6      | 838,3      | -79,3                          |
| Тривалість робочого дня, год.                            | 8          | 8          | 0                              |
| Відпрацьовано одним робітником в рік, днів               | 252        | 276        | 24                             |

*Джерело: створено на основі [24]*

У 2023 році обсяг виробленої продукції зменшився на 1,3 млрд грн (з 46,5 до 45,2 млрд грн) порівняно з 2022 роком, що свідчить про певне зниження виробничих показників. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 510 осіб, включно зі збільшенням кількості робітників на 405 осіб, що могло бути спрямоване на підтримання або підвищення обсягів виробництва.

Збільшилася і загальна кількість відпрацьованих робітниками людино-днів (на 263 772) і людино-годин (на 3 240), що може вказувати на підвищення

інтенсивності праці та додаткові зусилля для виконання планових завдань. Однак, середньорічний виробіток на одного працівника знизився з 4547,7 тис. грн до 4210,1 тис. грн (на 337,6 тис. грн), а на одного робітника – з 7341,1 тис. грн до 6706,3 тис. грн (на 634,8 тис. грн).

Крім того, середньогодинний виробіток одного робітника зменшився на 79,3 тис. грн, що свідчить про зниження ефективності виробництва за годину праці. Хоча кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік зросла на 24 дні (з 252 до 276), це не привело до підвищення загальної продуктивності. Дані показники сигналізують про те, що збільшення чисельності персоналу та робочого часу не компенсували втрати у продуктивності, і, можливо, потрібні додаткові заходи для оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності праці.

### **2.3 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві**

Оцінка ефективності досягнення цілей та виконання завдань є ключовим інструментом управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників і загалом оптимізувати кадрові стратегії компанії.

Для оцінки ефективності системи розвитку персоналу компанії «Кернел» були використані як кількісні, так і якісні показники, які детально обґрунтовані в розділі 1.3 кваліфікаційної роботи. Серед найбільш відомих кількісних показників можна виділити продуктивність праці, коефіцієнт зарплатовіддачі та коефіцієнт рентабельності витрат на оплату праці. Розраховані значення цих показників представлено в таблиці 2.13.



Таблиця 2.13 – Значення показників ефективності системи розвитку персоналу компанії «Кернел» за 2021-2023 рр.

| Показник                                         | 2021   | 2022   | 2023   | Абсолютна зміна<br>2023 - 2021 рр. |
|--------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------------------------------|
| Коефіцієнт продуктивності праці, тис. грн. / ос. | 7621,8 | 6644,2 | 5781,7 | -1840,1                            |
| Коефіцієнт зарплатовіддачі                       | 77,9   | 95,2   | 49,1   | -28,8                              |
| Коефіцієнт рентабельності витрат на оплату праці | -1,561 | 7,206  | 3,475  | 1,91                               |

*Джерело: створено на основі [24]*

Дослідження ключових індикаторів продуктивності праці та доцільності витрат на оплату праці персоналу свідчить про потребу вдосконалення підходів до навчання, мотивації та залучення працівників. Коефіцієнт продуктивності праці зменшився з 7621,8 тис. грн на працівника у 2021 році до 5781,7 тис. грн у 2023 році, демонструючи спад у розмірі 1840,1 тис. грн. Це сигналізує, що за незмінної кількості персоналу, людський потенціал реалізується не на повну потужність. Система розвитку персоналу має концентруватися на розширенні компетенцій співробітників та їх синхронізації з виробничими стандартами, що сприятиме оптимізації робочих процесів.

Коефіцієнт зарплатовіддачі, який скоротився з 77,9 у 2021 році до 49,1 у 2023 році (різниця становить 28,8), вказує на недостатню віддачу від інвестицій у оплату праці. Це підкреслює необхідність реформування механізмів заохочення та винагороди для встановлення балансу між зусиллям працівників та їхньою компенсацією. Діюча програма розвитку персоналу має бути орієнтована на підвищення лояльності та зацікавленості персоналу, що сприятиме покращенню зарплатовіддачі та мотивації до результативної роботи.

Водночас, коефіцієнт рентабельності витрати на оплату праці збільшився з -1,561 у 2021 році до 3,475 у 2023 році, відображаючи позитивну динаміку на рівні 1,91. Це підтверджує результативність впроваджених оптимізаційних ініціатив. Однак, такого приросту недостатньо для стабільного підвищення

загальної ефективності праці. Модернізація системи розвитку персоналу має включати всебічні освітні ініціативи, розширення фахових компетенцій та інноваційні підходи до мотивації. Лише в такому випадку компанія зможе досягти максимального використання ресурсів, забезпечуючи ефективність витрат на оплату праці та зростання продуктивності кожного працівника.

Розраховані показники продуктивності праці, зарплатовіддачі та рентабельності витрат на оплату праці свідчать про зниження ефективності системи розвитку персоналу у досліджуваній компанії. Проте вони не дозволяють визначити конкретні причини такого скорочення та виявити проблемні аспекти розвитку персоналу. Для кращого розуміння цих питань було проведено експертне опитування щодо якісних показників ефективності системи розвитку персоналу компанії «Kernel».

Опитування проводилося дистанційно у вересні 2024 року. Працівникам компанії було запропоновано відповісти на запитання щодо задоволеності роботою (табл. 2.14).

Для кожного запитання передбачено п'ять варіантів відповідей: «Так», «Скоріше так», «Важко сказати», «Скоріше ні» та «Ні». Зворотний зв'язок отримано від 58 співробітників: 36 робітників, 21 спеціаліста та 1 керівника. Опитування було добровільним, анонімним і об'єктивним, що дозволяє вважати результати репрезентативними. У табл. 2.14 подано показники задоволеності роботою персоналу компанії Kernel, розраховані як частка респондентів, які відповіли «Так» або «Скоріше так» серед усіх опитаних (58 осіб).

Отримані дані показують наявність як позитивних, так і негативних аспектів у системі розвитку персоналу підприємства.

У даному опитуванні до показника задоволеності враховувались лише відповіді "Так" та "Скоріше так", що становить позитивну оцінку. Відповіді "Важко сказати", "Скоріше ні" та "Ні" не враховувались при розрахунку показника задоволеності.

Таблиця 2.14 - Значення показників задоволеності елементами системи розвитку персоналу компанії «Kernel»

| Показник задоволеності системою розвитком                           | Значення показника задоволеності, % |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Задоволеність можливостями професійного зростання                | 45,8                                |
| 2. Задоволеність стилем управління та підтримкою керівництва        | 78,5                                |
| 3. Задоволеність забезпеченністю навчальними матеріалами            | 55,7                                |
| 4. Задоволеність рівнем оплати відповідно до кваліфікації           | 44,3                                |
| 5. Задоволеність можливостями для участі у нових проєктах           | 48,6                                |
| 6. Задоволеність рівнем автономії у виконанні завдань               | 58,9                                |
| 7. Задоволеність доступом до ресурсів для професійного розвитку     | 53,2                                |
| 8. Задоволеність організацією навчання та тренінгів                 | 50,1                                |
| 9. Задоволеність стосунками з колегами                              | 68,5                                |
| 10. Задоволеність загальною ефективністю програм розвитку персоналу | 45,1                                |
| Середній показник, %                                                | 54,8                                |

*Джерело: створено на основі проведеного опитування*

Розглянемо більш детально причини того, чому співробітники компанії незадоволені існуючою системою розвитку персоналу.

Лише 45,8% співробітників задоволені ресурсами професійного розвитку, що відображає відсутність кар'єрних перспектив у компанії. Це свідчить про те, що працівники не бачать способів прогресу в кар'єрі, що може призвести до відчуття застою. Відсутність чіткої програми розвитку кар'єри або недостатня освітня діяльність можуть призвести до зниження мотивації та продуктивності. Така ситуація може спонукати співробітників шукати можливості для розвитку за межами організації.

Показник задоволеності стилем управління та підтримкою керівництва на рівні 78,5% є позитивним і свідчить про ефективне управління. Це свідчить про те, що керівництво компанії веде відкритий діалог зі співробітниками та готове реагувати на їхні потреби. Високий рівень підтримки створює

сприятливу атмосферу для співпраці, що може позитивно вплинути на загальну продуктивність і лояльність співробітників до організації.

Значення задоволеності забезпеченістю навчальними матеріалами становить 55,7%, що свідчить про середній рівень наявності ресурсів для розвитку. Це вказує на те, що хоча компанія пропонує деякі можливості для навчання, існує потреба покращити якість і доступність цих програм. Поліпшення умов навчання, таких як доступ до сучасних технологій, обладнання та досвідчених тренерів, може мотивувати працівників брати активнішу участь в освітніх заходах.

Низький рівень задоволеності оплатою праці за кваліфікацією, який становить 44,3%, свідчить про проблеми в системі оплати праці. Працівники можуть відчувати, що їхня оплата не відповідає їхнім зусиллям, навичкам і ринковим стандартам. Це може призвести до незадоволеності та зниження продуктивності, оскільки працівники можуть відчувати себе недооціненими. Необхідно переглянути аналіз ринку праці та політику винагороди, щоб забезпечити конкурентну винагороду.

Задоволеність можливістю участі в нових проектах становить 48,6%, що свідчить про відсутність можливостей участі в інноваційних ініціативах. Це свідчить про те, що співробітники не мають достатньо шансів проявити ініціативу або вкласти свої знання в нові проекти. Запровадження системи стимулювання активних учасників проекту може стимулювати залучення співробітників до нових ініціатив і підвищити їх інтерес до роботи.

Показник задоволеності ступенем самостійності у виконанні завдань становить 58,9%, що свідчить про певний ступінь самостійності працівників. Це означає, що працівники можуть приймати рішення та виконувати завдання без постійного контролю. Проте є можливості для вдосконалення, оскільки більша автономія може стимулювати ініціативу, відповідальність і креативність працівників, що матиме позитивний вплив на загальну продуктивність.

Рівень задоволеності доступом до ресурсів для професійного розвитку становить 53,2%, що свідчить про те, що певний доступ до ресурсів є, але недостатній. Це свідчить про те, що хоча працівники можуть використовувати деякі ресурси, їх кількість і якість недостатні для повноцінного розвитку. Розширення доступу до навчальних матеріалів, онлайн-курсів та професійних асоціацій може сприяти більш активному використанню ресурсів для розвитку особистості.

Задоволеність організацією навчанням та тренінгів на рівні 50,1% свідчить про необхідність удосконалення організації навчальної програми. Це може означати, що працівники не отримують достатньо уваги в процесі навчання або що програми навчання недостатньо адаптовані до їхніх потреб. Удосконалення організації навчання, створення індивідуальних планів розвитку та залучення працівників до навчального процесу дозволяє значно збільшити цей показник.

Задоволеність стосунками з колегами на рівні 68,5% є позитивним показником, який свідчить про гармонійні стосунки в колективі. Це свідчить про довіру та співпрацю між співробітниками компанії, що є важливим фактором продуктивної командної роботи. Сприятливі відносини можуть позитивно вплинути на атмосферу в колективі і підвищити загальний рівень задоволеності.

Рівень задоволеності загальною ефективністю програм розвитку персоналу становить 45,1%, що є низьким показником. Це каже про необхідність вдосконалення стратегії розвитку персоналу, покращення комунікації та активної участі співробітників у програмах розвитку. Розробка більш ефективних систем розвитку, які враховують потреби працівників та організації, може суттєво підвищити загальний рівень задоволеності системою розвитку персоналу.

Загальний рівень задоволеності вказує на те, що компанія досягла успіху в деяких аспектах управління персоналом, але також існують значні проблеми, особливо в сферах професійного розвитку та винагороди. Це вимагає внесення

змін у стратегію розвитку персоналу, зокрема через покращення доступу до можливостей навчання, зміцнення систем підтримки кар'єри, перегляд політики винагороди та покращення умов працевлаштування. Оскільки середній рівень задоволеності близький до середнього рівня, компанія має всі шанси вдосконалюватися далі та досягати кращих результатів у майбутньому.

Стратегічний розвиток персоналу в компанії спрямований на підвищення професійних компетенцій, вдосконалення навичок і знань співробітників, що, своєю чергою, впливає на загальні показники ефективності та продуктивності. Однак у процесі оцінки та розвитку персоналу компанія стикається з деякими викликами, які потребують модернізації.

Багато співробітників Kernel акцентують увагу, що система оцінки ефективності є надто стандартизованою та формальною, що не завжди дозволяє об'єктивно врахувати специфіку різних посад і напрямків роботи. Ключові показники ефективності (KPI) часто є надто загальними, що призводить до ситуацій, коли деякі важливі аспекти діяльності залишаються поза увагою. Це може негативно впливати на мотивацію персоналу, адже співробітники не завжди відчують, що їхній внесок у загальний успіх компанії оцінюється повною мірою. Необхідність удосконалення полягає в розробці більш гнучких критеріїв оцінювання, які враховуватимуть особливості кожної команди та відповідатимуть специфіці виконуваних завдань.

Деякі співробітники компанії висловлюють побоювання, що процес оцінки їхньої роботи не є прозорим, і часто не зрозуміло, за якими критеріями керівництво робить висновки щодо їхньої продуктивності. Відсутність прозорості породжує недовіру, знижує мотивацію та може сприяти підвищенню плинності кадрів. Щоб поліпшити ситуацію, компанії доцільно впровадити чітку систему комунікації результатів оцінки та пояснень щодо кожного індикатора. Регулярне інформування працівників про критерії

оцінювання та можливі шляхи покращення результатів допоможе зняти питання щодо справедливості та об'єктивності процесу.

Оцінка ефективності наразі часто обмежується фіксацією показників, а не їх практичним застосуванням для індивідуального розвитку. Іншими словами, хоча компанія збирає значний обсяг інформації про результати роботи кожного працівника, не завжди розробляються конкретні рекомендації та плани дій для їх вдосконалення. Для покращення ефективності потрібно використовувати результати оцінки як основу для створення індивідуальних планів навчання, що дозволить персоналу усвідомити свої слабкі місця і розвиватися у відповідних напрямках.

Хоча Kernel активно інвестує в навчання та розвиток персоналу, існуюча система часто не відповідає потребам співробітників. Програми навчання є недостатньо адаптованими до конкретних завдань, з якими працівники стикаються в кожного дня в роботі. Це призводить до того, що нові знання і навички не завжди знаходять практичне застосування. Необхідно покращити процес підготовки навчальних програм, залучаючи працівників до визначення тем і напрямів навчання, які будуть найбільш корисними для виконання їхніх професійних обов'язків. Більш цілеспрямований підхід до розробки навчальних програм також дозволить підвищити мотивацію співробітників до навчання і саморозвитку.

Орієнтація навчальних програм Kernel здебільшого фокусується на технічних та професійних компетенціях, тоді як м'яким навичкам, таким як комунікація, лідерство, управління конфліктами та командна робота, приділяється недостатньо уваги. Проте для ефективної роботи в команді та успішної взаємодії з партнерами, особливо у міжнародних проектах, м'які навички мають вирішальне значення. Недостатня увага до розвитку soft skills не дає працівникам ефективно співпрацювати з колегами та клієнтами, що знижує загальну продуктивність. Рішенням цієї проблеми є включення м'яких навичок до основного навчального процесу та організація регулярних тренінгів і воркшопів для розвитку цих компетенцій.

Ще однією проблемою, що знижує мотивацію персоналу, є відсутність чітких і зрозумілих кар'єрних шляхів для працівників. Хоча Kernel активно працює над створенням умов для професійного розвитку, відсутність прозорої структури кар'єрного зростання створює відчуття нестабільності та обмежує можливості для професійного росту. Це призводить до демотивації, особливо серед молодих спеціалістів, які бажають розвиватися в рамках компанії. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити чітку систему кар'єрного просування з детальним описом вимог та компетенцій, які працівники повинні мати для переходу на наступний рівень.

## **Висновки за розділом 2**

За результатами дослідження, проведеного у другому розділі, встановлено, що компанія «Кернел» є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії, займаючи значну частку світового експорту. Компанія має широку географію присутності з головним офісом у Києві та представництвами в різних регіонах України та за кордоном. Бізнес-модель компанії базується на принципах вертикальної інтеграції та охоплює весь агропромисловий цикл.

Проведений аналіз фінансового стану компанії за період 2021-2023 років виявив тенденцію до зниження ключових показників діяльності. Зокрема, чистий дохід скоротився на 28%, також спостерігається негативна динаміка показників оборотності та рентабельності. Водночас позитивним аспектом є покращення показників ліквідності та зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу, що свідчить про здатність компанії адаптуватися до викликів ринкового середовища.

Оцінка кадрового потенціалу показала помірне зменшення загальної кількості працівників за спостережуваний період. Найбільше падіння



зафіксовано в аграрному сегменті, а зростання – у переробці олійних та інфраструктурному секторі. Помітні значні зміни у віковій структурі - значне збільшення частки працівників старшого віку при зменшенні частки працівників середнього віку.

У сфері навчання персоналу відзначено збільшення середньої кількості годин навчання на одного працівника, але зменшено загальну кількість годин навчання. Спостерігається тенденція до збільшення очної форми навчання при зменшенні дистанційних, що може свідчити про відродження традиційних форм навчання. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу виявила низку проблем: значне зниження продуктивності праці на одного працівника, значне зниження коефіцієнта окупності заробітної плати, низький рівень задоволеності працівників можливостями кар'єрного зростання та системою оплати праці, недостатня прозорість системи оцінювання роботи, обмежені можливості кар'єрного розвитку та недостатня увага до розвитку soft skills.

При цьому були виявлені позитивні сторони системи розвитку персоналу, серед яких високий рівень задоволеності стилем управління та стосунками з колегами, а також значне підвищення рівня окупності витрат на оплату праці. Визначені проблеми актуалізують необхідність модернізації системи розвитку персоналу шляхом запровадження більш гнучких критеріїв оцінювання, підвищення прозорості процесів, створення чітких кар'єрних шляхів та вдосконалення програм навчання, які враховують професійні та особистісні навички працівників.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Kernel»**

### **3.1 Основні напрямки удосконалення системи розвитку персоналу підприємства**

В сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого технологічного розвитку потреба підприємств у систематичному професійному розвитку персоналу стає все більш актуальною. Світові тенденції демонструють зростаючу роль людського капіталу як ключового фактору конкурентоспроможності підприємств. За даними Всесвітнього економічного форуму, до 2025 року близько 50% всіх працівників потребуватимуть значної перепідготовки та підвищення кваліфікації через технологічні зміни та цифрову трансформацію бізнесу. Особливо гостро ця потреба відчувається в агропромисловому секторі, де впровадження інноваційних технологій та автоматизація процесів вимагають постійного оновлення знань та навичок персоналу.

Для компанії Kernel, як міжнародного лідера агропромислового сектору, якість людського капіталу має критичне значення. Компанія управляє складними виробничими процесами, використовує передові технології та працює на глобальних ринках, що вимагає від персоналу високого рівня професіоналізму та постійного розвитку. Динамічні зміни внутрішніх бізнес-процесів, впровадження нових технологій виробництва та логістики, а також постійне вдосконалення процесів управління створюють нові виклики для системи розвитку персоналу.

Аналіз сучасного стану системи розвитку персоналу в Україні демонструє суттєве відставання від світових стандартів. Згідно з

дослідженнями Державної служби статистики України, лише 9% штатних працівників охоплені системою професійного розвитку, при цьому витрати на навчання складають близько 0,2% від загальних витрат на персонал. Особливо гострою є проблема в аграрному секторі, де швидкість технологічних змін часто випереджає можливості підприємств з підготовки відповідних фахівців. Для порівняння, у розвинених країнах ситуація суттєво відрізняється (табл.3.1)

Таблиця 3.1 - Порівняльний аналіз витрат на розвиток персоналу у різних країнах

| Країна         | Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд. дол. США | Середньомісячні витрати на 1 працівника, дол. | Середній % у витратах на персонал |
|----------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|
| США            | 50,0                                                   | 1252,0                                        | 5,0-10,0                          |
| Японія         | 80,0                                                   | 1670,0                                        | 10,0-20,0                         |
| Франція        | 30,0                                                   | 1085,0                                        | 2,0-5,0                           |
| Німеччина      | 20,0                                                   | 970,0                                         | 2,0-5,0                           |
| Великобританія | 40,0                                                   | 1355,                                         | 6,0-8,0                           |

*Джерело: створено на основі [39]*

Детальний аналіз міжнародного досвіду показує, що успішні компанії розглядають витрати на розвиток персоналу не як витрати, а як інвестиції у майбутнє. Наприклад, компанія Google інвестує близько 15% свого бюджету на персонал у програми розвитку та навчання. Amazon створив окремий підрозділ Amazon Technical Academy для перепідготовки працівників відповідно до нових технологічних вимог. Microsoft щорічно витрачає понад \$1,5 млрд на програми професійного розвитку своїх співробітників.

Враховуючи виявлені недоліки та міжнародний досвід, для компанії Kernel пропонується комплексна програма вдосконалення системи розвитку персоналу. Програма базується на п'яти ключових напрямках, кожен з яких спрямований на вирішення конкретних завдань та досягнення вимірюваних результатів.

Першочерговим завданням є впровадження комплексної системи оцінювання персоналу через розробку гнучкої системи KPI. Ця система має

враховувати специфіку різних категорій працівників та забезпечувати об'єктивну оцінку їх розвитку (рис.3.1). Для виробничого персоналу КРІ можуть включати показники продуктивності праці, якості виконання операцій, рівень освоєння нових технологій. Для управлінського персоналу важливими будуть показники ефективності управління проектами, розвитку підлеглих, впровадження інновацій. Для спеціалістів з продажу та маркетингу – показники роботи з клієнтами, розвиток нових ринків, впровадження нових продуктів.

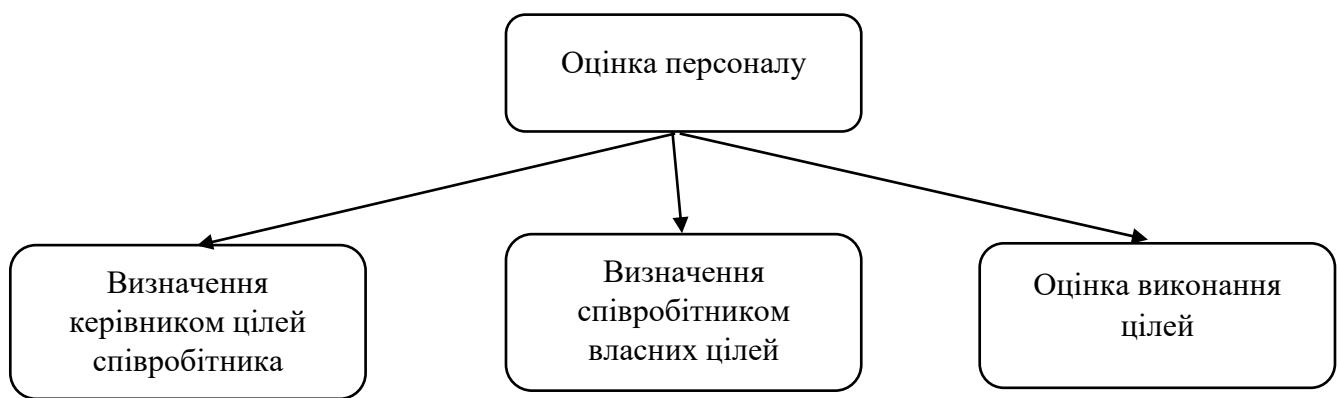


Рисунок 3.1 - Система оцінювання персоналу компанії

*Джерело: створено автором*

Система КРІ має включати як кількісні, так і якісні метрики. Кількісні метрики повинні бути чітко вимірюваними та прив'язаними до бізнес-результатів компанії. Наприклад:

- збільшення продуктивності праці
- зниження відсотку браку
- кількість успішно реалізованих проектів
- економічний ефект від впроваджених інновацій
- виконання планів з навчання та розвитку підлеглих

Якісні метрики мають оцінювати розвиток важливих компетенцій та навичок:

- рівень професійної експертизи

- лідерські якості
- здатність до інновацій
- командна робота
- комунікаційні навички

Особлива увага приділяється забезпеченню прозорості оцінювання через розробку детальних критеріїв для кожної посади. Критерії оцінювання повинні бути чіткими, зрозумілими та доступними для всіх співробітників. Для цього пропонується створення єдиного корпоративного стандарту оцінювання, який включатиме:

- детальний опис компетенцій для кожного рівня посад
- шкалу оцінювання з конкретними поведінковими індикаторами
- приклади успішного виконання завдань
- методики проведення оцінки
- форми звітності та документації

Планується впровадження регулярних оціночних сесій, які проводитимуться щоквартально для оперативного моніторингу прогресу та щорічно для комплексної оцінки розвитку співробітника. Оціночні сесії включатимуть:

- самооцінку співробітника
- оцінку безпосереднього керівника
- оцінку колег (за методикою 360 градусів)
- аналіз досягнення поставлених цілей розвитку
- планування подальшого розвитку

Для забезпечення об'єктивності та зручності процесу оцінювання планується створення спеціалізованої онлайн-платформи. Ця платформа дозволить:

- автоматизувати процес збору та обробки оціночних даних
- візуалізувати прогрес розвитку співробітника
- формувати індивідуальні плани розвитку

- надавати регулярний зворотний зв'язок
- зберігати історію розвитку та досягнень

Другим важливим напрямком вдосконалення системи розвитку персоналу в компанії Kernel є модернізація системи навчання та розвитку персоналу. Аналіз міжнародного досвіду показує, що провідні компанії світу інвестують значні кошти у професійний розвиток своїх співробітників, розглядаючи це як стратегічну інвестицію у майбутнє. На основі цього досвіду пропонується суттєво збільшити інвестиції у розвиток персоналу Kernel з поточних 0,2% до 2-5% від загальних витрат на персонал, що дозволить наблизитися до рівня міжнародних стандартів.

Для забезпечення максимальної ефективності інвестицій пропонується збалансований розподіл коштів між різними напрямками навчання, що відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Рекомендовані напрямки інвестицій у розвиток персоналу

| Напрямок навчання   | Частка від бюджету на розвиток | Очікувана ефективність              |
|---------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Професійні навички  | 40%                            | Підвищення продуктивності на 15-20% |
| Soft skills         | 30%                            | Покращення комунікації та взаємодії |
| Лідерські програми  | 20%                            | Розвиток управлінського потенціалу  |
| Інноваційні проекти | 10%                            | Стимулювання креативності           |

*Джерело: створено на основі [58]*

Найбільша частка бюджету – 40% – спрямовуватиметься на розвиток професійних навичок, що має забезпечити підвищення продуктивності праці на 15-20%. Значна увага приділятиметься розвитку soft skills (30% бюджету), що критично важливо для покращення комунікації та взаємодії в команді. На лідерські програми планується виділити 20% бюджету для формування потужного управлінського потенціалу компанії. Інноваційні проекти, на які

передбачено 10% бюджету, стимулюватимуть креативність та новаторське мислення співробітників.

За аналітичними даними McKinsey Global Institute та Deloitte, структура інвестицій у розвиток персоналу має критичне значення для досягнення максимальної ефективності навчальних програм. Дослідження, проведені серед компаній «Fortune 500», показують, що оптимальний розподіл навчального бюджету має включати 35-45% на розвиток професійних навичок, 25-35% на розвиток soft skills, 15-25% на лідерські програми та 5-15% на інноваційні проекти. Такий розподіл підтверджується успішним досвідом міжнародних компаній. Наприклад, «John Deere», інвестуючи 40% навчального бюджету у професійні навички, досягла зростання продуктивності праці на 18% протягом першого року. [58]

Центральним елементом оновленої системи навчання стане корпоративний університет Kernel Academy. Ця інноваційна освітня структура забезпечуватиме системний підхід до навчання всіх категорій співробітників, починаючи від робітників виробничих підрозділів і закінчуючи топ-менеджментом. В рамках університету будуть розроблені та впроваджені навчальні програми різних рівнів складності, створений унікальний освітній контент, що враховує специфіку бізнесу компанії. Для проведення навчання планується залучати кращих внутрішніх та зовнішніх експертів, а також проводити власні дослідження та розробляти інноваційні методики навчання.

Особливу роль в системі навчання відіграватиме програма менторства, яка дозволить ефективно передавати накопичений досвід від старших співробітників до молодших. В рамках цієї програми буде створено пул внутрішніх менторів з числа найбільш досвідчених фахівців компанії. Кожен ментор пройде спеціальну підготовку для розвитку навичок коучингу та наставництва, ефективного передачі знань та досвіду, надання конструктивного зворотного зв'язку. Особлива увага приділятиметься вмінню розвивати потенціал підопічних та створювати індивідуальні плани розвитку.

Важливим елементом нової системи навчання стане крос-функціональне навчання, спрямоване на розширення компетенцій співробітників та формування більш глибокого розуміння різних аспектів бізнесу. Програма включатиме ротацію між різними підрозділами, що дозволить співробітникам отримати практичний досвід роботи в різних сферах діяльності компанії. Участь у міжфункціональних проектах та стажування в різних департаментах сприятимуть розвитку системного мислення та розширенню професійного кругозору. Регулярний обмін досвідом між підрозділами та створення крос-функціональних команд для вирішення складних бізнес-задач забезпечать синергетичний ефект у розвитку компетенцій персоналу.

Така комплексна система навчання та розвитку дозволить не лише підвищити професійний рівень співробітників, але й створить міцну основу для сталого розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Третім ключовим напрямком є створення ефективної системи кар'єрного планування. Для кожного бізнес-напрямку будуть розроблені детальні кар'єрні карти, які включатимуть:

- опис можливих кар'єрних траєкторій (вертикальних та горизонтальних)
- вимоги до кваліфікації та досвіду для кожного кар'єрного рівня
- необхідні компетенції та навички
- програми навчання та розвитку
- критерії оцінки готовності до переходу на наступний рівень

Система кар'єрного консультування забезпечить індивідуальний підхід до розвитку кожного співробітника через:

- регулярні кар'єрні консультації
- розробку індивідуальних планів розвитку
- визначення оптимальних напрямків кар'єрного зростання
- підтримку в досягненні кар'єрних цілей
- допомогу у подоланні кар'єрних бар'єрів



Особлива увага в системі кар'єрного розвитку приділяється програмам горизонтальної мобільності. Такі програми дозволяють співробітникам розширювати свій професійний досвід та компетенції без обов'язкового вертикального просування. Ротація персоналу здійснюватиметься як всередині окремих підрозділів, так і між різними бізнес-напрямами компанії. Участь у міжнародних проектах дає можливість співробітникам отримати цінний досвід роботи в глобальному середовищі, вивчити кращі світові практики та розширити професійний кругозір. Крос-функціональні стажування допомагають краще зрозуміти взаємозв'язки між різними бізнес-процесами та розвинути системне мислення.

Четвертим важливим елементом вдосконалення системи розвитку персоналу є модернізація системи мотивації. Планується впровадження комплексної системи матеріального стимулювання, яка тісно пов'язана з результатами професійного розвитку співробітників. Диференційована система оплати праці враховуватиме не лише поточні результати роботи, але й прогрес у професійному розвитку, освоєння нових компетенцій, внесок у розвиток інших співробітників. Система бонусів за досягнення цілей розвитку передбачає додаткові виплати за успішне завершення навчальних програм, отримання професійних сертифікатів, впровадження інноваційних рішень.

Особлива увага приділяється компенсації витрат на навчання та професійний розвиток. Компанія готова інвестувати в освіту співробітників, оплачуючи їх участь у зовнішніх навчальних програмах, професійних конференціях, галузевих семінарах. При цьому розмір компенсації залежить від цінності обраної програми для розвитку необхідних компетенцій та потенційного впливу на результати роботи.

Система нематеріальної мотивації включає різноманітні інструменти визнання досягнень співробітників. Програма "Професіонал року" передбачає щорічне визначення та нагородження кращих фахівців у різних категоріях. Конкурси професійної майстерності дозволяють співробітникам демонструвати свої досягнення та обмінюватися досвідом з колегами.

Корпоративні заходи, такі як конференції, форуми, тематичні зустрічі, створюють платформу для професійного нетворкінгу та обміну знаннями.

П'ятим стратегічним напрямком є впровадження сучасних цифрових технологій у систему розвитку персоналу. Планується створення єдиної цифрової екосистеми навчання та розвитку, яка об'єднає всі освітні ресурси компанії на одній платформі. Ця платформа забезпечить доступ до різноманітних форматів навчання: відеокурсів, вебінарів, електронних посібників, інтерактивних симуляцій, тестів та завдань для самоперевірки. Система мікронавчання дозволить співробітникам отримувати знання невеликими порціями, які легко засвоюються та можуть бути одразу застосовані на практиці.

Корпоративна база знань стане центральним хабом для накопичення та обміну досвідом між співробітниками. Вона включатиме:

- документацію з найкращими практиками
- кейси успішних проектів
- навчальні матеріали
- відеозаписи виступів експертів
- інструкції та методичні рекомендації

Автоматизація процесів управління розвитком персоналу здійснюватиметься через впровадження сучасних HR-технологій. Аналітична система дозволить відстежувати ключові показники ефективності навчання, прогрес у досягненні цілей розвитку, рівень залученості співробітників у навчальні програми. Система трекінгу розвитку забезпечить автоматичне формування індивідуальних планів навчання, нагадування про заплановані активності, моніторинг виконання завдань.

Очікувані результати від впровадження запропонованих рекомендацій відображені у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 - Прогнозовані показники ефективності впровадження рекомендацій

| Показник                  | Поточне значення | Цільове значення | Приріст   |
|---------------------------|------------------|------------------|-----------|
| Продуктивність праці      | 100%             | 115-120%         | 15-20%    |
| Плинність кадрів          | 100%             | 70-75%           | -(25-30%) |
| Задоволеність працівників | 54,8%            | 75-80%           | 20-25%    |
| Внутрішні просування      | 100%             | 130%             | 30%       |
| Ефективність навчання     | 100%             | 140%             | 40%       |
| Залученість персоналу     | 100%             | 125%             | 25%       |
| ROI навчання              | 100%             | 120%             | 20%       |

*Джерело: створено на основі [57]*

За даними провідних аналітичних агентств, прогнозовані показники ефективності впровадження цифрової освітньої платформи в компанії Kernel відповідають загальногалузевим тенденціям та підтверджуються успішним досвідом впровадження аналогічних проектів. Так, згідно з LinkedIn Workplace Learning Report 2023, компанії, які впроваджують комплексні системи навчання та розвитку персоналу, демонструють зростання продуктивності праці на 14-22% завдяки зростанню кваліфікації співробітників, зниження плинності кадрів на 25-35% через покращення можливостей для розвитку, а також підвищення рівня задоволеності співробітників до 76-82%. Особливо важливим показником є збільшення внутрішніх просувань на 28-35%, що свідчить про ефективність системи розвитку талантів.

Дослідження Brandon Hall Group "Learning Strategy Study 2023" додатково підтверджує, що організації з розвиненою системою корпоративного навчання досягають підвищення ефективності навчальних програм на 35-45%, зростання залученості персоналу на 20-30% та збільшення ROI навчальних програм на 15-25%. Ці показники співвідносяться із запланованими цілями проекту Kernel Digital Academy та підтверджують реалістичність поставлених завдань. [57]

Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих змін розроблено детальний план реалізації проекту. У короткостроковій перспективі (перші 3-6 місяців) основна увага буде зосереджена на створенні фундаменту нової системи розвитку персоналу. Це включає розробку методології оцінювання, формування нової системи KPI, запуск пілотних програм розвитку soft skills. На цьому етапі важливо забезпечити залучення керівників усіх рівнів до процесу змін та формування розуміння нових підходів до розвитку персоналу.

У середньостроковій перспективі (6-12 місяців) ціль буде зроблено на розгортання системи менторства та створення кар'єрних карт. В цей період планується підготовка внутрішніх тренерів та менторів, розробка навчальних програм, формування пулу експертів для різних напрямків навчання. Особлива увага приділятиметься створенню системи моніторингу та оцінки ефективності навчальних програм.

Довгострокова перспектива (1-2 роки) передбачає повномасштабне впровадження цифрової освітньої платформи та створення комплексної системи HR-аналітики. На цьому етапі планується інтеграція всіх елементів системи розвитку персоналу в єдину екосистему, налагодження процесів автоматизованого збору та аналізу даних, вдосконалення механізмів зворотного зв'язку.

Успішна реалізація запропонованих змін вимагає значних ресурсів. Фінансові інвестиції необхідні для розробки та впровадження цифрових рішень, створення навчального контенту, залучення зовнішніх експертів та консультантів. Людські ресурси включають формування команди професіоналів у сфері HR, підготовку внутрішніх тренерів та менторів, залучення ІТ-спеціалістів для розробки та підтримки технічних рішень. Технічне забезпечення проекту передбачає придбання необхідного програмного забезпечення, створення навчальної платформи, оснащення тренінгових центрів сучасним обладнанням.

За експертними оцінками, кожен долар інвестицій у розвиток персоналу здатен принести до \$33 прибутку в довгостроковій перспективі. Це підтверджується досвідом провідних міжнародних компаній, які розглядають витрати на розвиток персоналу як стратегічні інвестиції у майбутнє. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить компанії Kernel створити сучасну, ефективну систему розвитку персоналу, яка відповідає кращим світовим практикам та забезпечує сталий розвиток компанії в умовах глобальної конкуренції.

### **3.2 Впровадження платформи Kernel Digital Academy для удосконалення системи розвитку персоналу**

Для компанії Kernel, як міжнародного лідера агропромислового сектору, ключовим стратегічним пріоритетом має стати створення ефективної системи розвитку персоналу з використанням сучасних цифрових технологій.

На основі проведеного аналізу поточного стану системи розвитку персоналу та враховуючи світові тенденції діджиталізації HR-процесів, пропонується впровадження комплексної цифрової платформи "Kernel Digital Academy". Ця платформа дозволить систематизувати та автоматизувати всі процеси навчання та розвитку персоналу, забезпечуючи при цьому індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Структуру платформи Kernel Digital Academy можна спостерігати на малюнку 3.2.

Навчальний центр, як ключовий модуль платформи, представляє собою комплексну систему управління навчанням персоналу. Цей модуль забезпечує доступ до диференційованого каталогу онлайн-курсів, який формується відповідно до потреб різних категорій працівників. Для виробничого персоналу передбачені курси з технічної безпеки, стандартів якості та

виробничих процесів. Управлінський склад має доступ до програм з розвитку лідерства, управління проектами та стратегічного планування. Спеціалісти отримують можливість обирати курси відповідно до своєї спеціалізації та напрямку розвитку.

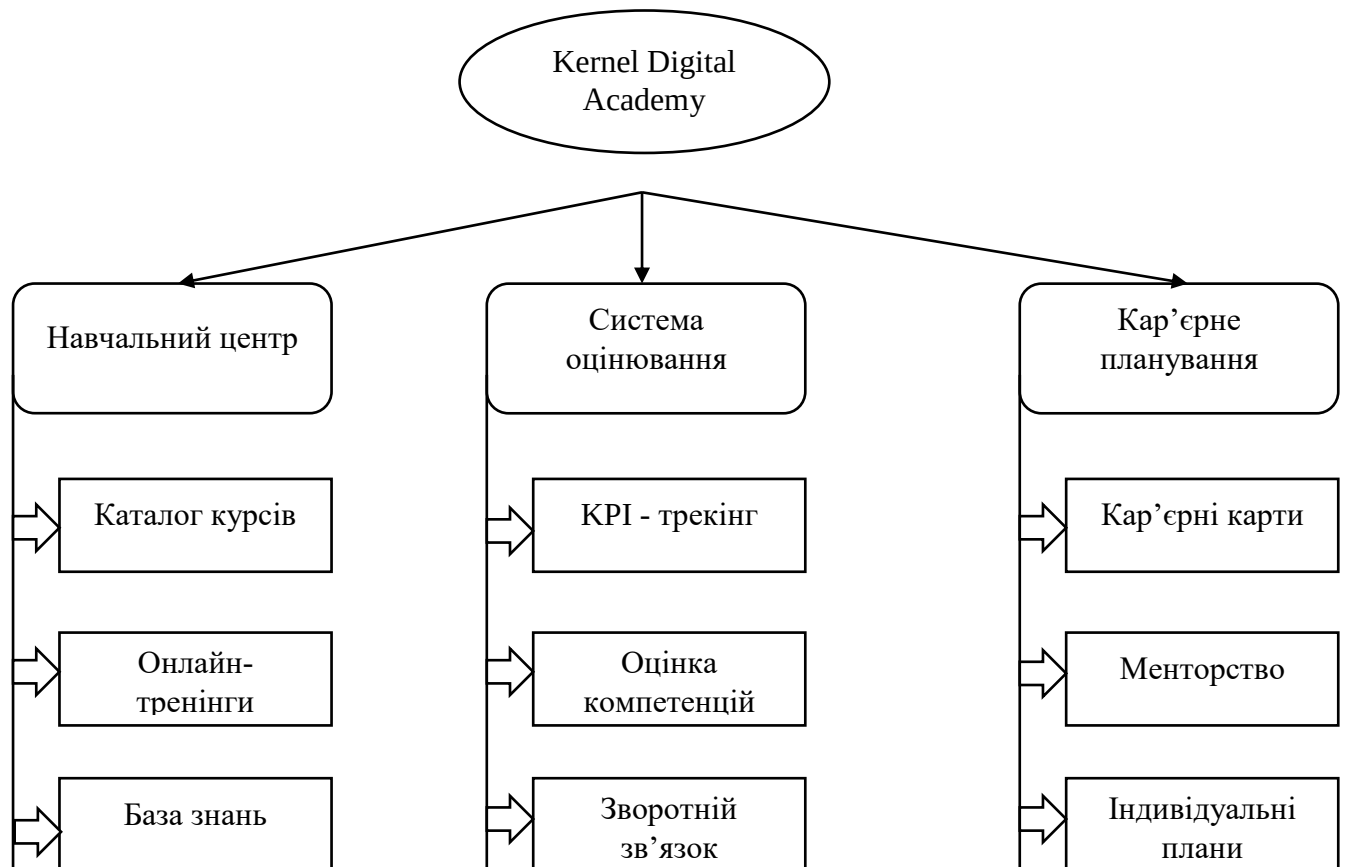


Рисунок 3.2 - Структура платформи Kernel Digital Academy

*Джерело: створено автором*

Особливістю навчального центру є персоналізована система рекомендацій, яка на основі аналізу профілю співробітника, його цілей розвитку та результатів оцінювання пропонує оптимальні навчальні програми. Кожен курс структурований за рівнями складності та включає:

- теоретичні матеріали;
- практичні завдання;
- інтерактивне тестування;
- проектну роботу;

- симуляції робочих процесів.

Система оцінювання персоналу забезпечує комплексний підхід до моніторингу розвитку співробітників через три ключові компоненти (рисунки 3.3).

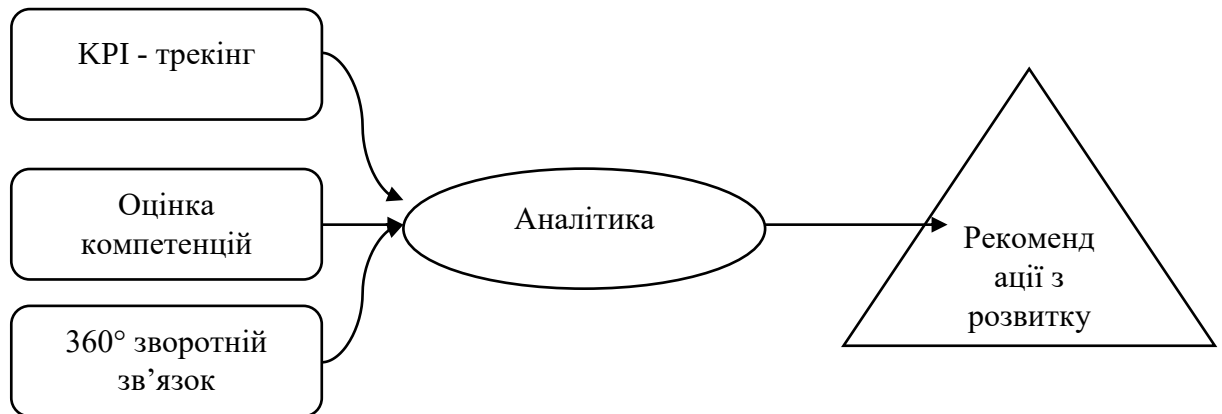


Рисунок 3.3 - Компоненти системи оцінювання

*Джерело: створено автором*

Модуль оцінювання автоматично збирає дані про:

- активність співробітника на платформі;
- результати навчання досягнення в роботі;
- розвиток компетенцій;
- зворотній зв'язок від керівників та колег.

Модуль кар'єрного планування візуалізує можливі траєкторії розвитку в компанії та забезпечує:

- формування індивідуальних планів розвитку;
- підбір оптимальних програм навчання;
- менторську підтримку;
- моніторинг готовності до кар'єрного зростання.

Реалізація проекту впровадження "Kernel Digital Academy" передбачає чотири основні етапи (табл.3.4.).

Таблиця 3.4 - Етапи впровадження платформи Kernel Digital Academy

| Етап                 | Тривалість  | Ключові завдання                                  |
|----------------------|-------------|---------------------------------------------------|
| Підготовчий          | 3-4 місяці  | Формування команди, розробка ТЗ, вибір технологій |
| Розробка             | 4-6 місяців | Створення платформи, наповнення контентом         |
| Пілотне впровадження | 2-3 місяці  | Тестування, збір зворотного зв'язку               |
| Повне впровадження   | 3-4 місяці  | Масштабування, навчання користувачів              |

*Джерело: створено автором*

Очікувані результати від впровадження платформи демонструють значний потенціал покращення ключових показників ефективності системи розвитку персоналу (табл.3.5).

Таблиця 3.5 - Прогнозовані показники ефективності впровадження

| Показник                      | До впровадження | Після впровадження | Приріст     |
|-------------------------------|-----------------|--------------------|-------------|
| Охоплення персоналу навчанням | 35%             | 90%                | +55%        |
| Середній час на навчання      | 45 год/рік      | 80 год/рік         | +35 год/рік |
| Задоволеність навчанням       | 65%             | 85%                | +20%        |
| Ефективність навчання         | 70%             | 90%                | +20%        |
| Витрати на навчання           | 100%            | 75%                | -25%        |

*Джерело: створено на основі [57]*

За даними «LinkedIn Workplace Learning Report 2023», компанії після впровадження цифрових освітніх платформ збільшують охоплення персоналу навчанням з 30-40% до 85-95%, а середній час на навчання зростає з 40-50 до 75-85 годин на рік. Успішним прикладом є досвід агропромислової компанії «Bunge», яка досягла збільшення охоплення персоналу навчанням з 38% до 92%, підвищення задоволеності програмами з 62% до 87% при одночасному скороченні витрат на 23%. «Deloitte Global Human Capital Trends 2023» підтверджує, що цифровізація навчання дозволяє підвищити ефективність програм на 15-25% та зменшити витрати на 20-30%. [57]



Для успішної реалізації проекту необхідне забезпечення відповідними ресурсами:

1. Фінансовими: для розробки платформи, придбання ліцензій, створення контенту та навчання персоналу.
2. Людськими: включаючи проектну команду, HR-фахівців, IT-спеціалістів та внутрішніх тренерів.
3. Технічними: серверне обладнання, програмне забезпечення, засоби розробки контенту та системи тестування.

Впровадження платформи "Kernel Digital Academy" дозволить компанії Kernel створити сучасну, ефективну систему розвитку персоналу, що відповідає викликам цифрової економіки та забезпечує сталий розвиток компанії в умовах глобальної конкуренції.

### **3.3 Оцінка ефективності рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Kernel»**

Впровадження цифрової системи навчання та розвитку персоналу є стратегічно важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності компанії Kernel. Електронна система навчання забезпечує ряд переваг, включаючи можливість створення та імпорту навчального контенту, дистанційне управління процесом навчання, формування корпоративної бази знань та об'єктивну оцінку результатів навчання персоналу.

Для реалізації проекту впровадження платформи Kernel Digital Academy необхідні інвестиції, структура яких представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Витрати на реалізацію проекту впровадження Kernel Digital Academy

| Стаття витрат                                             | Відповідальний підрозділ          | Сума витрат, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Розробка нормативної документації та посадових інструкцій | Департамент управління персоналом | 150                   |
| Розробка та впровадження програмного забезпечення         | ІТ-департамент                    | 2800                  |
| Технічна підтримка та обслуговування                      | ІТ-департамент                    | 1450                  |
| Створення навчального контенту                            | Департамент управління персоналом | 2300                  |
| Система оцінки ефективності                               | Департамент управління персоналом | 420                   |
| Всього                                                    |                                   | 7120                  |

*Джерело: створено автором*

Економічна ефективність проекту впровадження платформи обґрунтована як кількісними, так і якісними показниками. Основні фактори економії подані у рис. 3.4.

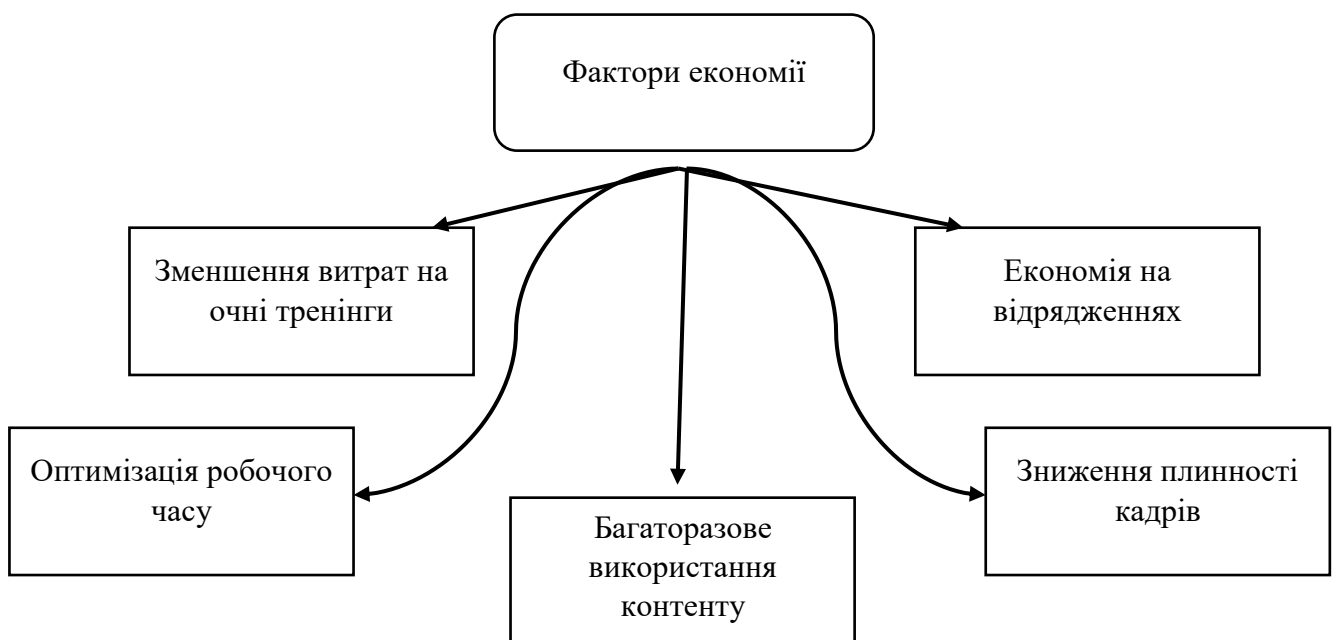


Рисунок 3.4 – Фактори економії при впровадженні платформи

*Джерело: створено автором*

Економічний ефект від впровадження платформи формується за рахунок кількох ключових факторів:

1. Зниження витрат на організацію традиційного навчання. Суттєва економія досягається за рахунок скорочення витрат на організацію традиційного навчання, включаючи оренду приміщень, оплату роботи тренерів, друк матеріалів та інші супутні витрати. Електронний формат навчання дозволяє масштабувати освітній процес без пропорційного збільшення витрат;

2. Економія на транспортних та представницьких витратах. Платформа мінімізує необхідність службових відряджень, пов'язаних із навчанням, що призводить до зниження транспортних витрат, витрат на проживання та добових виплат. Це особливо актуально для територіально розподілених організацій;

3. Можливість багаторазового використання навчальних матеріалів. Створені навчальні матеріали можуть використовуватися багаторазово без додаткових витрат, що забезпечує довгострокову економічну ефективність. Можливість оперативного оновлення та модифікації контенту підвищує його актуальність та цінність для організації;

4. Підвищення ефективності використання робочого часу. Впровадження платформи забезпечує раціональне використання робочого часу персоналу через можливість самостійного планування навчання, відсутність необхідності відриву від виробничого процесу та здатність опановувати матеріал у зручному темпі. Це дозволяє підвищити продуктивність праці та ефективність засвоєння навчального матеріалу;

5. Зменшення витрат на підбір та адаптацію нових співробітників. Систематичне підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу через платформу сприяє підвищенню лояльності співробітників та зменшенню плинності кадрів. Це, в свою чергу, знижує витрати на пошук, підбір та адаптацію нових працівників.

Впровадження навчальної платформи створює комплексний економічний ефект, який проявляється через оптимізацію використання ресурсів організації, підвищення ефективності навчання та розвиток людського капіталу. Систематичний моніторинг економічної ефективності дозволяє постійно вдосконалювати процеси використання платформи та максимізувати її позитивний вплив на діяльність організації в цілому.

Річний економічний ефект – це показник ефективності економічної діяльності, впровадження програм чи заходів, який визначається співвідношенням отриманого результату до витрат ресурсів, що були залучені для його досягнення. Прогнозований річний економічний ефект розраховується за формулою:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де  $E_p$  - річна економія від впровадження заходів, грн;

$Z_k$  - одноразові капітальні затрати на реалізацію проекту, грн.

$$EE_p = 8\,500\,000 - 7\,120\,000 = 1\,380\,000 \text{ грн}$$

Ефективність – це показник, який відображає рівень результативності використання ресурсів. Вона визначається як співвідношення між отриманим ефектом від реалізації заходів та витратами, що були понесені на їх впровадження. Результативність впроваджених заходів, яка досягається за рахунок оптимізації та економії умовно-постійних витрат, можна розрахувати за такою формулою:

$$EV_z = EE_p / Z_k \times 100\% \quad (3.2)$$

де  $EE_p$  - річний економічний ефект, грн;

$Z_k$  - капітальні затрати, грн.

$$EV_z = 1\,380\,000 / 7\,120\,000 \times 100\% = 19,4\%$$

Термін окупності інвестицій на впровадження заходів визначається за формулою:

$$\text{Ток} = \frac{Зк}{Ер - Зп} \quad (3.3)$$

де Зк - капітальні затрати, грн;

Ер - річна економія, грн;

Зп - поточні затрати, грн.

$$\text{Ток} = \frac{7\,120\,000}{8\,500\,000 - 4\,200\,000} = 1,66 \text{ років}$$

Очікувані результати впровадження платформи в грошовому еквіваленті представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Помісячний розрахунок економічного ефекту, тис. грн

| Місяць        | Економічний результат | Витрати | Чистий ефект |
|---------------|-----------------------|---------|--------------|
| Січень        | 708,3                 | 685,0   | 23,3         |
| Лютий         | 708,3                 | 645,0   | 63,3         |
| Березень      | 708,3                 | 590,0   | 118,3        |
| Квітень       | 708,3                 | 570,0   | 138,3        |
| Травень       | 708,3                 | 545,0   | 163,3        |
| Червень       | 708,3                 | 520,0   | 188,3        |
| Липень        | 708,3                 | 510,0   | 198,3        |
| Серпень       | 708,3                 | 490,0   | 218,3        |
| Вересень      | 708,3                 | 480,0   | 228,3        |
| Жовтень       | 708,3                 | 470,0   | 238,3        |
| Листопад      | 708,3                 | 460,0   | 248,3        |
| Грудень       | 708,3                 | 435,0   | 273,3        |
| Всього за рік | 8 500,0               | 6 400,0 | 2 100,0      |

*Джерело: створено автором*

Проведені розрахунки демонструють високу економічну ефективність проекту впровадження платформи Kernel Digital Academy. При початкових інвестиціях у 7,12 млн грн та щорічних поточних витратах 6,4 млн грн, проект генерує річну економію у розмірі 8,5 млн грн. Річний економічний ефект

складає 1,38 млн грн (різниця між капітальними витратами та економією). Ефективність впровадження 19,4% свідчить про доцільність інвестицій. Враховуючи чистий річний ефект 2,1 млн грн (різниця між економією та поточними витратами), термін окупності складає 1,66 років.

Поза межами прямих фінансових показників, впровадження платформи Kernel Digital Academy забезпечує низку якісних змін, що мають стратегічне значення для довгострокового розвитку компанії.

По-перше варто відзначити суттєве підвищення якості людського капіталу організації. Систематичне навчання та розвиток компетенцій співробітників через цифрову платформу сприяє формуванню високопрофесійного кадрового складу, здатного ефективно вирішувати складні виробничі завдання та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Значним досягненням є оптимізація процесів адаптації нових співробітників. Структурований підхід до адаптації персоналу через цифрову платформу забезпечує швидше входження нових працівників у робочі процеси, розуміння корпоративних стандартів та процедур, що суттєво скорочує період досягнення ними повної продуктивності. Це має прямий вплив на ефективність роботи підрозділів та зниження витрат на адаптацію персоналу.

Впровадження платформи суттєво вдосконалює систему управління знаннями в організації. Створення єдиної централізованої бази знань, забезпечення швидкого доступу до актуальної інформації та можливість оперативного оновлення навчальних матеріалів сприяють ефективному збереженню та передачі корпоративних знань. Це створює міцну основу для інноваційного розвитку компанії та підтримки її конкурентоспроможності.

Важливим аспектом є посилення корпоративної культури через створення єдиного освітнього простору. Платформа сприяє формуванню спільних цінностей, стандартів роботи та професійного розвитку, що позитивно відображається на згуртованості колективу та підвищенні рівня залученості співробітників. Це, в свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності організації.

Суттєвим стратегічним результатом впровадження платформи є підвищення привабливості компанії як роботодавця. Наявність сучасної системи корпоративного навчання та розвитку персоналу створює позитивний імідж організації на ринку праці, що полегшує залучення висококваліфікованих фахівців та утримання ключових співробітників. Це особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції на талановитих кадрах.

Таким чином, інвестиції у створення цифрової платформи розвитку персоналу є економічно обґрунтованими та стратегічно важливими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії Kernel на глобальному ринку.

### **Висновки за розділом 3**

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано комплексні рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку персоналу компанії Kernel. На основі проведеного аналізу міжнародного досвіду та сучасних тенденцій у сфері управління людським капіталом запропоновано впровадження інноваційної цифрової платформи "Kernel Digital Academy".

Визначено п'ять ключових напрямків трансформації системи розвитку персоналу: впровадження комплексної системи оцінювання на основі KPI, модернізація системи навчання, створення ефективної системи кар'єрного планування, вдосконалення системи мотивації та впровадження сучасних цифрових технологій. Для кожного напрямку розроблено детальні рекомендації та механізми реалізації.

Обґрунтовано необхідність збільшення інвестицій у розвиток персоналу з поточних 0,2% до 2-5% від загальних витрат на персонал, що відповідає міжнародним стандартам. Запропоновано оптимальний розподіл інвестицій між різними напрямками навчання: 40% на розвиток професійних навичок,

30% на розвиток soft skills, 20% на лідерські програми та 10% на інноваційні проекти.

Розроблено детальний план впровадження платформи "Kernel Digital Academy", що включає чотири етапи загальною тривалістю 14-17 місяців. Визначено необхідні ресурси та ключові показники ефективності для кожного етапу реалізації проекту. Сформовано систему моніторингу та оцінки результативності запропонованих змін.

Проведені економічні розрахунки підтверджують високу ефективність запропонованих рекомендацій. При початкових інвестиціях у 7,12 млн грн та щорічних поточних витратах 6,4 млн грн, проект генерує річну економію у розмірі 8,5 млн грн. Річний економічний ефект складає 1,38 млн грн (різниця між капітальними витратами та економією). Ефективність впровадження 19,4% свідчить про доцільність інвестицій. Враховуючи чистий річний ефект 2,1 млн грн (різниця між економією та поточними витратами), термін окупності складає 1,66 років.

Очікується, що впровадження запропонованих рекомендацій дозволить досягти суттєвого покращення ключових показників ефективності системи розвитку персоналу: підвищення продуктивності праці на 15-20%, зниження плинності кадрів на 25-30%, підвищення рівня задоволеності працівників до 75-80%, збільшення ефективності навчання на 40%.

Крім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованих змін забезпечить низку якісних покращень, включаючи підвищення якості людського капіталу, прискорення адаптації нових співробітників, вдосконалення системи управління знаннями та посилення корпоративної культури. Це створить міцну основу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії Kernel на глобальному ринку.

Таким чином, розроблені рекомендації формують комплексний підхід до вдосконалення системи розвитку персоналу, що відповідає сучасним викликам цифрової економіки та забезпечує стаке зростання людського капіталу компанії.



## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобальної економічної конкуренції розвиток персоналу стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції в людський капітал та створення ефективної системи розвитку персоналу дозволяють компаніям не лише підвищувати продуктивність праці, але й формувати стійкі конкурентні переваги через нарощування інтелектуального потенціалу. Особливої актуальності ця проблематика набуває для агропромислових підприємств, які працюють в умовах динамічних технологічних змін та зростаючої конкуренції на глобальних ринках.

Теоретичний аналіз концептуальних засад розвитку персоналу засвідчив, що це системно організований процес безперервного професійного навчання для підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування та вдосконалення соціальної структури персоналу. При цьому розвиток персоналу не слід розглядати як одноразовий формальний захід, а як динамічний і чітко спланований процес стратегічного характеру. Встановлено, що ефективна система розвитку персоналу базується на взаємопов'язаних елементах: професійному навчанні, плануванні кар'єри, оцінюванні персоналу, формуванні кадрового резерву та мотиваційній складовій.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ "Kernel" за період 2021-2023 років виявила тенденцію до зниження ключових показників діяльності. Зокрема, зафіксовано скорочення чистого доходу на 28%, зменшення показників оборотності та рентабельності. Коефіцієнт продуктивності праці знизився з 7621,8 до 5781,7 тис. грн на працівника, що свідчить про недостатньо ефективне використання трудового потенціалу. Водночас спостерігається позитивна динаміка показників ліквідності та зростання

коефіцієнта маневреності власного капіталу, що демонструє здатність компанії адаптуватися до викликів ринкового середовища.

Аналіз кадрового потенціалу показав помірне зменшення загальної кількості працівників на 4,65% за досліджуваний період. Найбільше скорочення зафіксовано в аграрному сегменті (-19,63%), тоді як у секторах переробки олійних культур та інфраструктури спостерігається зростання на 12,3% та 5,75% відповідно. Виявлено суттєві зміни у віковій структурі - збільшення частки працівників старшого віку при зменшенні частки працівників середнього віку, що вказує на необхідність оптимізації вікового балансу персоналу.

Оцінка системи розвитку персоналу компанії виявила ряд проблемних аспектів: зниження продуктивності праці, недостатню прозорість системи оцінювання роботи, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатню увагу до розвитку soft skills. За результатами опитування, лише 45,8% співробітників задоволені можливостями професійного зростання, а 44,3% - рівнем оплати відповідно до кваліфікації. При цьому позитивними сторонами є високий рівень задоволеності стилем управління (78,5%) та якістю міжособистісних комунікацій (68,5%).

Для вдосконалення системи розвитку персоналу запропоновано впровадження інноваційної цифрової платформи "Kernel Digital Academy". Платформа включає три ключові модулі: навчальний центр, систему оцінювання та модуль кар'єрного планування. Розроблено детальний план реалізації проекту, що охоплює чотири етапи загальною тривалістю 14-17 місяців: підготовчий (3-4 місяці), розробка (4-6 місяців), пілотне впровадження (2-3 місяці) та повне впровадження (3-4 місяці).

Економічні розрахунки підтверджують високу ефективність запропонованих рекомендацій. При початкових інвестиціях у 7,12 млн грн та щорічних поточних витратах 6,4 млн грн, проект генерує річну економію у розмірі 8,5 млн грн. Річний економічний ефект складає 1,38 млн грн, а показник ефективності впровадження на рівні 19,4% свідчить про

інвестиційну привабливість проекту. Враховуючи чистий річний ефект 2,1 млн грн, термін окупності становить 1,66 років, що є прийнятним для проектів такого масштабу.

Прогнозується, що впровадження платформи забезпечить суттєве покращення ключових показників ефективності: підвищення охоплення персоналу навчанням з 35% до 90%, збільшення середнього часу на навчання з 45 до 80 годин на рік, зростання задоволеності навчанням з 65% до 85% при одночасному зниженні витрат на навчання на 25%.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження платформи забезпечить низку якісних покращень, що матимуть довгостроковий позитивний вплив на розвиток компанії: підвищення якості людського капіталу, прискорення процесів адаптації нових співробітників, покращення системи управління знаннями, посилення корпоративної культури та підвищення привабливості компанії як роботодавця.

Таким чином, запропоновані рекомендації формують комплексний підхід до модернізації системи розвитку персоналу, що відповідає викликам цифрової економіки та забезпечує стратегічні переваги компанії через нарощування інтелектуального капіталу. Розроблені заходи створюють міцний фундамент для забезпечення сталої конкурентоспроможності ТОВ "Kernel" на глобальному ринку агропромислової продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. Т. 3. С. 169-173.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посібник. – К. : Професіонал, 2006. 512 с.
3. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників // *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
4. Богиня Д. П. Науково-практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці : монографія. К. : ІЕ НАНУ, 2017.
5. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // *«Науковий вісник». Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. №7. Ч. 2. С.144-146.
6. Вертегел С. Я., Долженко І. І. Оцінка та розвиток персоналу // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. №. 2 (5). С. 47-53.
7. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства // *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4(04). С. 200-204.
8. Ворначев А. О. Роль тренерів у професійному розвитку персоналу підприємств у країнах ЄС: функції, завдання, компетентності // *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. 2015. №. 9. С. 95-101.
9. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 3. №. 6. С. 7-11.

10. Галайда Т. О., Савицька І. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах в сучасних умовах // *Економіка і регіон*. 2011. №. 2. С. 118-121.
11. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
12. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу / *Молодий вчений*. 2017. №10(50). С. 838-843.
13. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. Управлінські аспекти соціальної роботи. К. : МАУП, 2004. 368 с.
14. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. №. 1. С. 193-199.
15. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
16. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // *Інноваційна економіка*. 2013. №. 6. С. 194-198.
17. Данюк В. М. Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
18. Демко І. І., Шурпенкова Р. К. Організація і методика аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства : монографія. К. : УБС НБУ. 2013.
19. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // *Бізнес Інформ*. 2013. №. 7. С. 341-347.
20. Дмитренко М. Й. Конструктивні та деструктивні смисли сучасної корпоративної культури: переоцінка цінностей // *Гілея. Наук. вісн*. 2014. № 10 (89). С. 282-287.
21. Економічна енциклопедія / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.

22. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки // *Економіка і суспільство*. 2017. №. 9. С. 418-422.
23. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 432 с.
24. Загальна інформація ТОВ «Кернел» URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/> (дата звернення 02.09.2024)
25. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
26. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2002. 384 с.
27. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення // *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 22-26.
28. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
29. Кудактін С., Назаренко С. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security // *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. Т. 2. №. 49. С. 413-425.
30. Лавриненко Л. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики* : матеріали конференцій. Мукачево : МДУ. 2019. С. 326-329.
31. Левченко А. О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. 2005.
32. Левченко О.М., Ткачук О.В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства // *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2013. №3. Т2. С. 227-230.
33. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу // *Наукові праці. Серія: Економіка*. 2010. №. 145. Вип. 132. С. 108-114.

34. Минчинська І. В., Дерев'янка В. М. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства // *Економічний аналіз*. 2013. №. 14, № 3. С. 148-161.
35. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №. 30. С. 87-88.
36. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: сучасний стан та перспективи // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 2. С. 23-27.
37. Розвиток // Офіційний сайт компанії «Kernel». URL: <https://career.kernel.ua/life/drive-your-mind/> (дата звернення: 08.10.2024).
38. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
39. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу // *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 927-935.
40. Семикіна М.В., Дудко С.В., Орлова А.А. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
41. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання // *Ефективна економіка*. 2021. № 12.
42. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. №. 1. С. 249-254.
43. Сурмін Ю. П., Бакуменко В. Д., Михненко А. М. Енциклопедичний словник з державного управління. 2023.
44. Топалов С. А., Зубова Г. В. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства // *Економічний вісник. Запорізька державна інженерна академія*. 2014. №. 7. С. 112-118.

45. Українська база статистичної інформації. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 02.09.2024)
46. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. К. : Либідь, 2004. 448 с.
47. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2020. 316 с.
48. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії // *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. №. 10. С. 341-348.
49. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства // *Агросвіт*. 2017. №. 24. С. 72-76.
50. Шура Н. О. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №. 20. С. 18-24.
51. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві // *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.
52. Averina T., Avdeeva E., Priz V. Evaluation and suggestions for improving the system of training and education of industrial personnel on the basis of foreign experience // *Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference*. 2019. № 6. P. 28-40.
53. Babchynska O., Posvalyuk O. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №. 2. P. 110-123.
54. Beck S. Skill and Competence Management as a Base of an Integrated Personnel Development (IPD) // *Journal of Universal Computer Science*. 2003. № 12. P. 1381-1387.
55. De Meuse K. P., Dai G., Hallenbeck G. S. Learning agility: A construct whose time has come // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2010. №. 2. P. 119.



56. Innola N. Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System // *International Conference on Business and Technology*. 2021. P. 95-108.

57. LinkedIn Workplace Learning Report 2023. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (дата звернення 02.09.2024)

58. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview> (дата звернення 02.09.2024)

59. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges // *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7.

60. Stoyanova T. A. Strategic Management of the personnel Development of industry Companies // *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. №. 3. P. 1-6.

61. Tohirovich Q. N. The Role of Performance Assessment in the Personnel Management System // *American Journal of Integrated STEM Education*. 2024. № 1. P. 43-51.

62. Youcontrol. Інформаційна база даних. ТОВ «Кернел-трейд». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31454383/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31454383/) (дата звернення 02.09.2024)

63. Zelenyak V., Myronova O., Gomez E. Improvement of the personnel management system at the enterprise // *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №. 7. P. 34-41.

## ДОДАТКИ

**Додаток А**  
**Фінансова звітність ТОВ «Кернел» за 2021-2023 роки**

Таблиця А.1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Кернел» за 2021  
р., тис. грн.

| Актив                                                               | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                   | 2            | 3                              | 4                             |
| I. Необоротні активи                                                |              |                                |                               |
| Нематеріальні активи:                                               | 1000         | 76505                          | 106437                        |
| первісна вартість                                                   | 1001         | 185400                         | 232472                        |
| накопичена амортизація                                              | 1002         | 108895                         | 126035                        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                   | 1005         |                                |                               |
| Основні засоби:                                                     | 1010         | 2078184                        | 2026469                       |
| первісна вартість                                                   | 1011         | 2469154                        | 2586123                       |
| знос                                                                | 1012         | 390970                         | 559654                        |
| Інвестиційна нерухомість:                                           | 1015         |                                |                               |
| первісна вартість                                                   | 1016         |                                |                               |
| знос                                                                | 1017         |                                |                               |
| Довгострокові біологічні активи:                                    | 1020         |                                |                               |
| первісна вартість                                                   | 1021         |                                |                               |
| накопичена амортизація                                              | 1022         |                                |                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                 |              |                                |                               |
| які обліковуються за методом участі в<br>капіталі інших підприємств | 1030         |                                |                               |
| інші фінансові інвестиції                                           | 1035         | 1545571                        | 2765683                       |
| Довгострокова дебіторська<br>заборгованість                         | 1040         | 4565                           | 11360                         |
| Відстрочені податкові активи                                        | 1045         | 1029                           | 370324                        |
| Гудвіл                                                              | 1050         |                                |                               |
| Залишок коштів у централізованих<br>страхових резервних фондах      | 1065         |                                |                               |
| Інші необоротні активи                                              | 1090         |                                |                               |
| Усього за розділом I                                                | 1095         | 3705854                        | 5280273                       |
| II. Оборотні активи                                                 |              |                                |                               |
| Запаси                                                              | 1100         | 14763821                       | 22273369                      |
| Виробничі запаси                                                    | 1101         | 8973380                        | 8116688                       |
| Незавершене виробництво                                             | 1102         |                                |                               |
| Готова продукція                                                    | 1103         | 2972546                        | 5702421                       |
| Товари                                                              | 1104         | 2817895                        | 8454260                       |
| Поточні біологічні активи                                           | 1110         |                                |                               |

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.1

| 1                                                                | 2            | 3                              | 4                             |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Депозити перестрахування                                         | 1115         |                                |                               |
| Векселі одержані                                                 | 1120         |                                |                               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 5155172                        | 3126946                       |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |              |                                |                               |
| за виданими авансами                                             | 1130         | 6702637                        | 4003700                       |
| з бюджетом                                                       | 1135         | 3782416                        | 4804541                       |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         | 179188                         |                               |
| з нарахованих доходів                                            | 1140         |                                |                               |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145         |                                |                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 675149                         | 107538                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         | 3683695                        | 828487                        |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 886518                         | 2366894                       |
| Готівка                                                          | 1166         | 2                              | 12                            |
| Рахунки в банках                                                 | 1167         | 886516                         | 2366882                       |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         |                                |                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180         |                                |                               |
| у тому числі в:                                                  |              |                                |                               |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181         |                                |                               |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182         |                                |                               |
| резервах незароблених премій                                     | 1183         |                                |                               |
| інших страхових резервах                                         | 1184         |                                |                               |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         |                                |                               |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 35649408                       | 37511475                      |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         |                                |                               |
| Баланс                                                           | 1300         | 39355262                       | 42791748                      |
| Пасив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
| I. Власний капітал                                               |              |                                |                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400         | 9358912                        | 9358912                       |
| Капітал у дооцінках                                              | 1405         |                                |                               |
| Додатковий капітал                                               | 1410         |                                |                               |
| Резервний капітал                                                | 1415         | 20236                          | 20236                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 1420         | 2659899                        | 935203                        |
| Неоплачений капітал                                              | 1425         |                                |                               |
| Вилучений капітал                                                | 1430         |                                |                               |

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.1

| 1                                                                        | 2    | 3        | 4        |
|--------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Інші резерви                                                             | 1435 |          |          |
| Усього за розділом І                                                     | 1495 | 12039047 | 10314351 |
| ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                            |      |          |          |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500 |          |          |
| Пенсійні зобов'язання                                                    | 1505 |          |          |
| Довгострокові кредити банків                                             | 1510 |          |          |
| Інші довгострокові зобов'язання                                          | 1515 | 16361    | 2814     |
| Довгострокові забезпечення                                               | 1520 | 831235   |          |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521 |          |          |
| Цільове фінансування                                                     | 1525 |          |          |
| Благодійна допомога                                                      | 1526 |          |          |
| Страхові резерви, у тому числі:                                          | 1530 |          |          |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531 |          |          |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 |          |          |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533 |          |          |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534 |          |          |
| Усього за розділом ІІ                                                    | 1595 | 847596   | 2814     |
| ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення                                 |      |          |          |
| Короткострокові кредити банків                                           | 1600 | 3335500  | 15060095 |
| Векселі видані                                                           | 1605 |          |          |
| Поточна кредиторська заборгованість:                                     |      |          |          |
| за довгостроковими зобов'язаннями                                        | 1610 | 37711    | 14731    |
| за товари, роботи, послуги                                               | 1615 | 1200944  | 3539677  |
| за розрахунками з бюджетом                                               | 1620 | 237      | 123      |
| за у тому числі з податку на прибуток                                    | 1621 |          |          |
| за розрахунками зі страхування                                           | 1625 | 3        | 2        |
| за розрахунками з оплати праці                                           | 1630 | 2091     | 2052     |
| за одержаними авансами                                                   | 1635 | 5688276  | 7836177  |
| за розрахунками з учасниками                                             | 1640 |          |          |
| із внутрішніх розрахунків                                                | 1645 |          |          |
| за страховою діяльністю                                                  | 1650 |          |          |
| Поточні забезпечення                                                     | 1660 | 35968    | 2016321  |
| Доходи майбутніх періодів                                                | 1665 |          |          |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                         | 1670 |          |          |
| Інші поточні зобов'язання                                                | 1690 | 16167889 | 4005405  |

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.1

| 1                      | 2    | 3        | 4        |
|------------------------|------|----------|----------|
| Усього за розділом III | 1695 | 26468619 | 32474583 |
| Баланс                 | 1900 | 39355262 | 42791748 |

Таблиця А.2 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Кернел» за 2022 р., тис. грн.

| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього періоду | На кінець<br>звітнього періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                               | 4                              |
| I. Необоротні активи                                             |              |                                 |                                |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000         | 106437                          | 213844                         |
| первісна вартість                                                | 1001         | 232472                          | 369028                         |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | 126035                          | 155184                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         |                                 |                                |
| Основні засоби:                                                  | 1010         | 2 026469                        | 2225699                        |
| первісна вартість                                                | 1011         | 2 586123                        | 2963898                        |
| знос                                                             | 1012         | 559654                          | 738199                         |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015         |                                 |                                |
| первісна вартість                                                | 1016         |                                 |                                |
| знос                                                             | 1017         |                                 |                                |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020         |                                 |                                |
| первісна вартість                                                | 1021         |                                 |                                |
| накопичена амортизація                                           | 1022         |                                 |                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |              |                                 |                                |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         |                                 |                                |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035         | 2765683                         | 2911474                        |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 11360                           | 13438                          |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         | 370324                          | 587                            |
| Гудвіл                                                           | 1050         |                                 |                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065         |                                 |                                |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         |                                 |                                |
| Усього за розділом I                                             | 1095         | 5280273                         | 5365042                        |
| II. Оборотні активи                                              |              |                                 |                                |
| Запаси                                                           | 1100         | 22273369                        | 12444402                       |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         | 8116688                         | 5879152                        |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         |                                 |                                |

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.2

| 1                                                                | 2            | 3                             | 4                            |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| Готова продукція                                                 | 1103         | 5702421                       | 2463302                      |
| Товари                                                           | 1104         | 8454260                       | 4101948                      |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         |                               |                              |
| Депозити перестрахування                                         | 1115         |                               |                              |
| Векселі одержані                                                 | 1120         |                               |                              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 3126946                       | 22521044                     |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |              |                               |                              |
| за виданими авансами                                             | 1130         | 4003700                       | 4049751                      |
| з бюджетом                                                       | 1135         | 4804541                       | 4810112                      |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         |                               |                              |
| з нарахованих доходів                                            | 1140         |                               |                              |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145         |                               |                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 107538                        | 94137                        |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         | 828487                        | 533236                       |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 2366894                       | 2627789                      |
| Готівка                                                          | 1166         | 12                            | 3                            |
| Рахунки в банках                                                 | 1167         | 2366882                       | 2627786                      |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         |                               |                              |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180         |                               |                              |
| у тому числі в:                                                  |              |                               |                              |
| резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181         |                               |                              |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182         |                               |                              |
| резервах незароблених премій                                     | 1183         |                               |                              |
| інших страхових резервах                                         | 1184         |                               |                              |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         |                               |                              |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 37511475                      | 47080471                     |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         |                               |                              |
| Баланс                                                           | 1300         | 42791748                      | 52445513                     |
| Пасив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітної періоду | На кінець<br>звітної періоду |
| I. Власний капітал                                               |              |                               |                              |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400         | 9358912                       | 9358912                      |
| Капітал у дооцінках                                              | 1405         |                               |                              |
| Додатковий капітал                                               | 1410         |                               |                              |

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.2

| 1                                                | 2    | 3        | 4        |
|--------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Резервний капітал                                | 1415 | 20236    | 20236    |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)      | 1420 | 935203   | 6068225  |
| Неоплачений капітал                              | 1425 |          |          |
| Вилучений капітал                                | 1430 |          |          |
| Інші резерви                                     | 1435 |          |          |
| Усього за розділом І                             | 1495 | 10314351 | 15447373 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення    |      |          |          |
| Відстрочені податкові зобов'язання               | 1500 |          |          |
| Пенсійні зобов'язання                            | 1505 |          |          |
| Довгострокові кредити банків                     | 1510 |          |          |
| Інші довгострокові зобов'язання                  | 1515 | 2814     | 24380    |
| Довгострокові забезпечення                       | 1520 |          |          |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу      | 1521 |          |          |
| Цільове фінансування                             | 1525 |          |          |
| Благодійна допомога                              | 1526 |          |          |
| Усього за розділом II                            | 1595 | 2814     | 24380    |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення         |      |          |          |
| Короткострокові кредити банків                   | 1600 | 15060095 | 18211119 |
| Векселі видані                                   | 1605 |          |          |
| Поточна кредиторська заборгованість:             |      |          |          |
| за довгостроковими зобов'язаннями                | 1610 | 14731    | 51034    |
| за товари, роботи, послуги                       | 1615 | 3539677  | 3268475  |
| за розрахунками з бюджетом                       | 1620 | 123      | 582695   |
| за у тому числі з податку на прибуток            | 1621 |          |          |
| за розрахунками зі страхування                   | 1625 | 2        | 43       |
| за розрахунками з оплати праці                   | 1630 | 2052     | 5398     |
| за одержаними авансами                           | 1635 | 7836177  | 7370754  |
| за розрахунками з учасниками                     | 1640 |          |          |
| із внутрішніх розрахунків                        | 1645 |          |          |
| за страховою діяльністю                          | 1650 |          |          |
| Поточні забезпечення                             | 1660 | 2016321  | 241422   |
| Доходи майбутніх періодів                        | 1665 |          |          |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 |          |          |
| Інші поточні зобов'язання                        | 1690 | 4005405  | 7242820  |
| Усього за розділом III                           | 1695 | 32474583 | 36973760 |
| Баланс                                           | 1900 | 42791748 | 52445513 |



Таблиця А.3 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Кернел» за 2023 р., тис. грн.

| Актив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього періоду | На кінець<br>звітнього періоду |
|------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                                | 2            | 3                               | 4                              |
| I. Необоротні активи                                             |              |                                 |                                |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000         | 213844                          | 175542                         |
| первісна вартість                                                | 1001         | 369028                          | 405138                         |
| накопичена амортизація                                           | 1002         | 155184                          | 229596                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005         |                                 |                                |
| Основні засоби:                                                  | 1010         | 2225699                         | 2134588                        |
| первісна вартість                                                | 1011         | 2963898                         | 2813925                        |
| знос                                                             | 1012         | 738199                          | 679337                         |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015         |                                 |                                |
| первісна вартість                                                | 1016         |                                 |                                |
| знос                                                             | 1017         |                                 |                                |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020         |                                 |                                |
| первісна вартість                                                | 1021         |                                 |                                |
| накопичена амортизація                                           | 1022         |                                 |                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                              |              |                                 |                                |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         |                                 |                                |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035         | 2911474                         | 3547048                        |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 13438                           | 20399                          |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         | 587                             | 206329                         |
| Гудвіл                                                           | 1050         |                                 |                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065         |                                 |                                |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         |                                 |                                |
| Усього за розділом I                                             | 1095         | 5365042                         | 6083906                        |
| II. Оборотні активи                                              |              |                                 |                                |
| Запаси                                                           | 1100         | 12444402                        | 7383543                        |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         | 5879152                         | 3593952                        |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         |                                 |                                |
| Готова продукція                                                 | 1103         | 2463302                         | 1647487                        |
| Товари                                                           | 1104         | 4101948                         | 2142104                        |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         |                                 |                                |
| Депозити перестрахування                                         | 1115         |                                 |                                |
| Векселі одержані                                                 | 1120         |                                 |                                |

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.3

| 1                                                                | 2            | 3                              | 4                             |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 22521044                       | 24796034                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |              |                                |                               |
| за виданими авансами                                             | 1130         | 4049751                        | 2480491                       |
| з бюджетом                                                       | 1135         | 4810112                        | 2776107                       |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         |                                |                               |
| з нарахованих доходів                                            | 1140         |                                |                               |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145         |                                |                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 94137                          | 67847                         |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160         | 533236                         | 737999                        |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 2627789                        | 6707799                       |
| Готівка                                                          | 1166         | 3                              | 5                             |
| Рахунки в банках                                                 | 1167         | 2627786                        | 6707794                       |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170         |                                |                               |
| Інші оборотні активи                                             | 1190         |                                |                               |
| Усього за розділом II                                            | 1195         | 47080471                       | 44949820                      |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200         |                                |                               |
| Баланс                                                           | 1300         | 52445513                       | 51033726                      |
| Пасив                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітного періоду | На кінець<br>звітного періоду |
| I. Власний капітал                                               |              |                                |                               |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                 | 1400         | 9358912                        | 17077992                      |
| Капітал у дооцінках                                              | 1405         |                                |                               |
| Додатковий капітал                                               | 1410         |                                |                               |
| Резервний капітал                                                | 1415         | 20236                          | 20236                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                      | 1420         | 6068225                        | 10416094                      |
| Неоплачений капітал                                              | 1425         |                                |                               |
| Вилучений капітал                                                | 1430         |                                |                               |
| Інші резерви                                                     | 1435         |                                |                               |
| Усього за розділом I                                             | 1495         | 15447373                       | 27514322                      |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                    |              |                                |                               |
| Відстрочені податкові зобов'язання                               | 1500         |                                |                               |
| Пенсійні зобов'язання                                            | 1505         |                                |                               |
| Довгострокові кредити банків                                     | 1510         |                                |                               |
| Інші довгострокові зобов'язання                                  | 1515         | 24380                          | 4909                          |
| Довгострокові забезпечення                                       | 1520         |                                |                               |

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.3

| 1                                                | 2    | 3        | 4        |
|--------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу      | 1521 |          |          |
| Цільове фінансування                             | 1525 |          |          |
| Благодійна допомога                              | 1526 |          |          |
| Усього за розділом II                            | 1595 | 24 380   | 4 909    |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення         |      |          |          |
| Короткострокові кредити банків                   | 1600 | 18211119 | 1230000  |
| Векселі видані                                   | 1605 |          |          |
| Поточна кредиторська заборгованість:             |      |          |          |
| за довгостроковими зобов'язаннями                | 1610 | 51034    | 16614    |
| за товари, роботи, послуги                       | 1615 | 3268475  | 1467097  |
| за розрахунками з бюджетом                       | 1620 | 582695   | 82543    |
| за у тому числі з податку на прибуток            | 1621 |          |          |
| за розрахунками зі страхування                   | 1625 | 43       | 9        |
| за розрахунками з оплати праці                   | 1630 | 5398     | 10026    |
| за одержаними авансами                           | 1635 | 7370754  | 4214747  |
| за розрахунками з учасниками                     | 1640 |          |          |
| із внутрішніх розрахунків                        | 1645 |          |          |
| за страховою діяльністю                          | 1650 |          |          |
| Поточні забезпечення                             | 1660 | 241422   | 288605   |
| Доходи майбутніх періодів                        | 1665 |          |          |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 |          |          |
| Інші поточні зобов'язання                        | 1690 | 7242820  | 16204854 |
| Усього за розділом III                           | 1695 | 36973760 | 23514495 |
| Баланс                                           | 1900 | 52445513 | 51033726 |

Таблиця А.4 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
ТОВ «Кернел» за 2021 р., тис. грн.

## I. Фінансові результати

| Стаття                                                            | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього року |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 1                                                                 | 2            | 3                    | 4                                             |
| Чистий дохід від реалізації продукції<br>(товарів, робіт, послуг) | 2000         | 85791541             | 67395769                                      |
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг)   | 2050         | 81969080             | 58114495                                      |
| Валовий: прибуток                                                 | 2090         | 3822461              | 9281274                                       |
| Валовий: збиток                                                   | 2095         |                      |                                               |

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.4

| 1                                                                                   | 2    | 3       | 4        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|----------|
| Інші операційні доходи                                                              | 2120 | 691741  | 1666006  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121 |         |          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 |         |          |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130 | 1515993 | 931906   |
| Витрати на збут                                                                     | 2150 | 3094727 | 3 834778 |
| Інші операційні витрати                                                             | 2180 | 1083595 | 578396   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                           | 2190 |         | 5602200  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                             | 2195 | 1180113 |          |
| Дохід від участі в капіталі                                                         | 2200 |         |          |
| Інші фінансові доходи                                                               | 2220 | 296421  | 18179400 |
| Інші доходи                                                                         | 2240 | 5498552 | 4019156  |
| Дохід від благодійної допомоги                                                      | 2241 |         |          |
| Фінансові витрати                                                                   | 2250 | 1315770 | 1627252  |
| Втрати від участі в капіталі                                                        | 2255 |         |          |
| Інші витрати                                                                        | 2270 | 5406683 | 6153160  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                           | 2275 |         |          |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                     | 2290 |         | 2022738  |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                                       | 2295 | 2107593 |          |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                               | 2300 | 388297  | -373793  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                     | 2305 |         |          |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                               | 2350 |         | 1648945  |
| Чистий фінансовий результат: збиток                                                 | 2355 | 1719296 |          |

Таблиця А.5 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
ТОВ «Кернел» за 2022 р., тис. грн.

## І. Фінансові результати

| Стаття | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний період<br>попереднього року |
|--------|--------------|----------------------|--------------------------------------------|
| 1      | 2            | 3                    | 4                                          |

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.5

| 1                                                                                   | 2    | 3        | 4        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000 | 67925986 | 85791541 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050 | 51610825 | 81969080 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070 |          |          |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090 | 16315161 | 3822461  |
| Валовий: збиток                                                                     | 2095 |          |          |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120 | 2399576  | 691741   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121 |          |          |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 |          |          |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130 | 1019676  | 1515993  |
| Витрати на збут                                                                     | 2150 | 4161293  | 3094727  |
| Інші операційні витрати                                                             | 2180 | 1232757  | 1083595  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                           | 2190 | 12301011 |          |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток                             | 2195 |          | 1180113  |
| Дохід від участі в капіталі                                                         | 2200 |          |          |
| Інші фінансові доходи                                                               | 2220 | 619960   | 296421   |
| Інші доходи                                                                         | 2240 | 1589452  | 5498552  |
| Дохід від благодійної допомоги                                                      | 2241 |          |          |
| Фінансові витрати                                                                   | 2250 | 2116216  | 1315770  |
| Втрати від участі в капіталі                                                        | 2255 |          |          |
| Інші витрати                                                                        | 2270 | 5854408  | 5406683  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                           | 2275 |          |          |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                     | 2290 | 6539799  |          |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                                       | 2295 |          | 2107593  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                               | 2300 | -1401455 | 388297   |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                     | 2305 |          |          |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                               | 2350 | 5138344  |          |
| Чистий фінансовий результат: збиток                                                 | 2355 |          | 1719296  |

Таблиця А.6 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
ТОВ «Кернел» за 2023 р., тис. грн.

## І. Фінансові результати

| Стаття                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний період<br>попереднього року |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000         | 62056891             | 67925986                                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050         | 48320726             | 51610825                                   |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                   | 2070         |                      |                                            |
| Валовий: прибуток                                               | 2090         | 13736165             | 16315161                                   |
| Валовий: збиток                                                 | 2095         |                      |                                            |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105         |                      |                                            |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів              | 2110         |                      |                                            |
| Інші операційні доходи                                          | 2120         | 1624043              | 2399576                                    |
| Адміністративні витрати                                         | 2130         | 1615233              | 1019676                                    |
| Витрати на збут                                                 | 2150         | 3991631              | 4161293                                    |
| Інші операційні витрати                                         | 2180         | 1278613              | 1232757                                    |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190         | 8474731              | 12301011                                   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195         |                      |                                            |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200         |                      |                                            |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220         | 863057               | 619960                                     |
| Інші доходи                                                     | 2240         | 13047678             | 1589452                                    |
| Фінансові витрати                                               | 2250         | 2831222              | 2116216                                    |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255         |                      |                                            |
| Інші витрати                                                    | 2270         | 14315744             | 5854408                                    |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275         |                      |                                            |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290         | 5238500              | 6539799                                    |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295         |                      |                                            |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300         | -865465              | -1401455                                   |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                      |                                            |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350         | 4373035              | 5138344                                    |