МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» М. КИЇВ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 41-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ЛІВАДА Юлія Сергіївна
Керівник: д.філос. з менеджменту
СУХЕЦЬКА Крістіна Вікторівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 18
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» 35
ВИСНОВКИ 50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 52
ДОДАТКИ 56

ВСТУП

Актуальність теми. Нині в умовах трансформації національної економіки та інтеграції України у світовий економічний простір головним фактором забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства стає людський капітал. Особливої уваги дане питання набуває в аграрній галузі, яка залишається рушійною силою економічного розвитку країни. Адже ефективна система управління персоналом сьогодні – це не просто кадровий облік, а стратегічний інструмент, який дозволяє бізнесу адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Зауважимо, що повномасштабна війна та введення воєнного стану в Україні суттєво змінили систему взаємин на ринку праці. Аграрна галузь зіткнулася з безпрецедентними викликами, а саме відтоком кваліфікованих кадрів за кордон, мобілізацією працівників, необхідністю забезпечення безпеки праці та психологічної підтримки персоналу. Відповідно до таких умов старі підходи до менеджменту втрачають свою дієвість, поступаючись місцем гнучким моделям, цифровізації HR-процесів та програмам збереження ментального здоров'я. Згідно з цим, для потужних агрохолдингів здатність ефективно управляти людськими ресурсами стає запорукою не лише виживання, а й подальшого розвитку та збереження провідних позицій на ринку.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

– розглянути сутність, цілі та сучасні методи системи управління персоналом організації;

– проаналізувати нормативно-правове регулювання трудових відносин в Україні в умовах воєнного стану;

– надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;

– здійснити аналіз якісного та кількісного складу, руху та плинності кадрів на підприємстві;

– провести оцінку ефективності існуючої системи управління персоналом та виявити її недоліки;

– розробити заходи щодо оптимізації системи управління персоналом через впровадження новітніх HR-інструментів;

– обґрунтувати економічну ефективність запропонованих проєктних рішень.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та удосконалення системи управління персоналом агропромислового підприємства.

Методи дослідження. Основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. У процесі виконання роботи застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу (для вивчення теоретичних основ управління персоналом); статистичний та порівняння (для аналізу складу і структури персоналу, оцінки динаміки фінансових показників); графічний (для візуалізації організаційної структури та кадрового руху); абстрактно-логічний (для формулювання висновків та пропозицій); розрахунково-конструктивний (для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів).

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи склали закони України (зокрема КЗпП України, Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»), нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, офіційні статистичні дані, фінансова та статистична звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2024 роки, а також відкриті інтернет-джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження системи ключових показників

ефективності та програм підтримки благополуччя співробітників, які можуть бути використані керівництвом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» для підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Нині, коли світ перебуває під тиском постійних змін, стрімкого технологічного прогресу та пришвидшеної глобалізації, основною конкурентною перевагою підприємства, окрім наявності фінансових та матеріальних ресурсів, стає людський капітал. Адже ефективність функціонування підприємства, його можливості до інновацій та адаптації, в першу чергу, залежать від професіоналізму, вмотивованості та лояльності співробітників. Як зазначає Армстронг М. у своїх наукових працях, «управління персоналом трансформувалося з допоміжної адміністративної функції у стратегічно важливий напрям менеджменту» [1].

Зазначимо, що дослідженню сутності поняття «персонал» та комплексному аналізу проблематики управління ним на підприємствах присвятили свої праці численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема, Балабанова Л. В. та Сардак О. В. [2] визначають поняття «персонал» як «сукупність постійних працівників, що мають необхідну професійну підготовку, досвід і певні навички праці та перебувають у трудових відносинах з організацією». Варто зауважити, що на відміну від поняття «кадри», яке часто асоціюється з фіксованим складом працівників та бюрократичним обліком, категорія «персонал» акцентує увагу на особистісному потенціалі, здатності працівника до розвитку та участі у досягненні цілей організації.

Для глибшого розуміння сутності досліджуваного поняття «персонал» у таблиці 1.1 наведено узагальнену характеристику підходів різних науковців.

Аналіз представлених у таблиці 1.1 визначень свідчить про стрімку еволюцію наукових підходів до розуміння категорії «персонал» протягом останніх років. Якщо у класичних працях Армстронга М. та Деслера Г. домінує стратегічний та управлінський підходи, то дослідження 2021-2025 років (Бояринова К., Голобородько А., Євтушенко О.) чітко відображають вимоги

сьогодення: цифровізацію, наявність гнучких навичок та залучення тимчасового персоналу.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «персонал»

Автор	Визначення поняття «персонал»	Ключовий підхід (акцент)
Армстронг М. [1]	Персонал, задіяний у діяльності суб'єкта господарювання, сприяє реалізації його стратегічних завдань і являє собою провідний актив підприємства, що створює додаткову цінність.	Стратегічний (акцент на людському капіталі як головному стратегічному ресурсі бізнесу).
Деслер Г. [3]	Колектив організації, чиє належне регулювання (за допомогою методів утримання, перманентного вдосконалення та мотивації) є вирішальним фактором для гарантування стабільності та фінансової спроможності комерційної діяльності.	Управлінський (HRM-підхід) (акцент на тісній інтеграції практик управління персоналом із загальною бізнес-стратегією).
Бояринова К. О. [4]	Склад персоналу, що володіє потрібним рівнем кваліфікації, актуальними здібностями та згуртований для виконання місії комерційного об'єкта в умовах мінливого оточення.	Компетентнісний (акцент на знаннях, гнучких навичках (soft skills) та адаптивності працівників до змін).
Колот А. М. [5]	Носії розумового, робочого та суспільного капіталу, спільна діяльність яких формує корпоративну атмосферу та стимулює інноваційне зростання соціоекономічної структури.	Соціально-інноваційний (акцент на інтелектуальному потенціалі та командній синергії).
Голобородько А. Ю. [6]	Сукупність найманих працівників підприємства, сутність якої окреслюється через концептуальні рамки (з позиції витрат, ресурсів, операцій, функцій, компетенцій, правових зв'язків та цифрових аспектів) під час стратегічної трансформації.	Цифровий та стратегічний (акцент на адаптації до стратегічних змін та інтеграції цифрових технологій в управління персоналом).
Євтушенко О. А., Глухий А. О. [7]	Штатні та тимчасово залучені особи компанії незалежно від її юридичної моделі, об'єднані спільною метою, що формують її робочу групу, володіють необхідними спроможностями (фаховими уміннями та гнучкими навичками, потенціалом), залучені до всієї сфери робіт.	Сучасний компетентнісний та гнучкий (акцент на цифрових soft skills, талантах, спільній меті та включенні тимчасових працівників).

Джерело: сформовано автором на основі [1,3,4,5,6,7]

Узагальнюючи наведені погляди та враховуючи специфіку сучасної аграрної галузі, під поняттям «персонал» ми пропонуємо розуміти сукупність постійних та тимчасових працівників підприємства, які об’єднані спільними стратегічними цілями, володіють необхідними професійними та цифровими компетенціями, гнучко адаптуються до змін зовнішнього середовища і є головним рушієм генерації доданої вартості та забезпечення конкурентних переваг компанії.

Важливо також відзначити, що сучасний підхід до роботи з людьми дедалі частіше позначається терміном «HR-менеджмент» (управління людськими ресурсами). Виноградський М. Д. у своїх наукових працях зазначає, що «управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і працівників підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом» [8].

Вважаємо, що для кращого розуміння новітніх механізмів роботи з людськими ресурсами необхідно простежити трансформацію підходів до цієї діяльності з історичної точки зору. Еволюція поглядів на управління персоналом пройшла складний шлях, який умовно можна поділити на кілька етапів (рис.1.1).

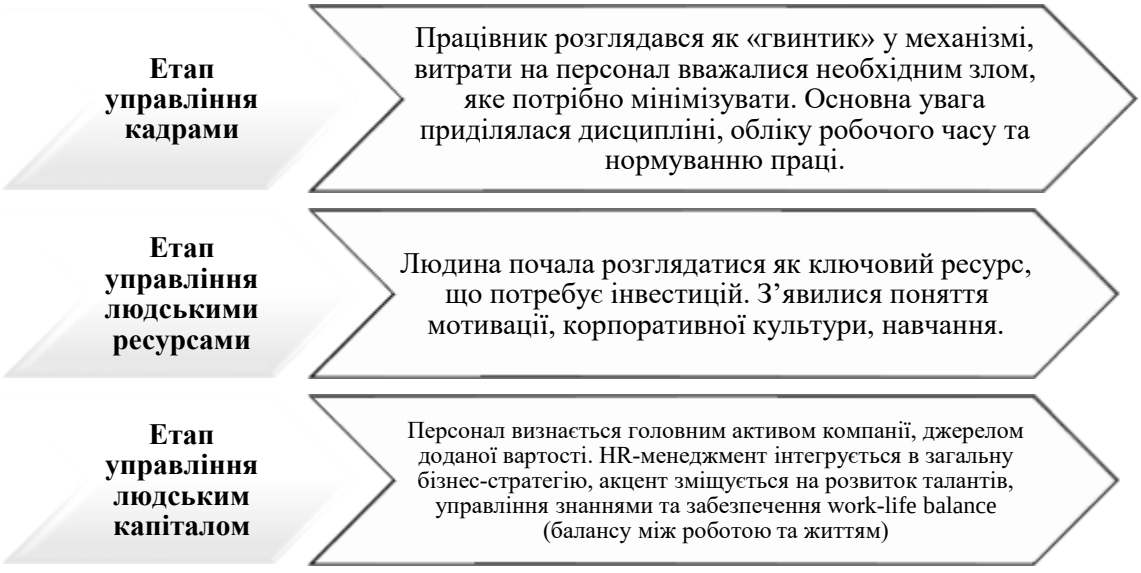


Рис.1.1. Етапи еволюції поглядів на управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Отже, відображена на рисунку 1.1 еволюція поглядів підтверджує перехід від технократичного підходу до людино-центристського, де персонал розглядається не як витратна стаття, а як стратегічний ресурс, що потребує постійного інвестування та розвитку

Зауважимо, що ключовою метою системи управління персоналом сучасного підприємства є забезпечення в необхідній кількості та кваліфікації кадрів, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей. Відповідно до цього, для реалізації цієї мети на практиці застосовується складний механізм, що ґрунтується на поєднанні різноманітних методів.

Як зазначено в науковій літературі, «методи управління персоналом – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив та окремих працівників для досягнення цілей організації». Традиційно їх класифікують на три великі групи [8]:

1. Адміністративні методи. Вони базуються на владі, дисципліні та стягненнях, мають директивний характер і є обов’язковими для виконання. В основі цих методів лежить правова норма та повноваження керівника. До адміністративних методів належать:

– організаційне регламентування (розробка організаційної структури, штатного розпису, положень про підрозділи, посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку);

– розпорядчий вплив (видання наказів, розпоряджень, вказівок, інструктаж, контроль за виконанням доручень);

– дисциплінарна відповідальність (застосування доган або звільнення за порушення трудової дисципліни згідно з КЗпП України) [9, 10].

2. Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних стимулів та матеріальній зацікавленості працівників. До основних економічних методів відносять:

– систему оплати праці (вибір форм (відрядна, почасова) та систем оплати, що відповідають специфіці роботи);

– матеріальне стимулювання (премії, бонуси за досягнення KPI (ключових показників ефективності), надбавки за стаж, інтенсивність праці або високу кваліфікацію);

– участь у прибутках та капіталі (надання працівникам опціонів, акцій компанії або відсотка від прибутку, що підвищує їхню залученість у результати діяльності бізнесу);

– систему пільг та компенсацій (соціальний пакет) (медичне страхування, оплата харчування, компенсація транспортних витрат, надання службового житла тощо) [2].

3. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток лояльності та задоволення вищих потреб особистості (у визнанні, причетності, самореалізації). Вони включають:

– соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання, оцінка ділових якостей, управління конфліктами, планування кар'єр);

– психологічні методи (створення комфортного психологічного клімату, врахування темпераменту та психотипу працівників при розподілі завдань, нематеріальна мотивація (подяка, публічне визнання заслуг, нагородження грамотами));

– формування корпоративної культури (впровадження єдиних цінностей, традицій, стилю спілкування, що об'єднує колектив навколо місії компанії) [2].

Зазначимо, що у практичній діяльності успішних підприємств, таких як досліджуване ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», жодна з груп методів не використовується ізольовано. Ефективність системи управління персоналом досягається через їхній комплексний взаємозв'язок: адміністративні методи створюють необхідну структуру та порядок, економічні – забезпечують матеріальну базу для праці, а соціально-психологічні – активізують творчий потенціал та ініціативність. При цьому особливого значення набуває формалізація цих процесів, яка базується на суворому дотриманні державних та корпоративних стандартів. Адже функціонування системи управління

персоналом на будь-якому підприємстві, зокрема й у великому агрохолдингу, неможливе без чіткого дотримання норм чинного законодавства.

Варто зауважити, що в Україні сформована розгалужена ієрархічна система нормативно-правових актів, яку очолює Конституція України (КУ). Вона має найвищу юридичну силу і визначає фундаментальні права громадян. Зокрема, стаття 43 КУ гарантує кожному право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується [10].

Наступним щаблем, що конкретизує конституційні норми, є Кодекс законів про працю України (КЗпП). Незважаючи на те, що документ був прийнятий ще у 1971 році, він залишається основним кодифікованим актом галузі. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників, визначає порядок укладання та розірвання трудових договорів, робочий час, дисципліну праці та матеріальну відповідальність сторін [11].

Як зазначається в Кодексі законів про працю України, «правове регулювання трудових відносин являє собою систему законодавчих та нормативних актів, що встановлює правила поведінки суб’єктів трудового права, гарантує реалізацію прав працівників та визначає межі повноважень роботодавців» [11]. Вважаємо, що для HR-менеджерів знання та правильне застосування цих норм є основою кадрової безпеки підприємства

Також не менш важливу роль у системі правового регулювання відіграють спеціальні Закони України (ЗУ), що деталізують окремі аспекти трудових відносин:

– ЗУ «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці, сфери державного і договірного регулювання оплати праці [12].

– ЗУ «Про відпустки» встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам [13].

– ЗУ «Про охорону праці» є критично важливим для агропромислових підприємств, де існують підвищені ризики травматизму при роботі з технікою та хімікатами [9].

– ЗУ «Про колективні договори і угоди», який регулює соціальне партнерство на рівні підприємства [14].

Нижній рівень нормативного регулювання складають підзаконні акти (постанови Кабінету Міністрів, накази міністерств) та локальні нормативні акти підприємства (Статут, Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про оплату праці тощо). Саме локальні акти дозволяють адаптувати загальні законодавчі норми до специфіки конкретного бізнесу, наприклад, аграрних підприємств [11, 14].

Кардинальні зміни у правовому полі відбулися з початком повномасштабного російського вторгнення. Введення воєнного стану вимагало оперативної адаптації трудового законодавства до екстремальних умов. Так, 15 березня 2022 року було прийнято Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Цей Закон діє протягом воєнного стану та має пріоритет над нормами КЗпП у разі їх суперечності [15].

Варто розглянути ключові нововведення, які суттєво вплинули на роботу HR-служб аграрних підприємств:

1. Закон № 2136 дозволяє роботодавцям укладати строкові трудові договори з новими працівниками на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника (наприклад, мобілізованого чи такого, що виїхав за кордон). Також скасовано обмеження щодо встановлення випробувального терміну для певних категорій працівників при прийнятті на роботу [15, 16].

2. У мирний час про зміну істотних умов праці (системи оплати, режиму роботи) роботодавець зобов’язаний був попередити працівника за два місяці. В умовах воєнного стану цю норму скасовано – повідомлення має відбутися не пізніше як до запровадження таких умов. Більше того, роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без

його згоди (за винятком переведення в зону активних бойових дій), якщо така робота не протипоказана за станом здоров’я, для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій [15, 16].

3. Призупинення дії трудового договору – це тимчасове припинення роботодавцем забезпечення працівника роботою і тимчасове припинення працівником виконання роботи за укладеним трудовим договором. Головна відмінність від звільнення полягає в тому, що трудові відносини не припиняються. Призупинення можливе, якщо через військову агресію виключена можливість обох сторін виконувати свої обов’язки (наприклад, знищення інфраструктури або окупація). Відшкодування заробітної плати за цей період покладається на державу-агресора [15, 16].

4. Закон дозволяє збільшувати нормальну тривалість робочого часу до 60 годин на тиждень для працівників об’єктів критичної інфраструктури (до яких часто відносять і підприємства аграрної галузі, що забезпечують продовольчу безпеку). Однак для більшості підприємств, включаючи офісний персонал агросфери, зберігається стандартна 40-годинна норма, проте роботодавець може самостійно визначати час початку і закінчення робочого дня. Святкові та неробочі дні (стаття 73 КЗпП) на період воєнного стану скасовано – вони є звичайними робочими днями і не оплачуються у подвійному розмірі [15, 16].

5. В умовах воєнного стану роботодавець може обмежити щорічну основну відпустку тривалістю 24 календарні дні. Якщо працівник має право на більшу відпустку, невикористані дні переносяться на період після закінчення воєнного стану [15, 16].

6. Спрощено процедуру звільнення працівника за ініціативою роботодавця. Дозволяється звільнення працівника в період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування у відпустці (крім відпустки у зв’язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною), із зазначенням дати звільнення, яка є першим робочим днем після закінчення непрацездатності або відпустки.

Окремо слід згадати про гарантії для мобілізованих працівників. За ними зберігаються місце роботи і посада, проте з липня 2022 року скасовано обов'язок роботодавця зберігати середній заробіток за мобілізованими працівниками (хоча компанії, такі як «КЕРНЕЛ», можуть робити це добровільно в рамках програм корпоративної соціальної відповідальності) [15, 16].

Як підсумок, вищезазначені законодавчі зміни сформували якісно нову правову реальність для HR-менеджменту в аграрній сфері. Запроваджені норми забезпечили роботодавцям необхідну гнучкість у прийнятті управлінських рішень, дозволивши оперативно адаптувати кадровий потенціал до викликів воєнного часу. Водночас трансформація трудового законодавства вимагає від фахівців з управління персоналом високого рівня правової грамотності для дотримання балансу між інтересами бізнесу та збереженням гарантій соціального захисту працівників. Разом із тим, ефективність застосування цих правових інструментів безпосередньо залежить від розуміння внутрішньої логіки та особливостей самої галузі.

Аграрно-промисловий комплекс (АПК), як правило, сприймається як одна із найбільш стійких до змін галузей, однак останніми десятиліттями чітко простежується докорінна трансформація підходів до менеджменту людського капіталу у цій царині. Особливості аграрної галузі накладають неспростовний вплив на кадрові процедури, формуючи специфічний набір проблем, із якими не зіштовхуються керівники праці в інших економічних сферах [17].

Вирішальним фактором, який диктує підходи до кадрової політики в агросфері, є циклічність та послідовність виробничих процесів. Нерівномірність завантаження протягом року породжує диспропорцію у потребах у робочій силі: піки активності під час посіву та збору врожаю чергуються з відносною паузою у зимовий період. Усе це змушує агропідприємства оперувати комбінованими моделями найму, а саме – підтримувати на постійній основі «ядро» високопрофесійних працівників (агрономів, інженерів, управлінців) та масово залучати сезонних робітників на короткострокові контракти. Іноземні науковці

підкреслюють, що «подібна конструкція несе в собі загрози значної плинності кадрів та ослаблення відданості тимчасового контингенту» [17].

Важливою галузевою рисою є значна просторова розкиданість виробничих потужностей та їхня життєво важлива залежність від стану соціальної інфраструктури села. Великі агрогрупи провадять свою діяльність на масштабних територіях, які часто розташовані далеко від міських агломерацій. Це призводить до сталої нестачі кваліфікованих фахівців на місцях; ситуація загострюється через інтенсивну урбанізацію та відтік молодих спеціалістів із сільської місцевості [18, 19].

Попри складність зазначених викликів, аграрна сфера демонструє стійку динаміку трансформації управлінських підходів. Сучасні вектори розвитку менеджменту персоналу в АПК спрямовані на уникнення галузевих ризиків через впровадження інноваційних інструментів залучення та утримання талантів. Основні світові тенденції, що визначають майбутнє кадрової політики в аграрній галузі, систематизовано та узагальнено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні тенденції в управлінні персоналом

Назва тенденції	Зміст та характеристика
Діджиталізація та перехід до «Agri 4.0»	Інтеграція передових агротехнологій, зокрема застосування безпілотних літальних апаратів, GPS-орієнтування та аналітики великих масивів даних (Big Data), кардинально трансформує необхідний рівень кваліфікації персоналу. Як наслідок, кадрова політика (HR-стратегії) зміщує фокус із підбору працездатних фізично осіб на пошук фахівців із «цифровими здібностями» (digital talents).
Розвиток бренду роботодавця (Employer Branding)	Глобальні агропромислові конгломерати докладають значних зусиль, аби розвіяти усталений образ аграрного сектору як «брудної» та технологічно відсталої сфери. Корпорації активно фінансують партнерські проєкти із закладами вищої освіти, організовують практику для студентів, тим самим підкреслюючи інноваційну складову галузі з метою приваблення молоді.
Автоматизація ручної праці	Збільшення фінансових витрат на оплату праці стимулює підприємства до впровадження роботизованих рішень (наприклад, систем автоматизованого молоковідведення чи роботів для збору врожаю), що, своєю чергою, переформатовує штатну структуру: спостерігається скорочення кількості некваліфікованих працівників та зростання потреби у фахівцях-інженерах для технічного супроводу обладнання.

Джерело: побудовано автором на основі [18,20]

Варто зауважити, що більшість висвітлених у таблиці 1.2 тенденцій знаходить своє відображення у стратегії управління персоналом досліджуваного аграрного підприємства, що дозволяє компанії утримувати лідерські позиції на ринку.

Проте для подальшого вдосконалення вітчизняних моделей менеджменту персоналом критично важливим є системний аналіз успішних зарубіжних практик. Досвід розвинених країн, зокрема США та держав ЄС, демонструє високу ефективність специфічних інструментів роботи з людським капіталом в аграрній сфері, що можна імплементувати в діяльність українських компаній. Ключові аспекти зарубіжного досвіду та можливості їх адаптації наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом в аграрній галузі

Країна / Регіон	Ключові особливості
США	Висока технологічність та масштабність, фокус на жорсткій стандартизації процесів. **Ключові HR-інструменти:** *«Extension Service* – система розширення знань, що забезпечує безперервне навчання персоналу безпосередньо на виробництві у співпраці з університетами. *Програма віз H-2A* – легальне залучення іноземних працівників для покриття потреб у сезонній праці. *SOP (Standard Operating Procedures)* – чіткі алгоритми дій для кожного працівника, що дозволяє дуже швидко навчати новачків і мінімізувати помилки. *Комплексні бонуси* – прив'язка премій не лише до кількісних (тонни врожаю), а й до якісних показників (збереження техніки тощо).
Нідерланди	Спільне використання ресурсів фермерськими господарствами для оптимізації витрат на фонд оплати праці. **Ключові HR-інструменти:** *Модель агрокооперативів (шеринг персоналу)* – спільний найм висококласних і дорогих фахівців, послуги яких одне окреме господарство не могло б собі дозволити.
Німеччина	Практико-орієнтована підготовка кадрів та швидка адаптація молоді на виробництві. **Ключові HR-інструменти:** *Дуальна освіта* - студенти аграрних вузів поєднують теоретичне навчання з реальною роботою на підприємстві, отримуючи зарплату та гарантоване робоче місце після випуску

Джерело: побудовано автором на основі [20,21,22]

Як бачимо з таблиці 1.3, систематизація зарубіжного досвіду дозволяє стверджувати, що успішність функціонування аграрної галузі в розвинених країнах безпосередньо залежить від адаптивності систем управління персоналом та впровадження спеціалізованих HR-інструментів. Використання таких практик, як жорстка стандартизація робочих процесів і програми цільового залучення сезонних працівників у США, спільне використання висококваліфікованого персоналу в Нідерландах, а також система дуальної освіти в Німеччині, виступає дієвим механізмом подолання кадрового дефіциту та швидкої адаптації новачків.

Підсумовуючи можемо сказати, що людські ресурси становлять собою ключовий стратегічний актив компаній, від стану якого прямо залежать їх позиції на займаному ринку, стійкість функціонування та перспективи зростання. Раціональне розпоряджання кадрами вимагає інтегрованого застосування адміністративних, фінансових та соціально-психологічних важелів впливу. Це, своєю чергою, забезпечує належну побудову робочого процесу та високу віддачу від зусиль співробітників. Не менш значущим у цьому контексті є неухильне дотримання чинного трудового законодавства. Усвідомлюючи особливості сільськогосподарської галузі, зокрема, циклічність робіт, географічну розкиданість виробничих одиниць та постійну потребу у фахівцях високого рівня впровадження передових HR-стратегій, стає критично важливим. Зазначене формує міцний фундамент для подальшого детального вивчення механізмів кадрового менеджменту на підприємствах та окреслення зон для його оптимізації.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Практичне дослідження сучасних моделей управління персоналом потребує глибокого аналізу діяльності провідних суб'єктів господарювання, чия стратегія базується на інноваційних підходах та міжнародних стандартах. Репрезентативною базою для проведення такої діагностики у межах кваліфікаційної роботи було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» – ключову операційну компанію групи «Кернел» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Детальна інформація про ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
Скорочена назва	ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	31454383
Статутний капітал	17,18 млрд грн (станом на 2026 р.)
Місцезнаходження	01001, Україна, м. Київ, провул. Тараса Шевченка 3
Види діяльності (основні КВЕД)	01.11 - вирощування зернових культур (крім рису), бобових, олійних; 10.41 - виробництво олії та жирів; 52.10 - складське господарство; 46.21 - оптова торгівля зерном.

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Досліджуване підприємство є провідним у світі та найбільшим в Україні виробником й експортером соняшникової олії, а також ключовим постачальником сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки, що обґрунтовує його вибір як об'єкта дослідження.

Компанія виступає взірцевим прикладом успішної вертикально інтегрованої агропромислової структури, діяльність якої охоплює повний цикл створення доданої вартості: від вирощування агрокультур до високотехнологічного виробництва та розгалуженої логістики [23, 24].

Загальна характеристика масштабів діяльності компанії підтверджує її лідерські позиції в національній економіці. Земельний банк компанії, станом на початок 2024 року, становить близько 363 тис. гектарів, розташованих у

чорноземних зонах України з високим потенціалом врожайності (Тернопільська, Хмельницька, Полтавська, Чернігівська, Сумська, Черкаська області). Зауважимо, що до початку повномасштабного вторгнення земельний банк перевищував 500 тис. га, однак частина земель тимчасово опинилася під окупацією або у зоні бойових дій, що вимагало від менеджменту оперативної оптимізації активів [23].

Дане підприємство є беззаперечним лідером у сегменті переробки олійних культур. На частку компанії припадає близько 7-10% світового виробництва соняшникової олії. Продукція реалізується як оптом на світових ринках, так і в роздріб під відомими національними брендами «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак». Експортна географія охоплює понад 60 країн світу, що свідчить про високу інтеграцію підприємства у глобальну економіку та відповідність його продукції міжнародним стандартам якості та безпечності (ISO, GMP+, ISCC) [23, 24, 25].

Згідно з офіційно затвердженою доктриною фірми, під тиском обставин воєнного часу відбулося коригування стратегічних установок, а саме, акцент змістився зі стрімкого розширення на ринках до гарантування непорушності функціонування організації та досягнення незалежності у сфері енергетики. Нині ключовими напрямами розвитку визначено створення самодостатньої системи логістичного забезпечення, інтеграцію рішень з підвищення енергоощадності та повну цифровізацію процесів. Ця зміна стратегічної парадигми агрохолдингу, спрямована на досягнення логістичної самодостатності та модернізацію технологій, неминуче тягне за собою перегляд кваліфікаційних запитів до людських ресурсів компанії. Будівництво власного флоту та нарощування потужностей терміналів на Дунаї створюють попит на залучення експертів з дуже специфічними навичками, які раніше не були першочерговими для типової аграрної діяльності [25].

Паралельно, орієнтація на екологічно чисті джерела енергії вимагає від співробітників високих показників у сфері цифрових знань та здатності до постійного вдосконалення навичок. Отже, успішне втілення переглянутої

стратегії підприємства можливе лише за наявності гнучкої системи управління людськими ресурсами, яка здатна швидко укомплектувати бізнес потрібними компетенціями та підтримувати активну участь колективу у впровадженні інноваційних змін.

В той же час динамічність кадрових процесів потребує чіткої та маневреної системи координації всіх ланок підприємства. Організаційна структура компанії є відображенням її внутрішньої логіки та ключових функціональних напрямів, що дозволяють ефективно визначити стратегічні цілі та рівень конкретних виконавців (рис. 2.1).

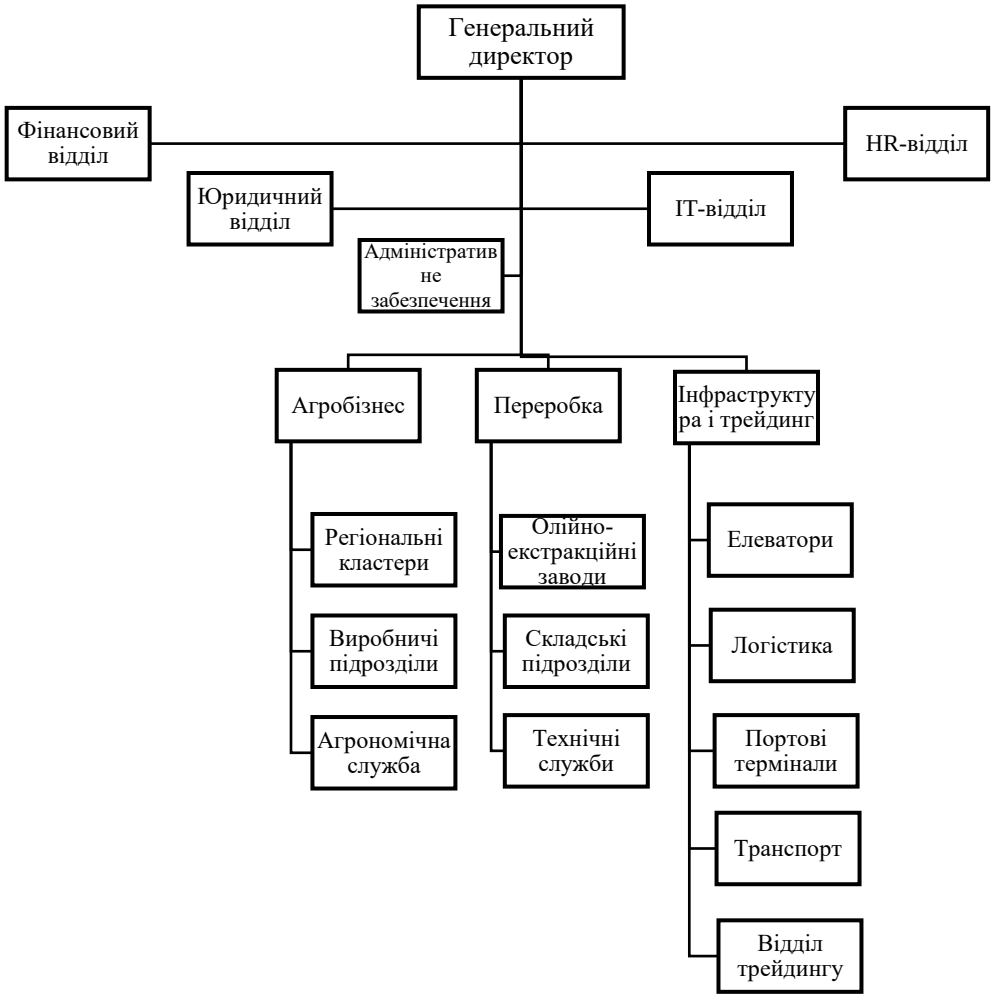


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: побудовано автором на основі [23,24]

Відповідно до рисунка 2.1, організаційна структура побудована за дивізіонально-функціональним принципом. Такий підхід зумовлений

масштабами діяльності підприємства та його належністю до вертикально інтегрованої агропромислової групи.

На стратегічному рівні управління формується загальна політика розвитку, тоді як на оперативному рівні виділяються три ключові бізнес-напрями: агробізнес, переробка та інфраструктура, трейдинг. Поряд із цим функціонують забезпечувальні підрозділи – фінансовий, кадровий, юридичний, IT та адміністративний, які координують діяльність основних дивізіонів. Наведена структура дає змогу забезпечити чіткий розподіл повноважень, підвищити керованість підприємства та оперативність ухвалення управлінських рішень.

Наступним важливим кроком в дослідженні системи управління персоналом аграрного підприємства є проведення оцінки та аналізу основних економічних показників діяльності підприємства за останні три фінансові роки (2022-2024) (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2024 рр., млн дол. США

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-), 2024 до 2022	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	5332	3455	2748	-2584	-48,5
Собівартість реалізованої продукції	4867	3169	2496	-2371	-48,7
Валовий прибуток	465	286	252	-213	-45,8
Операційний прибуток	209	442	148	-61	-29,2
Чистий прибуток / (збиток)	-41	299	67	+108	-
EBITDA	220	544	239	+19	+8,6
Рентабельність за EBITDA, %	4,1%	16%	8,7%	+4,6	+112,2

Джерело: складено автором на основі [24]

Відповідно до таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що у 2022 році спостерігається значне падіння прибутковості, що призвело до отримання чистого збитку у розмірі 41 млн дол. США. Перш за все, це пояснюється блокадою чорноморських портів, що призвело до зупинки експорту на кілька місяців, необхідністю списання втрачених активів та валютними коливаннями. В той же час собівартість продукції різко зросла через здорожчання логістики, та

компанія була змушена перенаправляти потоки на залізницю та автотранспорт у напрямку західних кордонів, що в рази дорожче за морські перевезення.

В 2023 році економічна ситуація дещо стабілізувалася завдяки роботі «Зернового коридору» та адаптації діяльності до нових умов ведення бізнесу, і як підсумок, підприємство змогло вийти на прибутковість (299 млн дол. США) та наростити показник EBITDA більш ніж у два рази.

Стосовно тенденції 2024 року, то вона свідчить про те, що підприємство продовжує працювати в умовах високої невизначеності. Зокрема, скорочення чистого прибутку на 77,6% порівняно з аналогічним показником 2023 року демонструє вичерпання ефекту «відкладеного попиту» та зростання тиску логістичних витрат на кінцеву маржинальність бізнесу, що потребує перегляду стратегій операційної ефективності [26].

З метою наочного відображення динаміки чистого доходу та EBITDA було побудовано рисунок 2.2.

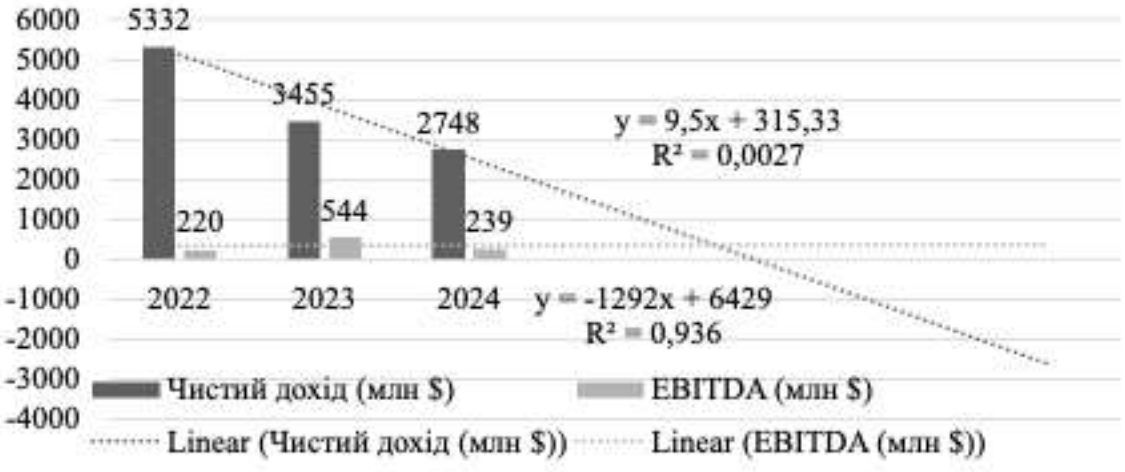


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та EBITDA ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2024 рр., млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [24,26]

Спираючись на інформацію, представлену на графіку 2.2, видно, що підприємство демонструє невпинне зниження показника чистого прибутку – його величина зменшилася майже наполовину – з 5332 млн. доларів США у 2022

році до 2748 млн. доларів США у 2024 році. Лінійна залежність, побудована для чистого доходу, вказує на високу швидкість та послідовність цієї низхідної тенденції (коефіцієнт наближення R^2 – 0,936, що свідчить про значний ступінь надійності тренду).

Водночас показник EBITDA демонструє коливання, нерівномірний характер. Після суттєвого підйому у 2023 році (до позначки 544 млн доларів США), спричиненого пристосуванням і розпродажем наявних запасів, у 2024 році спостерігалося різке падіння результату до 239 млн доларів США. Фактичне повернення рівня EBITDA практично до позначки кризового 2022 року (220 млн доларів США) на тлі трирічного мінімуму чистого прибутку цілковито підтверджує раніше висловлену думку: рентабельність діяльності суттєво погіршилася внаслідок логістичних викликів, що диктує необхідність термінового перегляду функціональної схеми роботи підприємства.

Слід також звернути увагу на те, що рівень боргового навантаження має критичне значення для фінансової стабільності. Компанія, що аналізується, веде активні перемовини з фінансовими установами, зокрема міжнародними банками, з метою реорганізації своїх боргових зобов'язань, що дає змогу мобілізувати оборотні кошти для забезпечення безперебійної виробничої активності [26].

Окрім фінансових показників, варто звернути увагу на соціально-економічний внесок підприємства. Як зазначено у відкритих джерелах, «ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» залишається одним із найбільших платників податків в аграрній галузі України, його благодійний фонд «Разом з Кернел» спрямував понад 2,5 млрд грн на підтримку Збройних Сил України (ЗСУ) та гуманітарну допомогу населенню, що є важливою складовою корпоративної стратегії та позитивно впливає на репутацію бренду роботодавця» [27].

Вважаємо, що саме високий рівень репутаційної відповідальності формує ту основу довіри, на якій будується взаємодія компанії з її працівниками. В умовах воєнного стану, коли технічні та фінансові ресурси можуть бути обмеженими або під загрозою, саме професіоналізм, лояльність та згуртованість команди стають головними факторами стійкості.

Згідно з цим, для оцінки кадрового потенціалу компанії проведемо комплексний аналіз динаміки чисельності, структури та руху персоналу, спираючись на дані звітів про сталий розвиток та внутрішню статистику підприємства.

Як було зазначено раніше, досліджуване підприємство є одним із найбільших роботодавців в аграрній галузі України [28]. Масштаб компанії вимагає залучення значної кількості працівників різного профілю: від механізаторів та агрономів у регіональних кластерах до трейдерів та фінансових аналітиків у центральному офісі тощо.

З метою детального вивчення кадрового складу проаналізуємо динаміку облікової чисельності штатних працівників протягом 2022-2024 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу підприємства за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	11,100	10,500	9,800	-1,300	-11.7
у т.ч. сезонні працівники	2,500	2,200	1,900	-600	-24.0
Фонд оплати праці, млн грн	2,664	2,772	2,940	+276	+10.4
Середня заробітна плата, грн	20,000	22,000	25,000	+5,000	+25.0

Джерело: складено автором за даними звітів [26]

Згідно з даними таблиці 2.3, можемо спостерігати тенденцію до поступового зменшення чисельності персоналу (на 11,7% за три роки). З одного боку, це пояснюється втратою контролю над частиною активів у Харківській та Запорізькій областях, а з іншого – свідомою політикою компанії щодо автоматизації виробничих процесів, що зменшує потребу в ручній праці. Варто відзначити, що значна частка персоналу (понад 1000 осіб, за даними ESG-звітів) була мобілізована до лав ЗСУ, що створює додаткове навантаження на працюючих співробітників [26].

Також для більш ґрунтовнішого розуміння кадрового потенціалу розглянемо структуру персоналу за категоріями, освітою, віком та статтю (рис. 2.3).

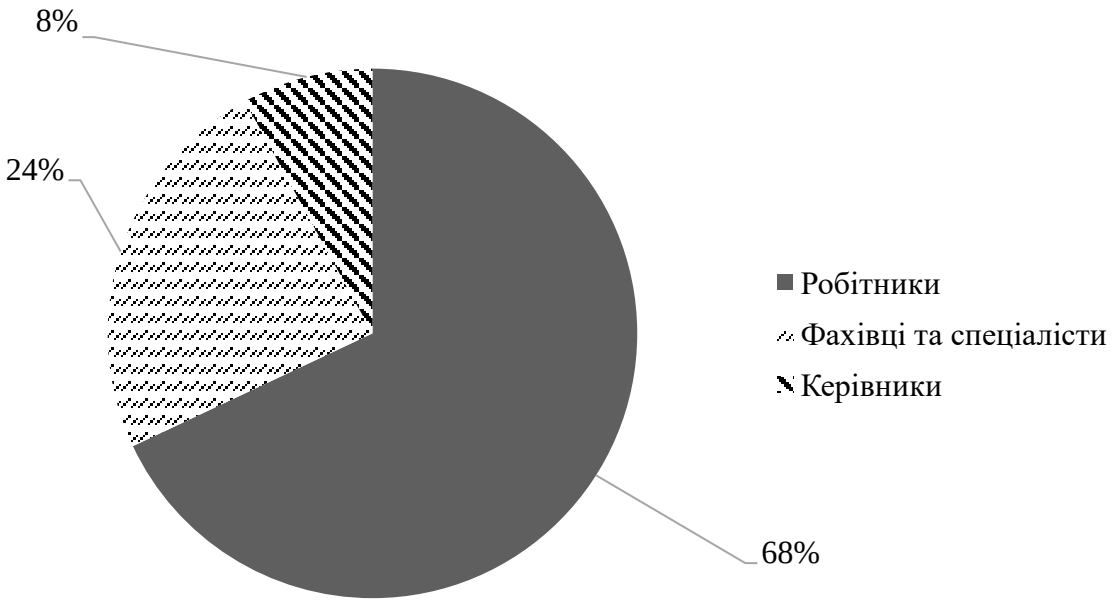


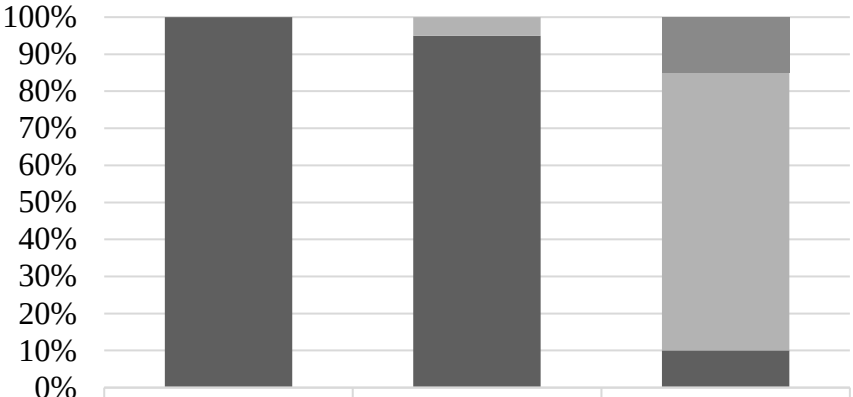
Рис. 2.3. Якісна структура персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у 2024 році
Джерело: побудовано автором на основі [28]

Наведена вище структура є типовою для виробничого підприємства, проте в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» спостерігається зростання частки ІТ-фахівців та спеціалістів з точного землеробства, що свідчить про технологічний розвиток [28].

Окрім кількісного розподілу за посадовими категоріями, важливою складовою аналізу кадрового потенціалу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є оцінка якісного складу працівників. Компанія робить ставку на висококваліфіковані кадри, добираючи персонал із відповідним рівнем підготовки для кожної ланки. Для наочного відображення освітньо-кваліфікаційної структури персоналу у розрізі категорій посад було побудовано рисунок 2.4.

Наочна візуалізація освітньої структури підтверджує**,** що кадрова політика компанії чітко диференційована відповідно до функціональних обов’язків працівників. Зосередження осіб з повною вищою освітою на адміністративних та управлінських посадах (100%) забезпечує високий рівень стратегічного планування та операційного менеджменту. Водночас переважання професійно-технічної освіти серед робітників (які складають 68% штату згідно з попереднім аналізом) є оптимальним для виконання безпосередніх виробничих та

логістичних завдань підприємства. Загалом, така структура свідчить про високий рівень кваліфікації колективу та раціональний підхід до формування штату.



	Керівники	Фахівці та спеціалісти	Робітники
Середня освіта	0%	0%	15%
Професійно-технічна освіта	0%	5%	75%
Повна вища освіта	100%	95%	10%

Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за рівнем освіти
Джерело: сформовано автором на основі [28]

Аналізуючи якісний склад працівників підприємства, окрему увагу слід приділити гендерній структурі. Сьогодні цей показник є не лише відображенням галузевої специфіки агробізнесу, а й індикатором адаптивності компанії до викликів воєнного часу. Візуалізація гендерного розподілу персоналу наведена на рисунку 2.5.

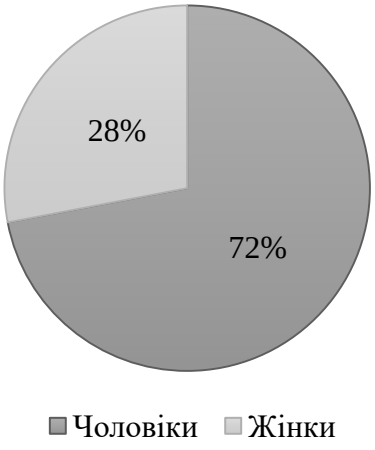


Рис. 2.5. Гендерна структура персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
Джерело: побудовано автором на основі [28]

З даних рисунка 2.5 можемо зробити висновок, що на підприємстві спостерігається очікувана для аграрної галузі гендерна диспропорція: переважну більшість працівників становлять чоловіки – 72%, тоді як на жінок припадає 28% штату. Такий розподіл історично зумовлений наявністю важкої фізичної праці та специфікою виробничо-логістичних процесів.

Проте поточна макроекономічна та соціальна ситуація вимагає від компанії зміни підходів до формування штату. В умовах триваючого воєнного стану та масштабної мобілізації чоловічого населення гендерна структура ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» зазнає вимушених, але об’єктивних трансформацій.

З метою подолання кадрового дефіциту підприємство демонструє високу гнучкість HR-стратегії. На підприємстві жінки все частіше залучаються до виконання обов’язків на традиційно «чоловічих» посадах виробничого сегмента (зокрема, працюють операторами сушарок та водіями навантажувачів). Окрім цього, впровадження програм гендерної рівності в управлінні підтверджує курс компанії на оптимізацію трудових ресурсів та забезпечення безперебійності операційної діяльності навіть в умовах жорсткого дефіциту кадрів на ринку праці.

Важливим індикатором стійкості кадрового потенціалу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є вікова структура персоналу. Здатність компанії підтримувати баланс між молодими фахівцями та досвідченими професіоналами безпосередньо впливає на її довгострокову ефективність. Графічне відображення вікового складу працівників підприємства наведено на рисунку 2.6.

Як свідчать дані рисунка 2.6, вікова структура персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є максимально збалансованою та сприятливою для стабільного розвитку бізнесу. Абсолютну більшість колективу (64%) складають працівники віком від 30 до 50 років. Ця категорія виступає своєрідним «золотим фондом» підприємства, оскільки поєднує високу професійну продуктивність, фізичну витривалість (що критично важливо для агровиробництва) та сформовану мотивацію.

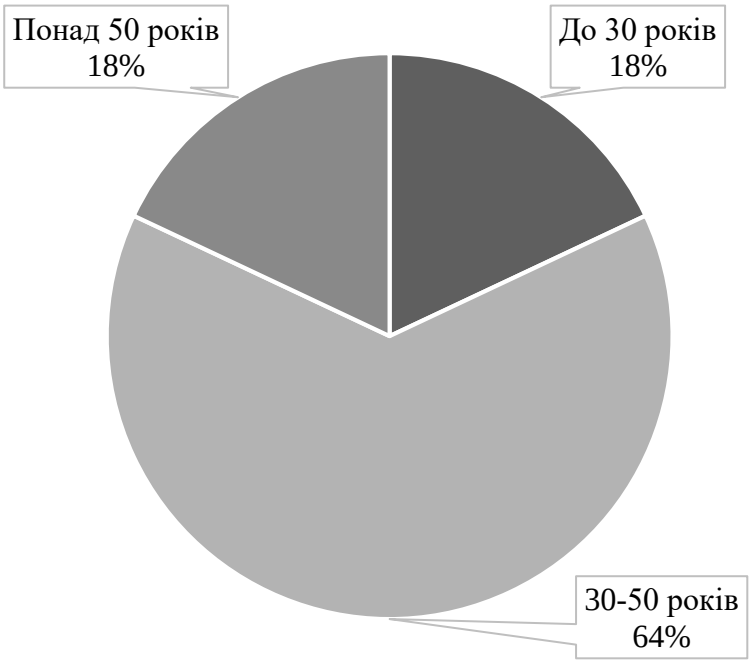


Рис. 2.6. Вікова структура ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Згідно з фаховою літературою, стабільність кадрового складу є стратегічним індикатором організаційної ефективності. Високий рівень плинності кадрів спричиняє зростання трансакційних витрат на рекрутинг, адаптацію та навчання персоналу, а також детермінує зниження загальної продуктивності праці [29].

Для аналізу руху кадрів нами були використані наступні формули:

Коефіцієнт обороту по прийому

$$К_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{сер} \times 100\% \quad (2.1)$$

де $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників за певний період;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників за той самий період.

Коефіцієнт обороту по звільненню

$$К_{зв} = Ч_{зв} / Ч_{сер} \times 100\% \quad (2.2)$$

де $Ч_{зв}$– чисельність звільнених працівників за певний період;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів

$$К_{пл} = (Ч_{зв.вб} + Ч_{зв.пд}) / Ч_{сер} \times 100\% \quad (2.3)$$

де $Ч_{зв.вб}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням;

$Ч_{зв.пд}$ – чисельність працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Розрахунок показників руху персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» наведено в таблиці 2.4. (Детальні розрахунки наведені в додатку А).

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	2022	2023	2024
Прийнято на роботу, осіб	1,200	1,100	950
Звільнено всього, осіб	1,300	1,400	1,450
- за власним бажанням	800	900	950
- за порушення трудової дисципліни	100	120	130
Коефіцієнт обороту по прийому (Кпр), %	10,8	10,5	9,7
Коефіцієнт обороту по звільненню (Кзв), %	11,7	13,3	14,8
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл), %	8,1	9,7	11,0

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності підприємства [30].

Аналіз даних таблиці 2.4 демонструє негативні тенденції в русі персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» протягом 2022-2024 років. Зокрема, коефіцієнт обороту з прийому ($К_{пр}$) має стійку тенденцію до зниження з 10,8% у 2022 році до 9,7% у 2024 році, що свідчить про уповільнення темпів найму нових працівників та зниження здатності компанії залучати персонал. Водночас коефіцієнт обороту зі звільнення ($К_{зв}$) щорічно зростає: від 11,7% у 2022 році до 14,8% у 2024 році, вказуючи на суттєве збільшення загального відтоку кадрів з підприємства.

Відповідно, ключовий показник – коефіцієнт плинності кадрів ($К_{пл}$) – також зріс із 8,1% до 11,0%. Враховуючи, що нормальним для виробничих підприємств вважається рівень плинності в межах 5-7%, поточний показник суттєво перевищує норму. Така динаміка за всіма коефіцієнтами підтверджує наявність серйозних проблем з утриманням співробітників та вказує на необхідність негайного впровадження заходів зі стабілізації колективу.

Таке стрімке зростання плинності кадрів та проблеми з утриманням персоналу зумовлені низкою вагомих обставин. Основні фактори, що найбільше впливають на відтік працівників у поточних умовах, наочно систематизовано на рисунку 2.7.

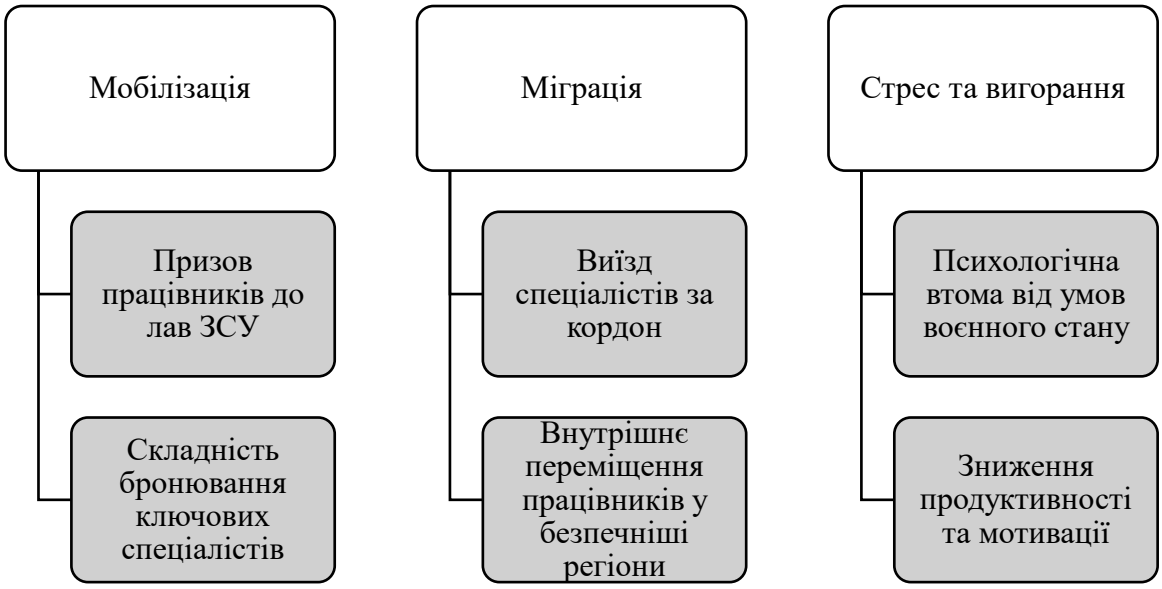


Рис.2.7. Фактори, що впливають на плинність кадрів у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Отже, сукупна дія зазначених факторів критично впливає на стабільність кадрового складу підприємства в умовах воєнного стану, що вимагає від керівництва оперативного перегляду та адаптації діючих підходів до утримання персоналу, зокрема, оновлення системи мотивації працівників.

Для об’єктивної оцінки діючої системи управління персоналом проаналізуємо ключові підсистеми: навчання і розвиток, мотивацію та комунікацію, а також виокремимо проблемні зони, що потребують вдосконалення.

Компанія «Кернел» побудувала одну з найпотужніших в Україні систем корпоративного навчання, розглядаючи витрати на розвиток персоналу не як витрати, а як інвестиції. Згідно з інформацією, розміщеною в розділі «Навчання

та розвиток» на офіційному сайті, екосистема професійного зростання охоплює всі категорії працівників [28, 31]. (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Основні програми розвитку та навчання персоналу в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Напрям / Назва програми	Цільова аудиторія	Ключові інструменти та особливості	Очікуваний результат / Ефективність
Програми для молоді та студентів («Kernel Chance»)	Студенти та молоді спеціалісти	Оплачуване стажування за ротаційним принципом (зміна функціональних напрямків або локацій); індивідуальне менторство від досвідчених керівників.	Високий відсоток працевлаштування випускників програми; «вирощування» лояльних фахівців, повністю адаптованих до корпоративної культури компанії.
Корпоративний університет та професійне навчання	Діючі співробітники, виробничий персонал (агрономи, інженери)	Внутрішні тренінги та вебінари. Навчання агрономів технологіям точного землеробства (Cropio, дрони). Вивчення сучасної техніки інженерами (John Deere, Case). Функціонування масштабного проєкту «Open Agro University».	Здобуття практичних знань; підтримка високого рівня інноваційності; мінімізація простоїв техніки через поломки; загальне підвищення кваліфікації.
Розвиток управлінських компетенцій	Менеджери середньої та вищої ланки	Реалізація програм розвитку Soft Skills: лідерство, управління змінами, емоційний інтелект.	Формування ефективних лідерів команд, здатних керувати великою структурою, а не просто виконувати роль адміністраторів.

Джерело: сформовано автором на основі [31,32]

Таким чином, аналіз діючих освітніх програм свідчить про те, що ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» застосовує комплексний та системний підхід до розвитку кадрового потенціалу. Завдяки цілеспрямованій підготовці молодих спеціалістів, безперервному підвищенню кваліфікації виробничого персоналу та розвитку лідерських компетенцій менеджменту, компанія ефективно задовольняє власні потреби у висококваліфікованих працівниках та підтримує високий рівень інноваційності бізнесу.

Також важливим аспектом управління персоналом у досліджуваній компанії є розгалужена система мотивації. Вона поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, забезпечуючи комплексний підхід до утримання працівників та підвищення їхньої продуктивності (рис.2.8)

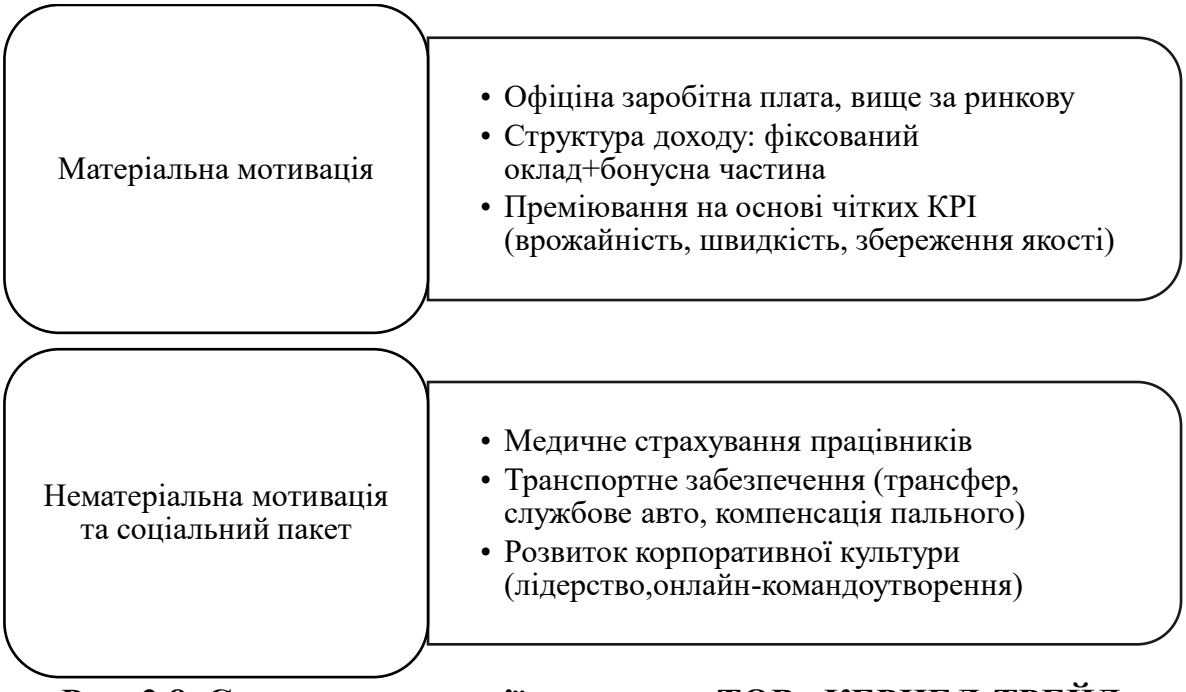


Рис. 2.8. Система мотивації персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Таким чином, прозора бонусна система, прив'язана до KPI, у поєднанні з потужним соціальним пакетом формує міцний фундамент для лояльності працівників та забезпечення стабільності кадрового складу в умовах воєнного часу.

Для комплексного розуміння поточного стану системи управління персоналом підприємства та узагальнення результатів проведеного дослідження, доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.6). Він дозволить систематизувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони кадрової політики) та зовнішні обставини (можливості та загрози), які впливають на ефективність роботи з людським капіталом в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	**СЛАБКІ СТОРОНИ**
1.Потужна та розвинена система корпоративного навчання. 2. Конкурентна заробітна плата, прозора система преміювання (KPI) та розширений соціальний пакет. 3. Збалансована вікова та висококваліфікована освітня структура. 4. Сильний бренд роботодавця та високий рівень корпоративної соціальної відповідальності (підтримка ЗСУ, що підвищує лояльність працівників).	1. Зростання рівня плинності кадрів (до 11,0% у 2024 році) та уповільнення темпів найму нових працівників. 2. Бюрократизація процесів погодження та ускладнені внутрішні комунікації через великі масштаби компанії. 3. Недостатній рівень діджиталізації HR-сервісів для виробничого персоналу, збереження паперового документообігу. 4.Надмірне психофізіологічне навантаження на наявних працівників через необхідність перекривати кадровий дефіцит.
МОЖЛИВОСТІ	**ЗАГРОЗИ**
1.Впровадження комплексних програм психологічної підтримки та добробуту для запобігання вигоранню. 2. Повна цифровізація рутинних HR-процесів. 3. Подолання кадрового дефіциту шляхом навчання та залучення жінок на традиційно «чоловічі» виробничі посади. 4. Розробка та впровадження ефективних інклюзивних програм реінтеграції та адаптації ветеранів.	1. Мобілізація ключових фахівців до лав ЗСУ та постійні складнощі з бронюванням критичного персоналу. 2. Міграція кваліфікованих спеціалістів за кордон та у безпечніші регіони через військові дії. 3.Хронічний стрес, зниження продуктивності та масове професійне вигорання персоналу. 4.Жорсткий загальний дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці аграрної галузі України.

Джерело: побудовано автором на основі досліджень

Як свідчить SWOT-аналіз, незважаючи на потужну інфраструктуру та передові практики, аналіз відгуків співробітників, динаміки кадрових показників та загальної ситуації в галузі найбільшої уваги потребують слабкі сторони та загрози. Виявлені проблеми та їх негативні наслідки представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Виявлені проблеми в системі управління персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Проблема / Виклик	**Основні причини виникнення**	**Негативні наслідки для компанії**
Надмірне психофізіологічне навантаження та ризик вигорання	Хронічний стрес через війну (особливо в прифронтових зонах та портах); збільшення навантаження на працівників через мобілізацію колег; сезонна ненормованість робочого дня.	Професійне вигорання персоналу; зниження продуктивності; недостатнє відновлення ментального ресурсу працівників.

Продовження табл. 2.7

Складність внутрішніх комунікацій та бюрократизація	Великий масштаб компанії та її географічна розгалуженість; вертикально інтегрована структура управління з багатоступеневими процедурами погодження.	Затримка в доведенні рішень від центру до виконавців; зниження оперативності реагування; відчуття відірваності виробничих підрозділів від загальної стратегії.
Недостатня автоматизація HR-сервісів для «синіх комірців»	Нерівномірна діджиталізація HR-процесів: збереження паперового документообігу (відпустки, довідки) для робітничого персоналу (механізаторів, водіїв).	Втрата робочого часу на бюрократичні процедури; незручності для працівників виробничих підрозділів; зниження рівня задоволеності внутрішніми сервісами.
Потреба в адаптації та реінтеграції ветеранів	Зростання кількості демобілізованих працівників, які повертаються з фронту; орієнтація діючої системи адаптації переважно на професійні навички.	Ризик неефективної реінтеграції працівників з посттравматичним досвідом або інвалідністю; необхідність термінової розробки спеціалізованих адаптаційних програм.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Вирішення наведених вище проблем є критично важливим завданням для забезпечення стійкості досліджуваного аграрного підприємства. Зважаючи на виявлені слабкі місця, подальший розвиток системи управління персоналом має бути спрямований на оптимізацію внутрішніх комунікацій, цифровізацію HR-сервісів та впровадження комплексних програм підтримки ментального здоров’я та реінтеграції ветеранів.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

В умовах безпрецедентних труднощів воєнного часу, масового виїзду громадян, процесів мобілізації та стрімкого браку вправних фахівців на ринку праці в аграрній галузі, налагодження системи кадрового адміністрування стає не просто допоміжною функцією, а вирішальним елементом для забезпечення життєздатності та продовження існування підприємства. Актуальні проблеми сфери управління людськими ресурсами змушують великі агрохолдинги відмовлятися від застарілих, надмірно зарегульованих методів роботи з персоналом на користь гнучких, зосереджених на людині та цифровізованих концепцій. Значення цього переходу полягає не лише у втриманні ключових співробітників та зменшенні фінансових збитків через звільнення, а й у збереженні психологічного благополуччя команди, підтримці їхньої участі у роботі та ефективності в умовах тривалого напруження.

Проведений у другому розділі аналіз підтвердив, що підприємство, яке розглядається, має значні людські ресурси та достатньо розвинену логістику управління. Водночас виклики воєнного стану, збільшення відтоку співробітників, високий рівень емоційного тиску на персонал та ускладнення внутрішнього обміну інформацією потребують перегляду існуючих підходів до HR-управління. Тактика «перебування на плаву», властива початковому етапу бойових дій, мусить поступитися місцем стратегії «забезпечення сталості та прогресу» [33, 34, 35].

Як результат, з метою нівелювання виявлених недоліків та підвищення ефективності системи управління персоналом досліджуваного підприємства, пропонується впровадження комплексного проєкту «Kernel People 2.0», який включає три взаємопов’язані вектори:

1. Впровадження комплексної програми підтримки благополуччя співробітників.

2. Оптимізація системи мотивації на основі оновлених KPI.

3. Поглиблена цифровізація HR-сервісів для виробничого персоналу.

Згідно із запропонованими напрямами розглянемо детально сутність та механізм реалізації кожного з них:

1. Програма підтримки благополуччя співробітників (система відновлення кадрового потенціалу).

Як показали результати аналізу, однією з ключових проблем є ризик професійного вигорання та високий рівень стресу, що призводить до зниження продуктивності та звільнення кваліфікованих кадрів. Для вирішення цієї проблеми пропонується розробити та впровадити систему відновлення кадрового потенціалу, яка базується на концепції підтримки благополуччя співробітників (фізичного, ментального, соціального та фінансового здоров'я) [33].

Головна сутність заходу полягає в створенні системного середовища, яке допомагає працівникам відновлювати ресурсний стан, знижує тривожність та підвищує лояльність до компанії як до турботливого партнера (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні компоненти програми відновлення кадрового потенціалу

Напрям програми	Складова / Інструмент	Зміст та характеристика заходу
«Mental Health» *(Ментальне здоров'я)*	**Служба психологічної підтримки**	Створення внутрішньої «гарячої лінії» або укладання договору із зовнішнім провайдером психологічних послуг (наприклад, онлайн-платформами). Кожен співробітник повинен мати можливість отримати 3–5 безкоштовних конфіденційних консультацій психолога на рік.
	Навчання керівників	Проведення тренінгів для менеджерів кластерів та начальників відділів на тему «Як розпізнати вигорання у підлеглого» та «Перша психологічна допомога». Мета: керівник має стати першим бар'єром на шляху до депресії співробітника.
	День ментального здоров'я (Mental Health Day)	Впровадження практики надання 1-2 додаткових оплачуваних вихідних на рік, які працівник може взяти без пояснення причин (без лікарняного), коли відчуває емоційне виснаження.

Продовження табл. 3.1

«Veteran Integration» *(Підтримка ветеранів).*	**Інститут «Бадді для ветерана»**	Створення системи наставництва, яка допоможе демобілізованим працівникам м'яко адаптуватися до змін, що відбулися в компанії за час їхньої відсутності.
	Адаптація робочих місць	Фізичне пристосування простору для комфортної роботи осіб з інвалідністю (встановлення пандусів, спеціального обладнання в офісах та на КПП елеваторів).

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Застосування елементів, перелічених у таблиці 3.1, дасть змогу аграрному підприємству не лише мінімізувати загрозу широкого професійного виснаження, а й сформувати найбільш захищене та враховуюче різноманітність середовище, що сприятиме плавному поверненню до роботи мобілізованих співробітників. Подібна багатогранна стратегія, спрямована на збереження як психічного, так і соматичного благополуччя команди, перетвориться на потужний засіб утримати провідних фахівців. До того ж, аби гарантувати високу результативність запропонованих кроків та зменшити потенційні управлінські загрози, впровадження нової системи підтримки у корпоративні засади компанії має здійснюватися етапами. (рис. 3.1)



Рис.3.1. Етапи впровадження програми відновлення кадрового потенціалу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: розроблено автором

Задум поетапного впровадження цієї програми забезпечує її стабільне функціонування та здатність до гнучкого пристосування до актуальних вимог колективу. Шляхом проведення випробувального, пілотного етапу, підприємство зможе перевірити ефективність як психологічної допомоги, так і інструментарію для адаптації, застосувавши його на обмеженій групі (зокрема, Полтавського кластера та головного офісу). Подальша фаза доопрацювання дасть змогу акумулювати неупереджені відгуки та точно відкалібрувати всю систему. Масштабування позитивного результату на увесь агрохолдинг планується лише після усунення всіх можливих вад. Такий підхід значно покращить фінансові витрати на проєкт, мінімізує опір з боку організаційної структури та забезпечить найвищу ступінь задоволеності співробітників.

2. Удосконалення системи мотивації на основі KPI.

Нами було досліджено, що існуюча система мотивації в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є дієвою, проте в умовах війни, вважаємо, що фокус має зміститися з валових показників (обсяг) на показники ефективності (економія, збереження) та безпеки. Згідно з цим, пропонується перегляд матриці KPI (ключові показники ефективності) для ключових категорій персоналу.

Таким чином, основна мета полягає в тому, щоб здійснити декомпозицію стратегічних цілей компанії (енергонезалежність, логістична стійкість, прибутковість) на персональні цілі працівників (табл. 3.2.). Система оплати праці має будуватися за формулою:

Загальний дохід = Фіксований оклад (70%) + Змінний бонус (30%)

Таблиця 3.2.

Пропозиції щодо оновлення системи KPI для ключових посад ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Посада	Пропонований KPI	Очікуваний ефект
Агроном кластеру	EBITDA з 1 гектара.	Основний показник, що спонукає агронома думати як менеджера та дотримуватися балансу між витратами і фінансовим результатом.
	Дотримання технологічної карти.	Забезпечення відсутності відхилень у нормах висіву та внесення засобів захисту рослин (ЗЗР).

Продовження табл. 3.2

	Коефіцієнт паливної ефективності.	Економія пального технікою на підзвітних полях, що стимулює агронома контролювати роботу механізаторів.
Директор елеватора (лінійного)	Швидкість приймання та відвантаження зерна.	Мінімізація простоїв вагонів, що є критично важливим для загальної логістики компанії.
	Енергоефективність*(питомі витрати електроенергії та газу на тонну просушеного зерна).*	Оптимізація витрат, що є надзвичайно актуальним завданням в умовах блекаутів та високих цін на енергоносії.
	Коефіцієнт збереження персоналу.	Відображає плинність кадрів на об'єкті. Директор депреміюється, якщо створює некомфортні умови, що призводять до відтоку працівників.
HR-менеджер регіонального управління	Швидкість закриття вакансій (Time to Hire).	Забезпечення безперебійної роботи підприємства через оперативний пошук фахівців на критичні посади (водії, механізатори).
	Рівень задоволеності внутрішнього клієнта.	Об’єктивна оцінка якості роботи HR-служби з боку керівників виробничих підрозділів.
	Відсоток утримання новачків.	Збільшення частки адаптованих працівників, які успішно пройшли випробувальний термін і залишилися працювати понад 1 рік.

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованої матриці KPI дозволить трансформувати систему мотивації відповідно до сучасних економічних реалій. Запропоновані показники зміщують фокус із суто кількісних метрик (таких як валова врожайність) на якісні: маржинальність, енергоефективність та збереження людського капіталу. Окрім того, прив’язка бонусної частини керівників лінійних підрозділів до коефіцієнта збереження персоналу безпосередньо сприятиме зниженню плинності кадрів, перетворюючи утримання співробітників на спільну мету як HR-служби, так і операційного менеджменту**.**

3. Автоматизація HR-процесів: мобільний додаток «Kernel Life»

Було проаналізовано діяльність HR-відділу та встановлено, що компанія вже зробила вагомі кроки у напрямі цифровізації кадрових процесів. Зокрема, у

поточному управлінні персоналом використовується корпоративний мобільний додаток «Мій Кернел» (або «Kernel Life»), який на початковому етапі забезпечував базовий зв'язок із працівниками. Однак результати дослідження свідчать, що існуючий функціонал додатка орієнтований переважно на офісний персонал та не повною мірою охоплює потреби «синіх комірців» – водіїв, механізаторів та операторів елеваторів. Це створює інформаційний розрив, ускладнює документообіг та вимагає розширення можливостей додатка через впровадження нових модулів для самообслуговування та навчання.

Тому пропонується розробка та впровадження розширеного функціоналу мобільного додатка «Мій Кернел» (концепція «HR у смартфоні»), який має стати єдиним вікном доступу кожного працівника до сервісів компанії. Це дозволить перевести комунікацію з виробничим персоналом у цифровий формат, мінімізувати бюрократичні процедури та забезпечити оперативний доступ до важливої інформації безпосередньо на робочому місці. Для систематизації запропонованих ІТ-рішень, архітектури та функціонального наповнення мобільного додатка «Мій Кернел» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Функціональна структура мобільного додатка для виробничого персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Назва модуля	Основний функціонал (можливості для працівника)	Очікуваний ефект для системи управління
Модуль «Мій кабінет»	• Відображення розрахункового листа (деталізація зарплати, бонусів, утримань). • Відстеження балансу відпусток (залишок днів). • Доступ до графіка змін та облік відпрацьованого часу.	Підвищення прозорості процесів; зростання довіри працівників до нарахувань заробітної плати; зниження навантаження на бухгалтерський відділ.
Модуль «Сервіси» (Paperless)	• Замовлення довідок (про доходи, з місця роботи) в один клік. • Подача заявки на відпустку (із накладанням електронного підпису через Дія.Підпис або КЕП). • Замовлення спецодягу чи засобів індивідуального захисту (ЗІЗ).	Мінімізація бюрократії; економія робочого часу «синіх комірців» та HR-фахівців; перехід на екологічний та швидкий безпаперовий документообіг.

Продовження табл. 3.3

Модуль «Навчання» (Micro-learning)	• База коротких відеоінструкцій (наприклад, «Як налаштувати сівалку», «Техніка безпеки при повітряній тривозі»). • Проходження швидкого тестування після прослуханих інструктажів.	Оперативне навчання безпосередньо на робочому місці; підвищення загального рівня виробничої безпеки та зниження ризику травматизму.
Модуль «Зворотний зв'язок»	• Анонімна скринька довіри для повідомлення про порушення, крадіжки або неетичну поведінку керівництва. • Проведення регулярних опитувань та голосувань.	Оперативне виявлення прихованих конфліктів та корупційних ризиків; залучення лінійного персоналу до життя компанії; моніторинг настроїв у колективі.

Джерело: розроблено автором.

Запропонована структура мобільного додатка охоплює найважливіші точки взаємодії лінійного працівника з роботодавцем. Інтеграція модулів самообслуговування, мікронавчання та зворотного зв’язку в єдиний цифровий інструмент дозволить ліквідувати інформаційний вакуум між центральним офісом та регіональними підрозділами. Це не лише спростить рутинні адміністративні процедури, а й сформує у працівників відчуття прозорості, турботи та залученості, що є критично важливим для утримання персоналу в умовах невизначеності.

Успішна та безболісна інтеграція запропонованого комплексу заходів з удосконалення системи управління персоналом вимагає чіткого планування та дотримання строків. Для візуалізації послідовності дій нами було розроблено календарний план впровадження проєктних рішень, розрахований на один операційний рік (рис. 3.2).

Підсумовуючи викладене, очікується, що практична реалізація запропонованих ініціатив дозволить отримати потужний синергетичний ефект у трьох ключових вимірах. У соціальному аспекті програми підтримки добробуту забезпечать зниження рівня стресу, покращення психологічного клімату та зміцнення іміджу турботливого роботодавця. З організаційної точки зору, запуск мобільного додатку пришвидшить внутрішній документообіг на 40-50% та вивільнить час HR-менеджерів від рутинної операційної роботи. Усе це в

комплексі з оновленою системою KPI трансформується у вагомий економічний результат: зниження плинності кадрів, мінімізацію витрат на пошук та адаптацію нових співробітників, а також підвищення загальної продуктивності праці.

Отже, розроблені заходи носять системний характер і спрямовані не на точкове «латання дірок», а на побудову стійкої, людино-центричної моделі управління, здатної ефективно функціонувати та утримувати таланти навіть в умовах високої зовнішньої невизначеності.

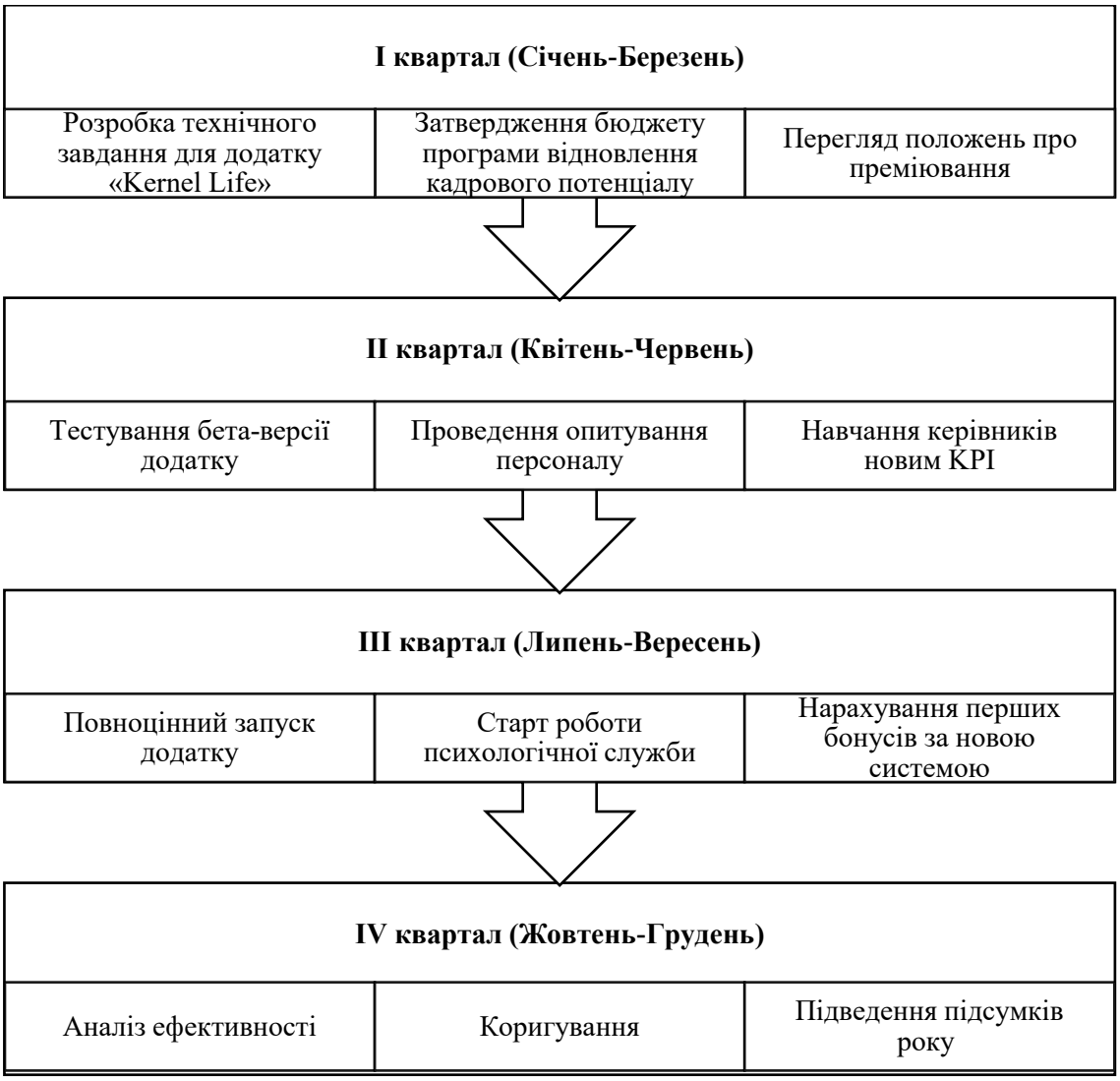


Рис. 3.2. Календарні етапи впровадження заходів з удосконалення управління персоналом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: розроблено автором.

Запропонований комплекс заходів – від психологічної підтримки до повної цифровізації HR-сервісів – вимагає певних фінансових вкладень з боку

підприємства Однак у стратегічній перспективі ці витрати слід розглядати як інвестиції в людський капітал, що забезпечать економічну віддачу за рахунок стабілізації кадрового складу та підвищення продуктивності праці. Для підтвердження доцільності впровадження проєкту «Kernel People 2.0» проведемо розрахунок прогнозного економічного ефекту, базуючись на мінімізації втрат від плинності кадрів та оптимізації робочого часу.

Розрахунок економічного ефекту проведемо у три етапи:

1. Визначення бюджету впровадження заходів (інвестиційні та операційні витрати).

2. Розрахунок очікуваного економічного ефекту від реалізації заходів (зниження втрат від плинності кадрів, ріст продуктивності праці).

3. Визначення інтегральних показників ефективності (ROI, термін окупності).

Етап 1. Оцінювання ресурсного забезпечення та формування бюджету проєкту модернізації системи управління персоналом.

Впровадження запропонованих заходів з оптимізації кадрового менеджменту потребує фінансового забезпечення. Витрати на реалізацію проєкту доцільно класифікувати на одноразові (капітальні інвестиції на етапі запуску) та поточні (щорічні операційні витрати для підтримки життєдіяльності системи).

Обґрунтування статей витрат базується на таких положеннях:

1. Автоматизація HR-процесів (мобільний додаток): враховуючи наявність у структурі холдингу власного IT-департаменту, розробка архітектури та інтеграція з корпоративними ERP-системами (SAP/1C) здійснюються власними силами (in-house). Капітальні інвестиції охоплюють оплату праці проєктної групи розробників та залучення зовнішніх фахівців для UI/UX-дизайну та аудиту кібербезпеки. Поточні витрати (супровід та хмарні сервери) традиційно становлять 15% від вартості розробки.

2. Програма соціально-психологічної підтримки персоналу: розрахована на основі середньоринкової вартості корпоративного сесійного

обслуговування. Прогнозний рівень звернень працівників (через стигматизацію теми) на першому етапі оцінюється у 10% від загального штату.

3. Організаційно-адміністративні витрати: включають оплату робочого часу внутрішньої комісії з перегляду системи KPI та проведення роз'яснювальних сесій.

Узагальнений бюджет реалізації заходів систематизовано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом

Стаття витрат	Одноразові витрати (капітальні), грн	Поточні (щорічні) витрати, грн	База обґрунтування
1.Цифровізація HR-сервісів (мобільний додаток)	1 800 000	270 000	Розробка IT-продукту (in-house + аутсорс); супровід сервера (15% від розробки
2.Соціально-психологічна підтримка персоналу	200 000	800 000	Капітальні: тренінги для менеджерів; Поточні: сесії з психологами (10% охоплення)
3.Оновлення системи мотивації (KPI)	400 000	–	Адміністрування, оплата праці робочої групи (2 міс.)
4.Резервний фонд на непередбачувані витрати (10%)	240 000	107 000	Забезпечення фінансової стійкості проєкту
РАЗОМ	2 640 000	1 177 000	Сукупний бюджет проєкту

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, загальна сума інвестиційних витрат на етапі запуску проєкту становить 2640000 грн. У перший рік функціонування системи сукупне фінансове навантаження на підприємство складатиметься з капітальних та поточних витрат і дорівнюватиме 3817000 грн (2640000 + 1177000).

Етап 2. Прогнозування економічної ефективності від впровадження заходів.

Економічна доцільність реалізації проєкту обґрунтовується отриманням прямого та опосередкованого ефектів. Основними чинниками формування

позитивного результату є мінімізація втрат від плинності кадрів та оптимізація витрат робочого часу через автоматизацію HR-процесів.

А. Оцінка ефекту від зниження плинності кадрів.

Згідно з результатами аналізу у розділі 2, висока інтенсивність плинності персоналу спричиняє прямі фінансові втрати, пов'язані з рекрутингом, адаптацією та навчанням нових співробітників. Вартість заміни одного працівника ($С_{зам}$) в умовах агробізнесу, за методикою оцінювання втрат людського капіталу, становить не менше двох середньомісячних фондів оплати праці.

При середній заробітній платі на рівні 20 000 грн, вартість заміни одного фахівця становить:

$$С_{зам} = З_{сер} \times 2 \quad (3.1)$$

$$С_{зам} = 20\,000 \times 2 = 40\,000 \text{ грн}$$

де $С_{зам}$ – вартість заміни одного працівника;

$З_{сер}$ – середня місячна заробітна плата працівника.

Прогнозне зниження рівня плинності внаслідок впровадження комплексних заходів (соціальна підтримка та оновлені KPI) оцінюється у 3 відсоткові пункти. Враховуючи середньооблікову чисельність персоналу холдингу (11 000 осіб), кількість збережених працівників ($N_{збер}$) становитиме:

$$N_{збер} = Ч_{сер} \times ΔК_{пл} \quad (3.2)$$

$$N_{збер} = 11\,000 \times 0{,}03 = 330 \text{ працівників на рік.}$$

де $N_{збер}$ – кількість працівників, яких вдасться зберегти;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність персоналу;

$ΔК_{пл}$ – зниження рівня плинності кадрів.

Річний економічний ефект від зниження плинності ($Е_{пл}$) розраховується як:

$$Е_{пл} = N_{збер} + С_{зам} \quad (3.3)$$

$$Е_{пл} = 330 \times 40\,000 = 13\,200\,000 \text{ грн.}$$

де $Е_{пл}$ – економічний ефект від зниження плинності кадрів.

Б. Оцінка ефекту від автоматизації та вивільнення робочого часу

Впровадження функціоналу мобільного додатка «Мій Кернел» дозволяє оптимізувати часові витрати на адміністративні процедури. За експертними оцінками, цифровізація сервісів самообслуговування дозволяє вивільнити до 2 годин робочого часу на місяць для одного працівника ($Т_{зек}$ =24 год/рік).

За умови активного використання додатка 50% персоналу (5500 осіб), загальний фонд зекономленого часу ($Т_{всього}$) складе:

$$Т_{зек} = N_{кор} \times Т_{зек} \quad (3.4)$$

$$5\,500 \times 24 = 132\,000 \text{ годин}$$

де $Т_{всього}$ – загальний фонд зекономленого часу;

$N_{кор}$ – кількість активних користувачів додатку;

$Т_{зек}$ – річна економія часу на одного працівника.

Вартість однієї години роботи (при стандартному робочому місяці (168 год) становить:

$$В_{год} = З_{сер} / Т_{міс} \quad (3.5)$$

$$20\,000/168 \approx 119{,}05 \text{ грн}$$

де $В_{год}$- вартість однієї години праці;

$Т_{міс}$ – середня кількість робочих годин на місяць.

Умовний річний ефект від зростання продуктивності становить:

$$Е_{авт} = Т_{зек} \times В_{год} \quad (3.6)$$

$$132\,000 \text{ год} \times 119{,}05 \text{ грн} = 15\,714\,600 \text{ грн}$$

де $Е_{авт}$ – умовний річний ефект від економії робочого часу.

Для забезпечення консервативного та реалістичного прогнозу, при розрахунку інтегрального ефекту враховано повний обсяг економії на плинності кадрів та 10% від непрямого ефекту автоматизації (як реальне скорочення супутніх адміністративних та логістичних витрат).

Загальний річний економічний ефект від впровадження проєкту становить:

$$Е_{заг} = Е_{пл} + (Е_{авт} \times 0{,}1) \quad (3.7)$$

$$13\,200\,000 + 1\,571\,460 = 14\,771\,460 \text{ грн}$$

де $Е_{заг}$ – загальний річний економічний ефект від впровадження заходів.

Етап 3. Оцінювання інтегральних показників ефективності та соціальних наслідків проєкту.

Для остаточного підтвердження доцільності впровадження проєкту «модернізації системи управління персоналом» необхідно розрахувати ключові показники інвестиційної привабливості: чистий ефект, рентабельність інвестицій (ROI) та термін окупності (PP).

1. Чистий економічний ефект за перший рік:

Даний показник відображає реальний фінансовий результат після вирахування всіх витрат (капітальних та операційних) із загального ефекту.

$$NE = Е_{заг} - (К_{інв} + С_{оп}) \quad (3.8)$$

$$14\,771\,460 - (2\,640\,000 + 1\,177\,000) = 10\,954\,460 \text{ грн}$$

де NE – чистий економічний ефект за перший рік;

$К_{інв}$ – одноразові інвестиції;

$С_{оп}$ – щорічні операційні витрати.

2. Рентабельність інвестицій (ROI):

Показник відображає прибутковість проєкту на кожну інвестовану гривню.

$$ROI = NE / (К_{інв} + С_{оп}) \text{ x } 100\% \quad (3.9)$$

$$10\,954\,460/3\,817\,000 \approx 2{,}87 \text{ x } 100\% = 287\%$$

Високий рівень рентабельності (287%) обумовлений масштабом діяльності підприємства, де цифровізація та зниження плинності кадрів у великій кількості персоналу дають значний кумулятивний ефект, що суттєво перевищує витрати на розробку та впровадження.

3. Термін окупності проєкту (PP):

Визначає період, за який вкладені кошти будуть повністю повернуті за рахунок отриманого ефекту.

$$PP = К_{інв} / (Е_{заг} - С_{оп}) \quad (3.10)$$

$$2\,640\,000/(14\,771\,460 - 1\,177\,000) = 2\,640\,000/13\,594\,460 \approx 0{,}19 \text{ року}$$

У перерахунку на місяці (0,19×12) термін окупності становить 2,3 місяця.

Такий швидкий термін окупності свідчить про високу ліквідність запропонованих заходів. Основна частина витрат є одноразовою (створення цифрової інфраструктури), тоді як позитивний ефект від стабілізації колективу та автоматизації процесів має кумулятивний характер і зберігатиметься у наступних звітних періодах.

Окрім підтвердженого економічного ефекту, реалізація проєкту модернізації системи управління персоналом матиме вагомий соціальний результат, який хоч і не піддається прямій вартісній оцінці, проте є критично важливим для забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в умовах воєнного стану:

1. Зміцнення бренду роботодавця та підвищення лояльності (впровадження програм підтримки добробуту) формують у працівників відчуття захищеності та приналежності до соціально відповідальної компанії.

2. Зниження соціальної напруженості та конфліктності (автоматизація HR-сервісів забезпечує прозорість у нарахуваннях виплат та графіках роботи, що мінімізує кількість трудових спорів).

3. Оптимізація виробничої безпеки (покращення психоемоційного стану працівників та оперативний доступ до інструктажів через мобільний додаток) сприяють зниженню рівня виробничого травматизму та помилок, зумовлених людським фактором.

4. Ефективна реінтеграція ветеранів (створення інклюзивного середовища та системи наставництва дозволяє колишнім військовослужбовцям максимально швидко та комфортно повернутися до продуктивної праці).

Як підсумок, проведене дослідження дозволяє стверджувати, що запропонований комплекс заходів із вдосконалення системи управління персоналом є економічно доцільним та високоефективним. При сукупних інвестиціях (капітальних та операційних) у розмірі 3,82 млн грн за перший рік, підприємство отримує загальний економічний ефект на рівні 14,77 млн грн.

Високий показник рентабельності інвестицій (ROI = 287%) та короткий термін окупності (менше одного кварталу) свідчать про фінансову привабливість

проєкту. Враховуючи синергію економічних вигод та вагомих соціальних результатів, розроблений проєкт рекомендується до практичного впровадження керівництвом ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» як такий, що відповідає сучасним викликам аграрної галузі України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання щодо удосконалення системи управління персоналом великого агропромислового підприємства в умовах воєнного стану.

Огляд теоретичних засад доводить, що нинішня система роботи з персоналом перестала бути лише кадровим обслуговуванням, перетворившись на ключовий засіб для досягнення ключових цілей. У сільськогосподарській галузі, що відзначається нерівномірністю праці через пори року, залежністю від природи та великою географічною розосередженістю, ефективність кадрів досягається завдяки запровадженню гнучких робочих розкладів, комбінованих підходів до найму та збалансованому застосуванню управління, що ґрунтується на адміністративних, фінансових та психосоціальних механізмах. Водночас аналіз законодавства демонструє фундаментальні зміни у правовому полі нашої країни, спричинені введенням воєнного стану та ухваленням Закону № 2136-IX. Спрощення порядку прийому на роботу та звільнення, можливість тимчасового зупинення трудових контрактів та коригування годин праці надали керівникам необхідну еластичність для збереження діяльності, але водночас суттєво підвищили вимоги до компетентності HR-підрозділів з метою запобігання трудовим суперечкам.

Етап практичного вивчення здійснювався на прикладі ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» – агропромислового конгломерату з повним циклом виробництва та провідних позицій на українському ринку. Фінансово-економічна оцінка засвідчила, що після фінансових втрат у 2022 році компанія успішно перебудувала свою бізнес-модель, диверсифікувала шляхи транспортування, вклала кошти у забезпечення енергетичної автономії та вже у 2023-2024 фінансових роках відновила прибутковість. Оцінка системи поводження з людськими ресурсами показала наявність якісного людського капіталу та розвиненої інфраструктури для підвищення кваліфікації. Проте, було виявлено низку критичних проблем: посилення відтоку співробітників через виїзд за

кордон та мобілізацію, нестача кваліфікованих робітників, високий рівень емоційного вигорання через роботу під час бойових дій, а також недостатня автоматизація сервісів для лінійного персоналу.

Для вирішення цих проблем розроблено комплексний проєкт удосконалення системи управління персоналом «Kernel People 2.0». Він передбачає впровадження програми благополуччя «Kernel Balance» (психологічна підтримка, антистрес-навчання для керівників, менторство для ветеранів), оновлення системи мотивації з фокусом на показники ефективності (EBITDA на гектар, енергоефективність, утримання персоналу), а також запуск мобільного додатку «Kernel Life» для автоматизації рутинних HR-процесів і покращення внутрішніх комунікацій. Економічні розрахунки підтвердили високу доцільність цих рішень: за бюджету інвестицій у 3,8 млн грн у перший рік очікуваний економічний ефект складе 14,7 млн грн. Це буде досягнуто завдяки зниженню плинності кадрів на 3 в.п. та економії робочого часу. Термін окупності проєкту становить менше 3 місяців за рентабельністю інвестицій (ROI) на рівні 287%.

У підсумку, реалізація результатів дослідження дозволить ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» мінімізувати кадрові ризики воєнного часу, зміцнити бренд роботодавця, підвищити продуктивність праці та забезпечити сталий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 10-те вид. Київ : КНЕУ, 2018. 848 с.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 768 p.

4. Бояринова К. О., Дем'ян А. Л., Лазоренко Т. В. Компетентнісний підхід до розвитку інженерного персоналу підприємств аграрно-промислового комплексу. *Ефективна економіка.* 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9554 (дата звернення: 26.03.2026)

5. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України : монографія. Київ : Фонд ім. Фрідріха Еберта в Україні, 2020. 184 с.

6. Голобородько А. Ю., Плевако Н. О., Кусова Д. М. Концептуальні підходи до визначення поняття персоналу підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 2 (70). С. 54–62.

7. Євтушенко О. А., Глухий А. О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 67–72.

8. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 502 с.

9. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text (дата звернення: 10.01.2026).

10. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 15.01.2026).

11. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 15.01.2026).

12. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 25.01.2026).

13. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 25.01.2026).

14. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text (дата звернення: 25.01.2026).

15. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (дата звернення: 25.01.2026).

16. Державна служба України з питань праці. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? URL: https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia/ (дата звернення: 25.01.2026).

17. U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. Farm Labor. URL: https://www.ers.usda.gov/topics/farm-economy/farm-labor/ (дата звернення: 05.02.2026).

18. European Commission. A Vision for Agriculture and Food. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/vision-agriculture-food_en (дата звернення: 14.02.2026).

19. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf (дата звернення: 20.02.2026).

20. National Institute of Food and Agriculture. Cooperative Extension System. URL: https://www.nifa.usda.gov/cooperative-extension-system (дата звернення: 20.02.2026).

21. U.S. Citizenship and Immigration Services. H-2A Temporary Agricultural Workers. URL: https://www.uscis.gov/working-in-the-united-states/temporary-workers/h-2a-temporary-agricultural-workers (дата звернення: 01.03.2026).

22. Federal Institute for Vocational Education and Training. Agriculture, forestry and horticulture: competent bodies. URL: https://www.bibb.de/en/146199.php (дата звернення: 12.03.2026).

23. Kernel. Official website. URL: https://www.kernel.ua/ (дата звернення: 20.03.2026).

24. Kernel. Financial Reports. URL: https://www.kernel.ua/investor-relations/financial-reports/ (дата звернення: 20.03.2026).

25. Kernel Career. Логістика. URL: https://career.kernel.ua/logistika/ (дата звернення: 21.03.2026).

26. Kernel Holding S.A. FY2024 Annual Report. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf (дата звернення: 25.03.2026).

27. Kernel. У 2024 році Kernel сплатив до бюджету 5,8 млрд грн податків. URL: https://www.kernel.ua/ua/u-2024-rotsi-kernel-splativ-do-byudzhetu-5-8-mlrd-grn-podatkiv/ (дата звернення: 25.03.2026).

28. Kernel Career. Люди Kernel. URL: https://career.kernel.ua/ (дата звернення: 25.03.2026).

29. Gallup. This Fixable Problem Costs U.S. Businesses $1 Trillion. URL: https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx (дата звернення: 27.03.2026)

30. Внутрішня звітність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» щодо чисельності, руху та плинності персоналу за 2022–2024 рр.

31. Kernel Career. Професійний розвиток: hard skills. URL: https://career.kernel.ua/profesijnij-rozvitok-hard-skills/ (дата звернення: 29.03.2026).

32. Kernel Career Blog. Досліджують лояльність та залученість в Kernel. URL: https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/doslidzhuyut-loyalnist-ta-zaluchenist-v-kernel/ (дата звернення: 31.03.2026).

33. World Health Organization. Mental health at work. URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work (дата звернення: 02.04.2026).

34. International Labour Organization. Ukraine. URL: https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine (дата звернення: 03.04.2026).

35. World Health Organization. Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases. URL: https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon (дата звернення: 03.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунок показників руху персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Розрахунок здійснено на основі даних про чисельність прийнятих і звільнених працівників, а також середньооблікову чисельність персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2024 рр. Вихідні дані наведено в табл. 2.2 та табл. 2.3. Для розрахунку використано такі формули: коефіцієнт обороту по прийому, коефіцієнт обороту по звільненню та коефіцієнт плинності кадрів.

1. Розрахунок коефіцієнта обороту по прийому

$$К_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{сер} \times 100\%$$

де $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників за певний період;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників за той самий період.

За 2022 рік:

$$К_{пр(2022)} = 1200/11100 \times 100\% = 10{,}8\%$$

За 2023 рік:

$$К_{пр(2023)} = 1100/10500 \times 100\% = 10{,}5\%$$

За 2024 рік:

$$К_{пр(2024)} = 950/9800 \times 100\% = 9{,}7\%$$

2. Розрахунок коефіцієнта обороту по звільненню

$$К_{зв} = Ч_{зв} / Ч_{сер} \times 100\%$$

де $Ч_{зв}$- чисельність звільнених працівників за певний період;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.

За 2022 рік:

$$К_{зв(2022)} = 1300 /11100 \times 100\% = 11{,}7\%$$

За 2023 рік:

$$К_{зв(2023)} = 1400 /10500 \times 100\% = 13{,}3\%$$

За 2024 рік:

$$К_{зв(2024)} = 1450 /9800 \times 100\% = 14{,}8\%$$

3. Розрахунок коефіцієнта плинності кадрів

$$К_{пл} = (Ч_{зв.вб} + Ч_{зв.пд}) / Ч_{сер} \times 100\%$$

де $Ч_{зв.вб}$ - чисельність працівників, звільнених за власним бажанням;

$Ч_{зв.пд}$ – чисельність працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.

За 2022 рік:

$$К_{пл(2022)} = (800 + 100)/11100 \times 100\% = 900/11100 \times 100\% = 8{,}1\%$$

За 2023 рік:

$$К_{пл(2023)} = (900 + 120)/10500 \times 100\% = 1020/10500 \times 100\% = 9{,}7\%$$

За 2024 рік:

$$К_{пл(2024)} = (950 + 130)/9800 \times 100\% = 1080/9800 \times 100\% = 11{,}0\%$$