

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО – ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ
ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ»**

Здобувачки СВО магістра
Спеціалізації Менеджмент в
юридичній діяльності,
Галузі знань 073 Менеджмент,
Ступеня вищої освіти
Коршманюк Анастасії Василівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент Материнська О. А.

Розширена шкала	_____
Кількість балів:	_____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії	_____
	(підпис) (ініціали, прізвище)
Члени комісії	_____
	(підпис) (ініціали, прізвище)

	(підпис) (ініціали, прізвище)

	(підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2025 рік

Зміст

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Поняття та історичний розвиток цифрового управління персоналом.....	7
1.2. Сучасні виклики цифровізації HRM і їх вплив на ефективність	13
РОЗДІЛ 2.....	28
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	28
2.1. Характеристика підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» та його організаційної структури	28
2.2. Аналіз системи управління персоналом і її ефективності	37
2.3. Оцінка рівня цифровізації процесів управління персоналом в компанії ТОВ «Кернел-Трейд».....	45
2.4. Виявлення проблем і обмежень у функціонуванні HRM-системи.....	48
РОЗДІЛ 3.....	50
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ HR ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	50
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68

Анотація

Коршманюк А.В. Вдосконалення систем управління персоналом із застосуванням цифрових інструментів:

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма – Менеджмент в юридичній діяльності). – Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2025.

У роботі охарактеризовано сутність, особливості та сучасні тенденції розвитку систем управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано вплив цифрових технологій на ефективність управління людськими ресурсами, комунікацію, корпоративну культуру та процес прийняття управлінських рішень. Значну увагу зосереджено на дослідженні рівня цифровізації HRM-процесів у ТОВ «Кернел-Трейд», визначенні їх переваг і проблемних аспектів.

Автором пропонується концептуальна модель інтеграції цифрових інструментів у систему управління персоналом компанії, спрямована на підвищення продуктивності праці, покращення аналітики персоналу та формування єдиного цифрового середовища для розвитку працівників. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації HR-процесів, стратегію впровадження цифрових рішень і методологію оцінки їх ефективності.

Ключові слова: управління персоналом, цифрові технології, HRM, цифровізація, ефективність, корпоративна культура.

Korshmaniuk A.V. Improvement of Personnel Management Systems through the Use of Digital Tools:

Master's thesis on the specialty 073 Management (educational program – management in legal activity). – Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2025.

The work describes the essence, features, and modern trends in the development of personnel management systems in the context of digital transformation. It analyzes the impact of digital technologies on the efficiency of human resource management,

communication, corporate culture, and managerial decision-making. A lot of attention is paid to the study of the level of digitalization of HRM processes at LLC Kernel-Trade, as well as to identifying their strengths and weaknesses.

The author proposes a conceptual model for integrating digital tools into the company's HRM system, aimed at improving labor productivity, enhancing personnel analytics, and creating a unified digital environment for employee development. Practical recommendations for optimizing HR processes, a strategy for implementing digital solutions, and a methodology for evaluating their effectiveness have been developed.

Keywords: personnel management, digital technologies, HRM, digitalization, efficiency, corporate culture.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активною цифровізацією усіх сфер діяльності, і система управління персоналом не є винятком. Використання цифрових інструментів сьогодні стає ключовим чинником підвищення ефективності HR-процесів, оптимізації комунікацій, аналітики та прийняття управлінських рішень. Під впливом цифрових технологій змінюються традиційні підходи до рекрутингу, адаптації, мотивації та оцінювання працівників, що потребує нового рівня професійних компетентностей у менеджерів і HR-фахівців.

Актуальність теми дослідження у тому, що сьогодні цифрові технології радикально змінюють спосіб, у який компанії працюють з людьми. Онлайн-рекрутинг, електронне навчання, автоматизовані системи оцінювання — усе це формує нову культуру управління персоналом. Проте багато українських підприємств лише починають цей шлях: бракує цифрових стратегій, аналітичних інструментів та розуміння, як саме технології можуть підсилити HR-процеси. Саме тому дослідження напрямів удосконалення управління персоналом через цифрові інструменти є важливим для підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності організацій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом із застосуванням цифрових інструментів.

Для досягнення поставленої мети роботи необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати поняття, сутність та етапи розвитку цифрового управління персоналом;
- визначити сучасні виклики та тенденції цифровізації HRM;
- здійснити класифікацію основних цифрових інструментів у сфері управління персоналом;

- зробити аналіз системи управління персоналом на прикладі підприємства ТОВ «Кернел-Трейд»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності HR-системи підприємства.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом підприємства ТОВ «Кернел-Трейд».

Предметом дослідження є процес удосконалення управління персоналом шляхом впровадження цифрових технологій.

Для написання даної кваліфікаційної роботи були використані наступні **методи дослідження**: аналіз наукової літератури, узагальнення, порівняння, системний підхід, а також методи статистичної та контент-аналітики для оцінки впливу цифрових інструментів на ефективність HR.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення HR-процесів на підприємствах, підвищення ефективності роботи персоналу та формування сучасної цифрової корпоративної культури.

Апробація. Основні положення кваліфікаційної роботи були представлені в таких публікаціях:

1. Коршманюк А.В., Материнська О.А. Лідерство в цифрову епоху: управління персоналом та формування цифрової культури для підвищення продуктивності. 2025. URL: <https://surl.li/hrzvdlw>
2. Коршманюк А.В., Материнська О.А. Лідерство через соціальні мережі: виклики та можливості для сучасних менеджерів. 2025. С .7-9.
3. Материнська О.А. Коршманюк А.В., HRTech: сучасні тренди цифровізації у сфері управління.2025. URL:<https://surl.li/sjkwvl>

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку, включаючи 5 рисунків, 4 таблиці та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття та історичний розвиток цифрового управління персоналом

Цифрове управління персоналом - це використання цифрових технологій, даних та аналітики для оптимізації процесів управління людськими ресурсами. Воно включає автоматизацію HR-процесів, використання хмарних платформ, штучного інтелекту, аналітики великих даних та інших технологій для підвищення ефективності підбору, навчання, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Основна мета – трансформувати традиційні HR-функції, зробити їх більш гнучкими, орієнтованими на дані та адаптованими до сучасних викликів [1].

Ключові аспекти цифрового управління персоналом:

- Автоматизація: використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка заявок, розрахунків заробітної плати чи облік робочого часу
- Аналітика даних: використання HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі, оцінки продуктивності та аналізу залученості працівників
- Хмарні технології: застосування хмарних платформ для централізованого управління даними
- Штучний інтелект: використання ШІ для автоматизованого підбору кандидатів, чат-ботів для взаємодії з працівниками чи аналізу настроїв у колективі
- Мобільність: доступ до HR-сервісів через мобільні додатки для працівників і менеджерів

- Персоналізація: адаптація HR-послуг до індивідуальних потреб працівників на основі даних
- Орієнтація на досвід працівника: цифрове HR не лише автоматизує процеси, але й фокусується на створенні позитивного досвіду для працівників через персоналізовані цифрові інструменти. Це включає інтуїтивно зрозумілі інтерфейси HR-платформ, доступ до кар'єрних ресурсів, програм добробуту та зворотного зв'язку в реальному часі.
- Гнучкість і адаптивність: digital HR дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, такі як перехід на віддалену чи гібридну роботу, завдяки цифровим платформам, які підтримують гнучке управління персоналом
- Інтеграція з іншими бізнес-процесами: цифрове HR інтегрується з фінансовими, операційними та маркетинговими системами компанії, що дозволяє створювати цілісну стратегію управління на основі даних
- Кібербезпека та етика даних: зі зростанням обсягу персональних даних працівників у цифрових системах, Digital HR передбачає посилений захист даних, відповідність стандартам та етичне використання технологій, таких як ШІ, для уникнення дискримінації чи порушення приватності
- Культура, керована даними: цифрове HR сприяє формуванню організаційної культури, де рішення приймаються на основі аналітики, а не інтуїції. Це включає оцінку продуктивності, прогнозування плинності кадрів чи визначення потреб у навчанні.

Ці аспекти підкреслюють, що цифрове управління персоналом — це стратегічний підхід до створення ефективного, інклюзивного та орієнтованого на людей робочого середовища [2].

Цифрове HR кардинально змінює спосіб, у який компанії взаємодіють із працівниками, переводячи фокус із суто адміністративних функцій на створення

цінності для людей і бізнесу. Завдяки цифровим інструментам HR-відділи стають стратегічними партнерами, які допомагають організації адаптуватися до швидкозмінного світу. Наприклад, використання аналітики даних дозволяє оцінювати поточну продуктивність працівників, а також й прогнозувати майбутні потреби в кадрах, враховуючи ринкові тренди, демографічні зміни чи навіть економічні коливання. Це робить HR проактивним, дозволяючи випереджати виклики, такі як дефіцит талантів чи зростання плинності кадрів.

Ще один важливий аспект – це здатність цифрового HR створювати безперервний зв'язок між працівниками та організацією. У 2025 році працівники все частіше очікують від роботодавців прозорості, доступності та гнучкості. Цифрові платформи дозволяють забезпечити це через миттєвий доступ до інформації про кар'єрні можливості, пільги чи навіть корпоративні новини. Наприклад, мобільні додатки для HR дають змогу працівникам у реальному часі подавати запити на відпустку, отримувати зворотний зв'язок від менеджерів чи брати участь у внутрішніх опитуваннях, що підвищує відчуття залученості та причетності.

Крім того, цифрове HR відіграє ключову роль у формуванні культури довіри та відкритості. Завдяки технологіям, таким як анонімні опитування чи аналіз комунікацій, компанії можуть краще розуміти настрої в колективі, виявляти потенційні конфлікти чи проблеми з добробутом працівників. Це особливо важливо в умовах гібридної роботи, коли фізична відстань між членами команди може ускладнювати комунікацію. Цифрові інструменти допомагають підтримувати зв'язок, створюючи віртуальні простори для співпраці та обміну ідеями, що наближає віддалені команди до відчуття єдності.

Таким чином, цифрове управління персоналом - глибока зміна філософії HR, яка ставить у центр людину, її потреби та потенціал, використовуючи технології як місток між індивідуальними цілями працівників і стратегічними завданнями організації [3].

Цифрове управління персоналом еволюціонувало від рутинних паперових процесів до інтегрованих систем на базі штучного інтелекту, перетворюючи HR на стратегічний інструмент бізнесу. Цей розвиток відбувався поступово, під впливом технологічних інновацій, економічних змін та еволюції робочої сили.

У період до 1980-х років управління персоналом базувалося переважно на ручній праці та паперових носіях. HR-фахівці вели облік працівників у картотеках, табелях і журналах, де фіксувалися дані про заробітну плату, відпустки, підвищення та дисциплінарні заходи. Розрахунок зарплати займав тижні через необхідність ручного підрахунку, а помилки були поширеними через людський фактор.

1970-х роках ситуація почала змінюватися з поширенням комп'ютерів у бізнесі. Компанії впроваджували перші програмні системи для автоматизації базових HR-функцій, такі як облік заробітної плати та зберігання даних про персонал. Ці системи працювали на мейнфреймах – потужних, але громіздких комп'ютерах, які коштували тисячі доларів і вимагали спеціалізованого обладнання. Також ці інструменти були обмеженими: вони не інтегрувалися з іншими бізнес-процесами і обслуговувалися лише IT-спеціалістами. HR залишався переважно адміністративною функцією, без фокусу на стратегічному розвитку персоналу [4].

У 1980-х роках персональні комп'ютери стали доступнішими, що прискорило цифровізацію HR. З'явилися перші спеціалізовані HR-програми, такі як пакети для управління базами даних працівників (наприклад, ранні версії Human Resource Information Systems). Ці системи дозволяли зберігати інформацію про тисячі працівників у цифровому форматі, проводити автоматизований розрахунок зарплат і генерувати звіти. Цей період характеризувався фокусом на локальних системах: програми встановлювалися на окремі комп'ютери або невеликі мережі в офісах. Впровадження вимагало інвестицій у апаратне забезпечення та навчання персоналу, але воно дозволило HR-відділам перейти від паперової тяганини до базової автоматизації. Водночас обмеження технологій – повільна обробка даних і відсутність інтеграції – робили ці системи вразливими до збоїв і не дозволяли масштабувати процеси для глобальних компаній.

1990-ті роки стали поворотним моментом завдяки появі систем планування ресурсів підприємства (ERP), які об'єднували HR з іншими бізнес-функціями. Ці ERP-системи базувалися на клієнт-серверній архітектурі, де дані зберігалися на центральних серверах, а доступ надавався через мережу. Вони дозволяли проводити аналітику: наприклад, генерувати звіти про плинність кадрів чи планувати навчання на основі даних про навички працівників. Однак впровадження було складним і дорогим – часто коштувало мільйони доларів і займало 1-2 роки. У цей період також з'явилися перші онлайн-платформи для рекрутингу, як-от бази даних резюме, що спростили пошук талантів. HR почав еволюціонувати від чисто адміністративної ролі до більш аналітичної, але все ще стикався з викликами, такими як висока вартість і складність оновлень.

З початком 2000-х років інтернет і хмарні обчислення зробили HR-системи доступнішими для компаній будь-якого розміру. Вони автоматизували повний спектр HR-процесів: від онлайн-рекрутингу до управління навчанням і оцінкою продуктивності. Хмарні системи скоротили витрати на впровадження в 5-10 разів порівняно з ERP і дозволили реальний час оновлення даних. HR-відділи почали фокусуватися на стратегічних аспектах, таких як розвиток талантів, а не тільки на адмініструванні. Наприклад, компанії як Google використовували ці інструменти для аналізу залученості працівників через опитування в реальному часі.

У 2010-х роках Digital HR набув нового імпульсу завдяки великим даним (Big Data) і штучному інтелекту (ШІ). HR-аналітика стала основою для прийняття рішень: системи аналізували дані про продуктивність, плинність і залученість, щоб прогнозувати потреби в персоналі.

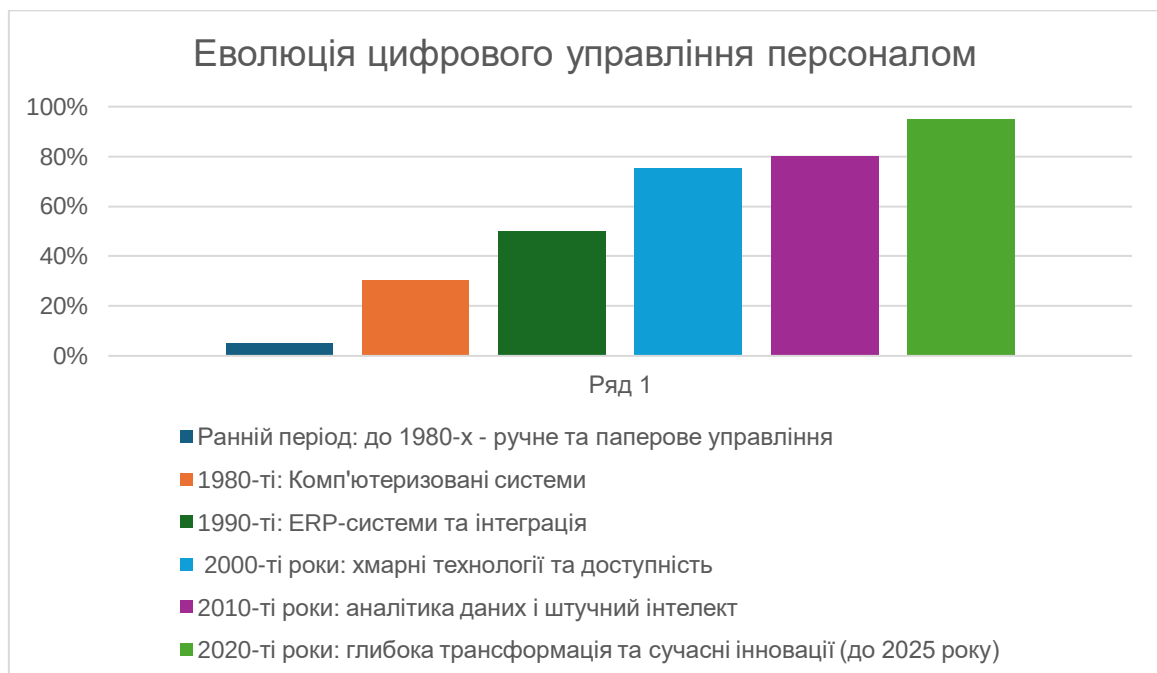
Чат-боти та віртуальні асистенти з'явилися для щоденної взаємодії з працівниками: вони відповідали на запитання про пільги чи відпустки 24/7. Гейміфікація увійшла в навчання – платформи як Kahoot чи Duolingo робили тренінги інтерактивними. Пандемія COVID-19 у 2020 році прискорила цей тренд: компанії перейшли на інструменти для віддаленої роботи, такі як Zoom і Microsoft Teams, інтегровані з HR-системами для моніторингу команд [5].

З 2020-х років Digital HR інтегрувався з передовими технологіями, такими як генеративний ШІ, IoT (Інтернет речей) і метавсесвіт.

Гібридна робота стала нормою: системи для управління розподіленими командами забезпечують співпрацю в реальному часі. Віртуальна реальність (VR) увійшла в тренінги – використовують VR-симуляції для навчання навичкам обслуговування клієнтів. Глобалізація посилилася – хмарні платформи дозволяють управляти командами в різних країнах, враховуючи локальні закони. Цей етап робить HR стратегічним драйвером бізнесу, орієнтованим на стійкість, інклюзивність і адаптивність до криз, таких як економічні сплески чи демографічні зміни (Таблиця 1.1).

У цілому, історичний розвиток Digital HR демонструє перехід від реактивного адміністрування до проактивної, даних-орієнтованої стратегії, яка підвищує ефективність компаній і покращує досвід працівників. Ця еволюція продовжується, з акцентом на інновації, що роблять управління персоналом більш гуманним і ефективним [6].

Таблиця 1.1. Історичний розвиток цифрового управління персоналом



1.2. Сучасні виклики цифровізації HRM і їх вплив на ефективність

Процеси цифровізації докорінно змінюють систему управління персоналом, висувуючи перед сучасними менеджерами нові виклики та можливості. Цифрові інструменти вже не є лише допоміжним засобом - вони стають ключовим чинником ефективності HRM, впливаючи на всі етапи роботи з персоналом: від підбору кадрів до розвитку та утримання талантів.

Одним із головних викликів цифрової епохи є необхідність трансформації управлінських ролей. Традиційна модель управління персоналом, що базується на адміністративних процедурах, поступається місцем моделі цифрового лідерства, у центрі якої - комунікація, довіра та розвиток людського капіталу через сучасні технології. Таке лідерство стає невід'ємною складовою ефективного HRM, адже воно визначає якість внутрішніх комунікацій, корпоративну культуру та мотивацію працівників.

Сучасна управлінська діяльність неможлива без урахування впливу цифрових технологій, які кардинально змінили як внутрішні процеси в організаціях, так і стиль комунікації між керівниками та командами. Одним із найяскравіших проявів цифровізації стали соціальні мережі — платформи, що із засобу спілкування перетворились на інструмент підтримки HR-процесів, формування корпоративної культури та управління персоналом. Така трансформація значно вплинула на зміст поняття лідерства в HRM, його функції та очікування з боку колективів.

Традиційно лідер асоціювався з фігурою, що приймає рішення, координує діяльність команди й мотивує її до досягнення цілей. Проте в умовах цифрового середовища змінилися як вимоги до лідера, так і засоби його впливу на персонал. Якщо раніше управлінська комунікація була вертикальною, формальною й обмеженою рамками робочого часу, то тепер лідер мусить бути доступним, відкритим до діалогу, здатним швидко реагувати на виклики і підтримувати активний зв'язок із підлеглими для підвищення ефективності HR-процесів.

Соціальні мережі стали новим середовищем, у якому формується образ лідера. Сучасний керівник — це не лише функціональний управлінець, а й комунікатор та мотиватор, що впливає на залученість персоналу. Через корпоративні платформи та персональні сторінки лідери можуть ефективно доносити корпоративні цінності, демонструвати власну позицію, підтримувати інтерес до діяльності організації, формувати довіру та мотивацію. Цей канал комунікації стає особливо актуальним у контексті віддаленої роботи та взаємодії з поколінням Z, для якого цифрове середовище є природним.

Варто зазначити, що цифрове лідерство в HRM не обмежується лише онлайн-присутністю. Воно передбачає використання аналітичних інструментів для оцінки настроїв та потреб працівників, створення контенту, що мотивує, та управління корпоративною репутацією. Це вимагає від лідера нових компетентностей - цифрової грамотності, комунікативної гнучкості та навичок стратегічного планування присутності в онлайн-просторі для підвищення ефективності HR-процесів.

Крім того, цифрове лідерство потребує високого рівня саморефлексії та відповідальності. Будь-який вислів або допис може впливати на імідж компанії та на мотивацію персоналу. У цьому полягає як перевага цифрового лідерства, так і його виклик: лідер має бути готовим до публічності, прозорості, емоційної витримки та постійного розвитку.

Цифровізація також змінила логіку організації праці. Команди можуть працювати асинхронно через віртуальні платформи. У таких умовах лідер має створювати відчуття залученості, єдності та довіри без постійного фізичного контакту. Соціальні мережі та корпоративні цифрові платформи стають каналами ефективної комунікації та мотивації персоналу, сприяючи зміцненню корпоративної культури.

Ще одним важливим аспектом є формування персонального бренду лідера як частини HRM-стратегії. Активність у цифровому середовищі дозволяє посилити

особисту присутність керівника, впливати на репутацію компанії, формувати публічний образ і підтримувати залученість працівників.

Однак цифрове лідерство пов'язане з ризиками: інформаційним перевантаженням, емоційним вигоранням та розмиттям межі між особистим і професійним. Важливо підтримувати автентичність і баланс між ефективністю управління персоналом та власною присутністю в цифровому середовищі.

Таким чином, цифровізація HRM підвищує ефективність управління персоналом, а також й змінює саму природу лідерства. Лідер стає комунікатором і модератором цифрової взаємодії, де ефективність залежить від його здатності поєднувати технологічні навички з емпатією, гнучкістю й відкритістю.

Водночас цифровізація управлінських процесів є важливим етапом розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Використання новітніх технологій дозволяє організаціям підвищити ефективність управління, але цей процес також вимагає уваги до численних викликів, зокрема формування цифрових компетентностей у працівників, адаптації управлінців до нових інструментів та забезпечення безперервного навчання персоналу.

Насамперед, цифрові інструменти забезпечують автоматизацію ключових управлінських функцій, таких як облік робочого часу, нарахування заробітної плати, оформлення документації, управління відпустками, моніторинг ефективності праці. Використання інтегрованих HRM-систем дає змогу централізовано управляти життєвим циклом працівника - від рекрутингу до звільнення. Це не лише підвищує ефективність обліку і контролю, а й дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних завданнях розвитку персоналу.

Поширення цифрової аналітики в управлінні персоналом дає можливість ухвалювати обґрунтовані рішення на основі обробки великих масивів даних. Аналітичні платформи дозволяють оцінювати рівень задоволеності працівників, аналізувати плинність кадрів, ідентифікувати слабкі місця в організаційній структурі.

Це сприяє підвищенню об'єктивності кадрових рішень та адаптації управлінських стратегій до реальних потреб колективу [7, с. 974].

В умовах поширення віддаленої та гібридної роботи цифрові технології виступають критично важливим інструментом ефективного менеджменту. Завдяки комунікаційним платформам (Microsoft Teams, Zoom) та системам проєктного менеджменту (Trello, Notion) управління командною роботою, делегування, контроль і зворотний зв'язок реалізуються на якісно новому рівні. При цьому змінюється і роль менеджера — від контролера до фасилітатора процесів.

Загалом цифровізація формує нову управлінську культуру, яка базується на прозорості, цифровій грамотності, відкритості до змін та довірі. Трансформація управління персоналом передбачає не лише впровадження інструментів, а й перегляд управлінських підходів, адаптацію стилів керівництва до цифрового середовища та розвиток нових компетентностей у керівного складу.

Однак, незважаючи на численні переваги цифровізації в управлінні персоналом, цей процес не завжди проходить безперешкодно. Багато організацій стикаються з низкою труднощів при впровадженні нових технологій.

Однією з основних проблем, з якими стикаються організації, є складність впровадження цифрових інструментів в управління персоналом. Багато компаній стикаються з опором змін з боку менеджерів та працівників, оскільки вони не завжди готові до використання нових технологій. Це може бути пов'язано з недостатнім рівнем цифрової грамотності або страхом перед новими інструментами, які можуть змінити звичний робочий процес.

Іншою важливою проблемою є недостатня підготовка працівників до роботи з новими цифровими технологіями. Багато працівників не володіють необхідними цифровими навичками, що обмежує можливості їх ефективної роботи за допомогою новітніх інструментів. Впровадження цифрових технологій без відповідної підготовки персоналу може призвести до неефективності та навіть до зниження продуктивності [8, с.6].

Цифровізація може також вплинути на мотивацію персоналу, особливо в тих випадках, коли процеси автоматизуються, а роль працівників змінюється. Часто працівники можуть відчувати зниження значущості їхнього внеску або страх, що їх замінять роботи. Важливо, щоб організації правильно управляли цими змінами, створюючи нові можливості для розвитку і залучення працівників до процесу цифрової трансформації.

З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій, для збереження конкурентоспроможності важливо впроваджувати програми постійного навчання. Безперервне навчання стає необхідністю для підтримки високого рівня цифрових компетентностей серед працівників. Відсутність таких програм може призвести до того, що працівники не зможуть ефективно використовувати нові технології, що в свою чергу знижує загальну продуктивність і ефективність роботи організації.

Цифрові технології змінюють способи, якими організації взаємодіють зі своїми працівниками, що вимагає нових підходів до навчання та розвитку. Важливо, щоб працівники не тільки володіли основними цифровими навичками, але й могли швидко адаптуватися до нових інструментів, що впроваджуються в організаціях. Це дозволяє не лише підвищувати ефективність роботи, але й сприяє постійному професійному розвитку працівників [9, с. 94].

Одним із головних аспектів постійного навчання є гнучкість. Завдяки використанню цифрових платформ для навчання працівники можуть освоювати нові навички, отримувати знання в зручний для себе час і в будь-якому місці. Це дозволяє створити культуру безперервного розвитку, яка забезпечує необхідні умови для підтримки високої кваліфікації в умовах швидкої зміни технологій.

Наприклад, організації можуть створювати власні корпоративні онлайн-курси, які будуть орієнтовані на конкретні потреби підприємства. Ці курси можуть включати тренінги з цифрових технологій, управлінських навичок, інновацій в HR, а також підвищення рівня цифрової грамотності серед працівників. Для більш ефективного

навчання можна застосовувати гейміфікацію, де навчальні процеси побудовані як інтересні та інтерактивні ігри, що мотивують працівників.

Для того, щоб процес навчання був максимально ефективним, важливо не тільки створити навчальну платформу, а й мотивувати працівників до постійного вдосконалення. Створення стимулів для саморозвитку, таких як бонуси за сертифікацію або кар'єрний ріст після освоєння нових технологій, є важливими елементами в стратегічному управлінні людськими ресурсами. Мотивація працівників до навчання є ключовою, оскільки вона підвищує рівень їх залученості, а отже, і продуктивність.

Цифровізація вимагає від організацій не тільки впровадження нових інструментів, але й створення культури постійного вдосконалення. Важливо створити стратегію для інтеграції нових технологій в робочі процеси, щоб працівники могли не тільки освоїти нові інструменти, але й ефективно використовувати їх у своїй щоденній діяльності. Організації повинні сприяти розвитку цифрових навичок серед своїх працівників, підтримувати їх у процесі навчання та адаптації.

В кінцевому рахунку, безперервне навчання стає необхідністю для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності організацій у цифровому світі. Це забезпечує не тільки покращення результатів діяльності, але й створення сприятливого середовища для розвитку працівників, їх залученості та задоволення від роботи.

Цифрові технології не лише трансформують бізнес-процеси, але й відіграють важливу роль у зміні корпоративної культури організацій. Завдяки використанню новітніх технологій організації мають змогу підтримувати відкриту комунікацію, зміцнювати взаємодію між співробітниками і створювати інноваційне середовище для розвитку. Однак успішна інтеграція цифрових інструментів в корпоративну культуру вимагає не тільки технологічних змін, але й організаційних перетворень:

1. Роль цифрових інструментів у підтримці корпоративних цінностей та комунікації

Один з важливих аспектів інтеграції цифрових технологій полягає у їх здатності підтримувати корпоративні цінності. Інструменти для внутрішньої комунікації, такі як корпоративні месенджери, платформи для спільної роботи чи спеціалізовані додатки для співпраці на проєктах, дозволяють співробітникам більш ефективно взаємодіяти незалежно від їхнього місцезнаходження. Ці платформи допомагають зберігати відкритість, забезпечують швидке обговорення важливих питань та сприяють більш тісній взаємодії між різними командами, що підсилює корпоративну культуру.

Сьогодні, коли компанії часто мають співробітників в різних регіонах, забезпечення безперервної і ефективної комунікації стає важливим фактором для розвитку єдиної корпоративної культури.

2. Як цифрові технології змінюють взаємодію між співробітниками

Цифровізація допомагає змінити спосіб взаємодії працівників на всіх рівнях організації. Віртуальні платформи для спільної роботи дають можливість створювати більш інтерактивне робоче середовище, де кожен має можливість висловити свою думку, ділитися ідеями та брати участь у колективних рішеннях. Окрім цього, завдяки цифровим інструментам організації можуть легко моніторити продуктивність та досягнення команд і окремих працівників, що дозволяє оперативно виявляти та вирішувати проблеми.

Зміна формату комунікації, зокрема перехід на безперервні онлайн-зустрічі, забезпечує більшу гнучкість і дозволяє адаптувати робочі процеси до вимог часу. Це також сприяє формуванню більш гнучких та адаптивних колективів, де кожен може вносити свій вклад, незважаючи на фізичну відстань [10, с. 5].

2. Створення інноваційного середовища за допомогою цифрових технологій

Цифрові технології не тільки спрощують процеси, але й стимулюють інновації у компанії. Системи для управління знаннями, платформи для спільного доступу до

ідей і нових концепцій дозволяють співробітникам з різних відділів обмінюватися досвідом і шукати нестандартні рішення для проблем. Інструменти для аналізу великих даних дають можливість швидко виявляти тренди і розробляти стратегії для майбутнього розвитку.

Використання таких платформ дозволяє організаціям створювати середовище, де інновації не лише вітаються, а й стають невід'ємною частиною корпоративної культури. Це також допомагає залучати талановитих спеціалістів, які шукають робоче середовище, здатне підтримувати творчий підхід і новаторські ідеї.

3. Важливість адаптації та підготовки співробітників до нових умов

Однак для ефективної інтеграції цифрових технологій в корпоративну культуру необхідно не тільки впровадити нові інструменти, але й інвестувати в навчання співробітників. Технічні інновації можуть бути надзвичайно корисними, але вони мають бути зрозумілими і доступними для всіх працівників. Саме тому важливим етапом є проведення тренінгів, навчання співробітників новим інструментам і адаптація їх до змін у роботі.

Це дозволяє співробітникам не лише зберігати свою продуктивність, але й забезпечує їхню впевненість у нових технологіях, що в свою чергу позитивно впливає на загальну атмосферу в компанії [11, ст. 28].

Впровадження цифрових технологій: переваги та виклики

Цифрові інструменти надають багато переваг для управлінських процесів. Однією з основних є автоматизація HR-процесів, що дозволяє значно знизити час на виконання рутинних завдань. Це не тільки зменшує адміністративні витрати, але й дає можливість працівникам зосередитися на більш важливих завданнях. Водночас, цифрові інструменти для оцінки продуктивності дозволяють в реальному часі стежити за досягненнями працівників, що робить оцінку об'єктивною і прозорою.

Цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу є ще одним важливим інструментом. Вони дозволяють працівникам проходити онлайн-курси та тренінги,

що знижує витрати на традиційне навчання і робить навчальний процес доступним 24/7 (Таблиця 1.2).

Водночас впровадження нових технологій пов'язане з певними викликами. Одним з найбільших є необхідність інтеграції нових цифрових інструментів у вже існуючі робочі процеси. Це вимагає значних зусиль на етапі адаптації та ресурсів для навчання персоналу. Іншим важливим викликом є необхідність збереження людського фактору в організації, навіть коли багато процесів автоматизуються [12, с. 50].

Таблиця 1.2. Порівняння традиційних і цифрових HR-процесів

Процес	Традиційний підхід	Цифровий підхід
Рекрутинг	Ручний процес відбору, низька ефективність	Автоматизовані системи відбору, аналіз резюме
Оцінка ефективності	Щорічні оцінки, суб'єктивність	Оцінка в реальному часі, об'єктивність
Навчання та розвиток	Очні тренінги, висока витрата часу	Онлайн курси, доступність 24/7

Цифрові технології в управлінні персоналом відкривають нові можливості для оптимізації процесів і підвищення ефективності без заміни людей. Основною метою є полегшення роботи, надання працівникам можливості зосередитися на більш важливих завданнях.

Перспективи розвитку цифрових технологій:

1. Автоматизація рекрутингу та підбору персоналу: використання алгоритмів штучного інтелекту для обробки резюме і підбору кандидатів дозволяє знизити час на вибір і підвищити об'єктивність відбору.
2. Оцінка продуктивності: цифрові інструменти дозволяють моніторити ефективність працівників в реальному часі, що робить оцінку більш об'єктивною.

3. Покращення навчання і розвитку: онлайн-курси, тренінги та мобільні платформи забезпечують постійне навчання та розвиток працівників, що підвищує їх компетентність і адаптивність.
4. Гнучкість роботи: цифрові технології дають можливість організувати роботу без обмежень за місцем і часом, забезпечуючи дистанційну роботу та віртуальні команди.
5. Інтеграція і прозорість: інструменти для управління персоналом інтегрують різні процеси в єдину систему, що сприяє прозорості і ефективності [13, с. 213].

Зауважимо, що цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності персоналу, трансформуючи як управлінські підходи, так і освітні моделі розвитку працівників. Цифровізація сприяє формуванню ефективної системи управління персоналом, підвищує рівень комунікації, автоматизує рутинні процеси та створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних.

З освітнього погляду, цифрові інструменти забезпечують безперервне професійне навчання, розвиток цифрових компетентностей та адаптацію працівників до нових умов праці. Водночас успішна реалізація цифрових стратегій вимагає не лише технічного забезпечення, а й зміни управлінської культури, активного лідерства, готовності до інновацій та інвестицій у розвиток людського капіталу.

Таким чином, цифрові технології виступають не лише інструментом модернізації управлінських процесів, а й стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність сучасних організацій [19].

1.3. Класифікація цифрових інструментів для оптимізації HR-процесів

У сучасному світі управління персоналом зазнає значних трансформацій під впливом цифрових технологій. HRTech, або технології в сфері управління людськими ресурсами, стають невід'ємною частиною стратегій компаній, спрямованих на підвищення ефективності та адаптивності до швидкозмінних умов ринку. Ці технології охоплюють широкий спектр рішень - від простих мобільних додатків до складних інтегрованих систем, які дозволяють керувати всім циклом взаємодії з персоналом: від першого контакту з кандидатом до завершення кар'єри в компанії.

HRTech (Human Resource Technology) – це сукупність інноваційних цифрових інструментів та платформ, що спрямовані на автоматизацію та оптимізацію HR-процесів. Це комплексний підхід, який включає не лише програмне забезпечення, але й хмарні сервіси, мобільні інтерфейси, аналітичні модулі та інтеграції з іншими бізнес-системами. Використання сучасних HRTech-рішень дає можливість компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку праці, вдосконалювати систему управління персоналом та підвищувати рівень задоволеності співробітників. Наприклад, замість паперових анкет і ручного введення даних, сучасні системи дозволяють вести єдину цифрову картку працівника, доступну всім зацікавленим відділам у реальному часі [21].

Згідно з останніми дослідженнями, компанії, що впроваджують цифрові HR-технології, на 40% ефективніше здійснюють підбір персоналу, а автоматизація рутинних процесів дозволяє знизити адміністративні витрати до 30%. Ці дані базуються на дослідженнях, які аналізують вплив цифровізації на управління персоналом. Зокрема, впровадження цифрових інструментів та платформ оптимізує

використання трудових ресурсів та зменшує обсяг інформації, з якою працюють співробітники, що сприяє підвищенню їхньої залученості та мотивації.

Основні тренди цифровізації у сфері управління персоналом:

1. Автоматизація HR-процесів - використання технологій і програмного забезпечення для оптимізації та спрощення різних завдань, які виконуються в рамках управління персоналом. Це включає в себе автоматизацію таких функцій, як: набір персоналу, управління даними співробітників, обробка заробітної плати, оцінка ефективності, навчання і розвиток, звітність і аналітика. Автоматизація HR-процесів дозволяє скоротити час і зусилля, зменшити помилки, покращити управлінські процеси та забезпечити кращу взаємодію з працівниками. Наприклад, замість тижнів на узгодження відпустки - миттєве схвалення через мобільний додаток. Замість ручного підрахунку премій - автоматична система на основі KPI. Автоматизація рутинних завдань дозволяє HR-фахівцям зосередитись на більш важливих і творчих аспектах роботи, таких як розвиток лідерства, коучинг, вирішення конфліктів, формування команд і стратегічне планування кадрового резерву.

2. Аналітика великих даних у HR - це використання потужних аналітичних інструментів для обробки та аналізу великих обсягів даних, що генеруються в процесі управління персоналом. Це дозволяє компаніям отримувати цінну інформацію для прийняття більш обґрунтованих рішень у сфері управління людськими ресурсами. Аналітика охоплює:

- аналіз структури штату (за віком, стажем, регіонами);
- оцінку ефективності найму (які канали дають найкращих кандидатів);
- моніторинг залученості (опитування, активність у системах);
- прогнозування ризиків (хто може піти, які відділи перевантажені);
- оцінку впливу навчання на продуктивність.

Інструменти аналітики дозволяють візуалізувати дані у формі графіків, трендових ліній. Наприклад, HR-менеджер може за один клік побачити, у якому відділі найвища плинність і які причини (низька зарплата, відсутність розвитку, поганий керівник). Такий підхід перетворює HR з адміністративної функції на стратегічного партнера бізнесу [22].

3. Використання штучного інтелекту (AI) в HR - відкриває нові можливості для автоматизації, оптимізації та поліпшення процесів управління персоналом. Ось кілька основних напрямків, де AI активно застосовується в HR:

- автоматизація процесу набору персоналу;
- прогнозування плинності кадрів;
- аналіз ефективності працівників;
- персоналізовані програми навчання;
- управління заробітною платою і компенсаціями;
- поліпшення корпоративної культури.

На нашу думку, автоматизація рутинних завдань дозволяє HR-фахівцям зосередитись на більш важливих і творчих аспектах роботи.

4. Цифрове навчання та розвиток персоналу - це використання цифрових технологій і онлайн-платформ для навчання, розвитку та підтримки професійного росту працівників. Це включає в себе різні інструменти та методи, які допомагають компаніям забезпечити ефективне та гнучке навчання для своїх співробітників. Ключові аспекти цифрового навчання: використання VR/AR-технологій, гейміфікація навчання та автоматизований аналіз успішності навчання.

Цифрове навчання допомагає компаніям створити ефективну, адаптивну систему розвитку персоналу, що підвищує продуктивність, знижує витрати та дає можливість гнучко реагувати на потреби бізнесу [23].

5. Гнучкі формати роботи та цифрові платформи для комунікації - сучасні підходи до організації робочих процесів, що дають можливість працівникам ефективно взаємодіяти, працювати з будь-якого місця та обирати зручний для себе графік роботи. Віддалена робота, що дозволяє працівникам працювати з дому або іншого місця, стала важливим елементом сучасного бізнесу. Багато компаній також впроваджують змішаний формат роботи, поєднуючи офісні та віддалені дні, що дає працівникам можливість вибору залежно від завдань та особистих обставин. Крім того, гнучкий графік дозволяє працівникам самостійно визначати години роботи, що сприяє підвищенню їх продуктивності та збереженню балансу між роботою та особистим життям.

Цифрові платформи для комунікації є важливою частиною таких форматів. Відеоконференції, як-от Zoom або Microsoft Teams, дають змогу організовувати зустрічі та обговорення, незалежно від того, де знаходяться співробітники. Інструменти для спільної роботи з документами, наприклад Google Drive або OneDrive, дають можливість командам працювати над документами одночасно, обмінюючись ідеями та матеріалами.

Такий підхід забезпечує не тільки гнучкість, але й підтримує високий рівень взаємодії в команді, дозволяючи компаніям адаптуватися до змінюваних умов і зберігати високу ефективність у роботі [22].

На нашу думку, HRTech, або технології управління персоналом, є важливим напрямом у розвитку управлінських процесів, які дозволяють значно підвищити ефективність роботи з персоналом. Впровадження цифрових інструментів у сфері HR дозволяє не лише значно пришвидшити ухвалення рішень, а й поліпшити досвід співробітників завдяки персоналізованим HR-сервісам. Зокрема, це дає можливість мінімізувати плинність кадрів і підвищити продуктивність команди, що є важливим фактором для успішної роботи компанії.

Проте, цифровізація HR-системи не обходиться без викликів. Перш за все, вона вимагає постійного навчання персоналу для роботи з новими технологіями, що може бути ресурсозатратним. Крім того, забезпечення високого рівня кібербезпеки стає необхідністю для захисту персональних даних співробітників. Інтеграція нових технологій також впливає на корпоративну культуру, що може викликати опір з боку деяких співробітників, які не готові до змін [24].

Однак компанії, які активно інтегрують HRTech-рішення, здобувають значні конкурентні переваги та здатні успішно адаптуватися до нових умов ринку праці, підвищуючи свою ефективність та привабливість як роботодавець. Тому HRTech є важливим кроком до розвитку та вдосконалення управлінських процесів в умовах цифрової трансформації [25].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1. Характеристика підприємства ТОВ «Кернел-Трейд» та його організаційної структури

У сучасному світі, де національні економіки все більше інтегруються у глобальні ринки, великі агропромислові компанії відіграють ключову роль у забезпеченні експорту сільськогосподарської продукції. Одним із таких підприємств є ТОВ «Кернел-Трейд», яке входить до міжнародної агропромислової групи Kernel Holding S.A. Ця компанія є важливим учасником українського експорту зернових і соняшникової олії, демонструючи здатність адаптуватися до складних умов, таких як війна в Україні та економічні виклики (Додаток 1).

ТОВ «Кернел-Трейд» засноване 12 червня 2001 року як трейдингова компанія для експорту сільськогосподарської продукції. Воно є частиною Групи «Кернел», яка почала свою діяльність у 1995 році з торгівлі зерном і виросла до одного з найбільших світових експортерів соняшникової олії (8% світового ринку)(Рис.2.1).



Рисунок 2.1. Логотип підприємства

Основна діяльність ТОВ «Кернел-Трейд» – торгівля зерновими (пшениця, кукурудза, ячмінь) та експорт соняшникової олії, що становить до 12% українського експорту зернових. У 2016 році компанія отримала рекордне відшкодування ПДВ

(340,25 млн грн) серед експортерів олії. Фінансові показники свідчать про зростання активів на 14,52% за останній період, а дохід від продажів зростає швидше, ніж активи, що вказує на ефективне управління. ТОВ «Кернел-Трейд» входить до рейтингу найкращих підприємств України за версією OpenDataBot.

Група «Кернел» управляє 30 елеваторами (2,3 млн тонн зберігання), двома портами в Чорному морі та флотом із 3,4 тис. вагонів. Компанія активно використовує цифрові технології: супутниковий моніторинг полів, автоматизований облік і прогнозування врожайності.

Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд» працює в рамках холдингової структури Групи «Кернел», яка керується з Люксембургу. Ця структура побудована за принципом вертикальної інтеграції, що передбачає повний контроль над усім ланцюгом створення вартості — від вирощування сільськогосподарських культур до їхньої обробки, зберігання, логістики та експорту на глобальні ринки. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність операцій, особливо в умовах нестабільності, як-от воєнні події в Україні чи глобальні економічні кризи [26].

Структура компанії побудована за принципом дивізіональної форми управління, з чіткою ієрархією: на вершині стоїть Генеральний директор, який координує стратегічні рішення та загальне керівництво. Під його безпосереднім підпорядкуванням розташовані дивізіони, кожен з яких - виробничих активів, агробізнесу, логістики та комерційної діяльності закупівельних зернових культур - поділяється на департаменти, служби, відділи, кластери та підрозділи. Ці структурні одиниці забезпечують управління виробничими процесами, вирощуванням культур, логістикою від полів до портів та закупівлею й експортом зерна, оптимізуючи ланцюг постачань і комерційні операції.

Дивізіони Групи «Кернел» (загалом 4 основні, з подальшим поділом на 7 бізнес-сегментів) є автономними одиницями з власними бюджетами та KPI, але підзвітними Генеральному директору (Додаток 2). Вони поділяються на:

- Дивізіон виробничих активів: відповідає за управління промисловими об'єктами, зокрема олійноекстракційними заводами, які переробляють насіння соняшнику, сої та ріпаку. Цей підрозділ забезпечує виробництво соняшникової олії, шроту та інших продуктів переробки з річною потужністю понад 5 млн тонн сировини. До складу дивізіону входять ключові заводи, розташовані в Полтаві, Бердянську та інших регіонах, які оснащені сучасним обладнанням для забезпечення високої якості продукції. Дивізіон також координує технічне обслуговування, модернізацію обладнання та впровадження енергоефективних технологій, що сприяють зниженню собівартості виробництва. Керує дивізіоном директор з виробництва, який відповідає за оптимізацію виробничих процесів і відповідність стандартам якості.

- Дивізіон агробізнесу: зосереджений на вирощуванні зернових (кукурудза, пшениця, ячмінь) та олійних культур (соняшник, соя, ріпак) на земельному банку площею понад 450 тис. га. Цей підрозділ використовує передові агротехнології, включаючи точне землеробство, цифрові системи моніторингу полів та інноваційні методи підвищення врожайності. Через платформу Open Agribusiness дивізіон підтримує партнерів-фермерів, надаючи доступ до фінансування, агрономічного консультування та технологій. Управління здійснює директор з агробізнесу, який відповідає за ефективне використання земельних ресурсів, впровадження сталого землеробства та забезпечення стабільних поставок сировини для переробки.

- Дивізіон логістики: забезпечує безперебійний рух сировини та готової продукції від полів до кінцевих ринків. Він включає мережу з понад 40 елеваторів із загальною потужністю зберігання 3,5 млн тонн, власний залізничний парк із 3400 вагонів та два морські термінали в Чорноморську та Південному з пропускнуою здатністю 8 млн тонн на рік. Дивізіон координує процеси сушіння, очищення, зберігання та транспортування зерна, забезпечуючи ефективність ланцюга постачань. Керує дивізіоном директор з логістики, який відповідає за оптимізацію транспортних потоків, зниження логістичних витрат та своєчасну доставку продукції на внутрішній та міжнародний ринки.

- Дивізіон комерційної діяльності закупівельних зернових культур: є ключовим елементом трейдингової діяльності Kernel Trade, забезпечуючи закупівлю зернових та олійних культур у фермерів по всій Україні. Цей підрозділ формує прозорі цінові пропозиції, укладає форвардні контракти та здійснює трейдинг на міжнародних ринках, експортуючи продукцію до понад 60 країн. Дивізіон відіграє провідну роль у формуванні частки компанії в українському зерновому експорті (10-15%). Управління здійснює головний трейдер, який координує закупівельні операції, маркетинг та зовнішньоекономічну діяльність, забезпечуючи конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку (Рис.2.2.)

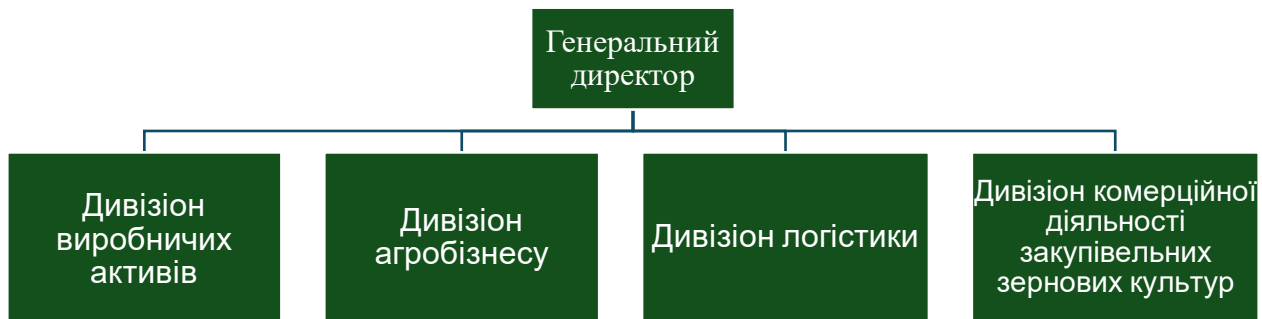


Рисунок 2.2. Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд»

Така структура компанії Kernel Trade забезпечує ефективне управління виробничими процесами, оптимізацію сільськогосподарського виробництва, безперебійну логістику від полів до міжнародних ринків та успішну закупівлю й експорт зернових і олійних культур, сприяючи високій конкурентоспроможності та сталому розвитку компанії.

Однак щоб зрозуміти, як кожен із дивізіонів реально впливає на фінансові результати, було проаналізовано дані з річного звіту Kernel Holding S.A. за FY2025. Особливу увагу звернено на діаграму " Розподіл EBITDA компанії Kernel за сегментами", яка показує, як прибуток до вирахування податків, відсотків і амортизації (EBITDA) розподіляється між сегментами за останні п'ять років (FY2021–FY2025). Ця діаграма допомагає побачити, який дивізіон найбільше "тягне"

компанію вперед, а який потребує підтримки, особливо в умовах війни та ринкових викликів.

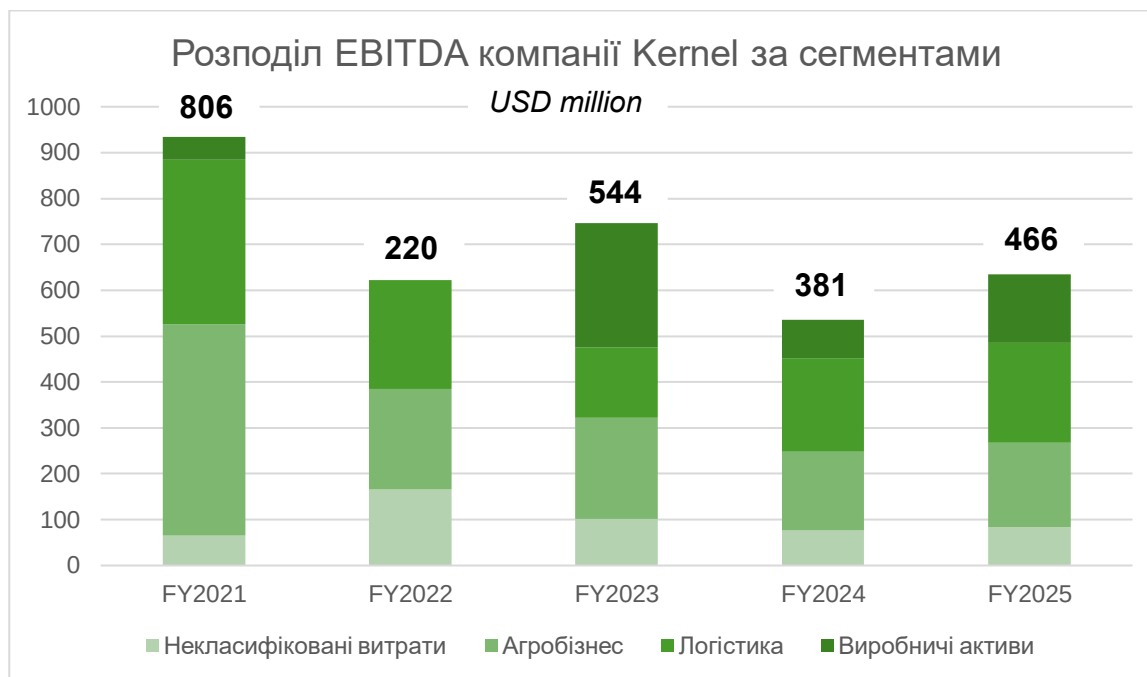


Рисунок.2.3. Розподіл EBITDA компанії Kernel за сегментами

Діаграма показує, як прибуток до вирахування податків, відсотків і амортизації розподіляється між основними сегментами — виробничі активи, логістика, агробізнес, некласифіковані витрати за п'ять років: FY2021, FY2022, FY2023, FY2024 і FY2025.

Діаграма побудована як складені стовпчики, де висота кожного стовпчика дорівнює загальній EBITDA за рік:

- FY2021: Загальна EBITDA - 806 млн USD. Найбільший внесок дала переробка олійних (359 млн USD), за нею йде агробізнес (461 млн USD), логістика/трейдинг (65 млн USD), а витрати - мінус 79 млн USD.
- FY2022: Загальна EBITDA різко впала до 220 млн USD через війну. Агробізнес дав 237 млн USD, переробка - 219 млн USD, логістика/трейдинг - 166 млн USD, витрати - 101 млн USD.

- FY2023: EBITDA зросла до 544 млн USD. Логістика/трейдинг стала лідером (204 млн USD), агробізнес - 154 млн USD, переробка - 171 млн USD, витрати - 77 млн USD.
- FY2024: EBITDA знизилась до 381 млн USD. Логістика/трейдинг дала 204 млн USD, агробізнес - 171 млн USD, переробка - 83 млн USD, витрати - 77 млн USD.
- FY2025: EBITDA зросла до 466 млн USD. Логістика/трейдинг стала найбільшим драйвером (218 млн USD), за нею агробізнес (184 млн USD), переробка (148 млн USD), а витрати - 84 млн USD.

Отже, кожен підрозділ впливає на прибуток:

- Дивізіон виробничих активів: цей сегмент, який управляє заводами в Полтаві, Бердянську та інших регіонах (потужність понад 5 млн тонн сировини), показав волатильність. У FY2021 він дав 359 млн USD (45% загальної EBITDA), але впав до 83 млн USD у FY2024 через дефіцит сировини. У FY2025 зростання до 148 млн USD (+77% у-о-у) пояснюється переходом на переробку сої та ріпаку (3.5 млн тонн, +8%) і енергоефективністю (6 СНР на біомасі). Це показує, як модернізація та диверсифікація допомагають відновлювати прибутковість.
- Дивізіон агробізнесу: вирощування культур на 358 тис. га дало найбільший внесок у FY2021 (461 млн USD, 57%), але знизилось до 154 млн USD у FY2023 через посуху. У FY2025 агробізнес приніс 184 млн USD (+8%), завдяки точному землеробству та платформі Open Agribusiness, яка підтримує фермерів. Це стабільний сегмент, але залежний від погоди.
- Дивізіон логістики та дивізіон комерційної діяльності: цей сегмент об'єднує логістику (елеватори 3.5 млн тонн, 3400 вагонів, термінали 9.1 млн тонн перевалки) і трейдинг через Kernel Trade (експорт 8 млн тонн, 12% ринку). У FY2021 внесок був низьким (65 млн USD), але зріс до 218 млн USD у FY2025 (+7%). З них 99 млн USD - від трейдингу (Avere), 67 млн - від терміналів. Це свідчить, що логістика та експорт стали ключовими для прибутку, попри конкуренцію та низькі маржі.

- Некласифіковані витрати: витрати на управління, підтримку ветеранів (835 працівників на фронті) і гуманітарну допомогу зросли з 65 млн USD у FY2021 до 84 млн USD у FY2025. Вони зменшують чистий прибуток, але зміцнюють репутацію компанії [27].

Діаграма показує, як Kernel адаптується до викликів. У FY2021 агробізнес і переробка домінували, але з початком війни (FY2022) прибутковість впала. З FY2023 логістика/трейдинг стала лідером (218 млн USD у FY2025), завдяки експорту через Чорне море та трейдингу Kernel Trade. Переробка відновлюється (148 млн USD), а агробізнес стабільний (184 млн USD). Витрати зростають, але це інвестиція в стійкість (Додаток 3).

Така динаміка сегментів стала можливою завдяки чітко вибудованій внутрішній структурі групи. Структура групи розділена на 7 бізнес-сегментів, кожен з яких спеціалізується на певному етапі ланцюга постачань. ТОВ «Кернел-Трейд» як дочірня компанія відіграє центральну роль у трейдинговому сегменті, відповідаючи за закупівлю, мерчандайзинг і експорт зернових культур та соняшникової олії. Сегменти організовані децентралізовано для гнучкості, але з централізованим контролем фінансів і стратегії на рівні холдингу. Це дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни.

Ключові бізнес-сегменти включають:

- Пляшкова соняшникова олія – виробництво, рафінація, розлив і дистрибуція олії під торговими марками «Щедрий Дар», «Стожар» та «Чумак Золота». Сегмент орієнтований на роздрібний ринок із фокусом на маркетинг та продаж готової продукції.

Торгові марки



Рисунок 2.4. Торгові марки «Щедрий Дар», «Стожар» та «Чумак Золота»

- Соняшникова олія наливом – виробництво та торгівля сировою або рафінованою соняшниковою олією, а також шротом. Основний акцент робиться на оптових поставках для промислових клієнтів і партнерів.
- Зерновий сегмент – закупівля, мерчандайзинг та експорт зернових культур (пшениці, кукурудзи, ячменю). Це головний напрям діяльності компанії, який забезпечує близько 12% експорту зернових з України.
- Експортні термінали – управління глибоководними портовими потужностями на Чорному морі для перевалки та транзиту зерна. Сумарна потужність перевалки становила приблизно 8,2 млн тонн на рік (станом на 2021 р.). Цей сегмент забезпечує логістичну інфраструктуру для експорту.
- Елеваторні послуги – очищення, сушіння та зберігання зерна на 30 елеваторах загальною потужністю близько 2,3 млн тонн. Сегмент підтримує стабільність постачань та якість продукції.
- Агровиробництво – вирощування сільськогосподарських культур на земельному банку близько 500 тис. гектарів. Основні культури: пшениця, кукурудза, соя, соняшник і ріпак. Цей напрям забезпечує сировину для інших виробничих підрозділів компанії.

- Інші напрями діяльності – адміністративні та підтримувальні функції: IT-інфраструктура, документообіг, юридичний супровід, цифровізація бізнес-процесів. Тут реалізуються інноваційні рішення, зокрема автоматизований облік запасів, прогнозування врожайності за супутниковими даними та мобільні системи управління логістикою.

Особливості організаційної структури: вертикальна інтеграція забезпечує незалежність від зовнішніх постачальників і знижує витрати; децентралізація сегментів дозволяє локальним менеджерам приймати швидкі рішення; цифрова трансформація (IT-оцифрування трейдингу, логістики та моніторингу) посилює ефективність і адаптивність до гібридної роботи та глобалізації. Структура також враховує географічні аспекти: основні операції в Україні, з експортом до понад 60 країн.

У цілому, організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд» поєднує стратегічний контроль на рівні холдингу з операційною гнучкістю сегментів, роблячи групу стійкою до зовнішніх викликів і конкурентоспроможною на глобальному ринку агропродукції.

2.2. Аналіз системи управління персоналом і її ефективності

У сучасних умовах глобалізації, геополітичної нестабільності та цифрової трансформації система управління персоналом у ТОВ «Кернел-Трейд», як складовій міжнародної агропромислової групи Kernel Holding S.A., відіграє стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу. HRM орієнтована на розвиток людського капіталу, адаптацію до зовнішніх викликів (зокрема, воєнних дій в Україні з 2022 року) та інтеграцію з операційними процесами трейдингу, логістики та експорту [27].

Організаційна структура департаменту персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» побудована з чітким розподілом функцій для ефективного управління людським капіталом. На чолі департаменту перебуває HR-директор, який визначає стратегію HRM, координує діяльність підрозділів і звітує до Виконавчої ради Групи (Додаток 4). Підпорядковано вісім ключових підрозділів, кожен із яких спеціалізується на специфічних аспектах управління персоналом:

- Відділ управління знаннями: Відповідальний за збереження, систематизацію та передачу корпоративних знань, включаючи документацію досвіду працівників і впровадження кращих практик у трейдингу, логістиці та інших операціях.
- Відділ підбору персоналу: Фокусується на залученні нових працівників, внутрішньому просуванні (75% керівників – внутрішні кандидати) та співпраці з університетами через програму «Kernel Шанс» (Додаток 2).
- HR BP (HR Business Partner): Забезпечує стратегічну підтримку бізнес-одиниць, виступаючи містком між HR і операційними департаментами, зокрема для адаптації HRM до потреб ТОВ «Кернел-Трейд».
- Відділ організаційного розвитку, компенсацій та аналітики: Керується розробкою організаційних структур, систем компенсацій, а також аналізом продуктивності та аналітикою HR-даних для прийняття рішень.

- Відділ комплаєнс: Контролює дотримання етичних стандартів, антикорупційних політик і законодавчих норм, включаючи гарячу лінію для скарг.
- Відділ процесного управління та безперервної діяльності: Оптимізує HR-процеси, забезпечує їх безперервність у кризових ситуаціях і впроваджує цифрові інструменти.
- Група систем менеджменту якості: Відповідає за якість HR-процесів, сертифікацію та моніторинг стандартів безпеки й продуктивності.
- Напрямок зі сталого розвитку: Координує соціальні програми, підтримку працівників у кризових умовах (наприклад, мобілізованих) і впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) (Рисунок 2.2.1.)

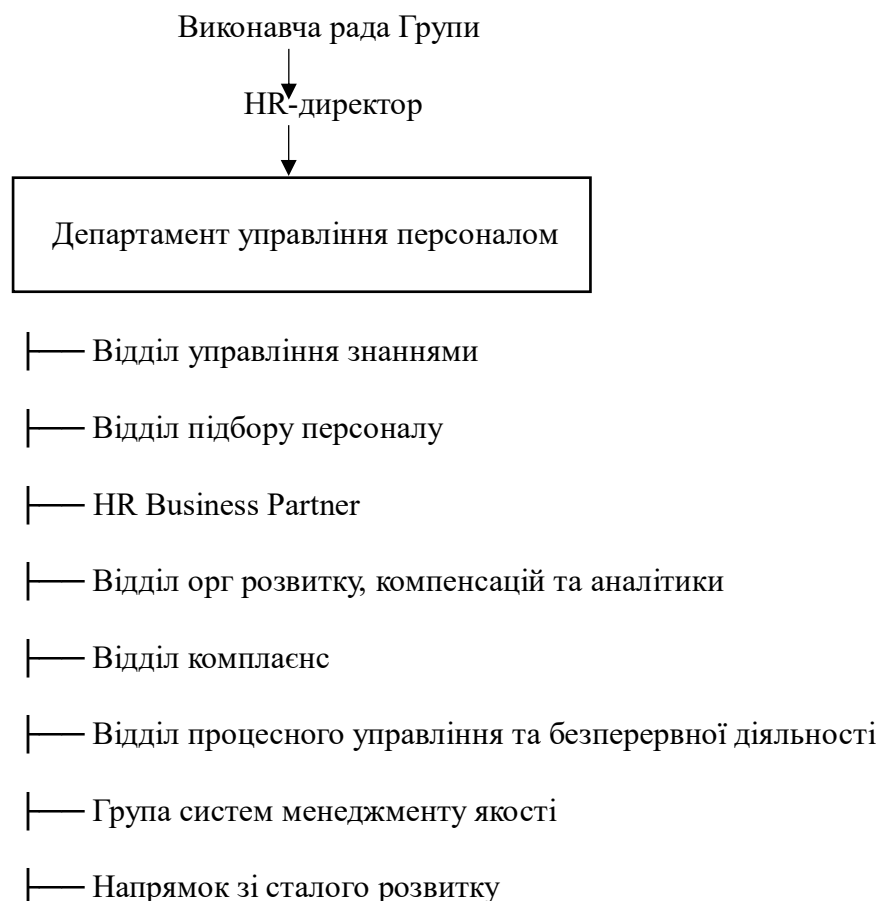


Рисунок 2.2.1 Організаційна структура департаменту персоналу ТОВ «Кернел-Трейд»

Ця структура дозволяє ефективно розподіляти ресурси, інтегрувати HRM із бізнес-стратегією та відповідати викликам, таким як дефіцит кадрів і воєнні ризики. HR-директор координує взаємодію з департаментами IT, фінансів і юриспруденції, використовуючи ESM-систему для автоматизації.

Ключові компоненти системи управління персоналом

Система HRM охоплює повний цикл: підбір, навчання, мотивацію, оцінку продуктивності та соціальну підтримку. Компоненти адаптовані до дивізійної структури, де ТОВ «Кернел-Трейд» входить до сегменту Infrastructure and Trading.

1. Підбір та рекрутинг персоналу

Процес підбору та рекрутингу персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд» є важливим елементом системи управління людськими ресурсами, який відіграє ключову роль у формуванні кваліфікованого колективу для трейдингових і логістичних операцій. Цей компонент координується спеціалізованим Відділом підбору персоналу, який працює над залученням як зовнішніх кандидатів, так і просуванням внутрішніх талантів, причому 75% працівників уже просуваються всередині компанії, що підкреслює значний акцент на внутрішньому розвитку та кар'єрному зростанні, забезпечуючи гнучкість і сталість робочої сили навіть у складних умовах, таких як воєнні дії в Україні. Процес характеризується системним підходом, прозорістю та орієнтацією на довгостроковий розвиток компанії [28]

Відділ підбору персоналу відповідає за повний цикл рекрутингу: від ідентифікації потреб у кадрах до інтеграції нових працівників у колектив. Спочатку проводиться аналіз вакансій у співпраці з HR BP (HR Business Partner), щоб визначити ключові компетенції, необхідні для трейдингу (наприклад, знання ринків зернових), логістики (управління ланцюгами постачань) чи інших напрямків ТОВ «Кернел-Трейд». Потім оголошення розміщуються на корпоративному порталі (kernel.ua/career), у соціальних мережах та через партнерства з українськими університетами, зокрема в рамках програми «Kernel Шанс». Програма «Kernel Шанс» відіграє центральну роль у залученні молодих спеціалістів із економіки, агрономії та

логістики. Ця програма, розроблена для підтримки молодого покоління та інтеграції його в агропромисловий сектор, спрямована на студентів випускних курсів та недавніх випускників українських вищих навчальних закладів. «Kernel Шанс» триває протягом 6–12 місяців і складається з кількох етапів. Спочатку проводиться відбір кандидатів через відкритий конкурс, який включає подання резюме, мотиваційного листа та проходження онлайн-тестів на знання фахових дисциплін і м'яких навичок, таких як командна робота та аналітичне мислення. У 2024 році до програми подали заявки понад 1 200 осіб, із яких відібрано 150 для подальшого етапу. Далі учасники проходять тренінгові модулі, де знайомляться з основами трейдингу зернових, логістичними процесами та агрономічними технологіями, які є ключовими для ТОВ «Кернел-Трейд». Ці модулі проводяться як онлайн, так і в офісах компанії, що дозволяє адаптуватися до воєнних умов і залучати кандидатів із різних регіонів України.

Після теоретичної підготовки учасники отримують можливість стажування в реальних робочих групах під керівництвом досвідчених менторів – працівників компанії. Наприклад, студенти-економісти можуть працювати над аналізом ринкових трендів, а агрономи – брати участь у проєктах із оптимізації врожайності. У 2024 році 85% стажерів успішно завершили програму, із них 60% отримали пропозиції на постійну роботу, що свідчить про високу ефективність підходу. Програма також передбачає регулярні зворотні зв'язки від менторів і фінальну презентацію проєктів, де учасники демонструють свої напрацювання перед керівництвом компанії.

2. Навчання та розвиток

Навчання та розвиток персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд» є фундаментальним компонентом системи управління людськими ресурсами, спрямованим на підвищення компетенцій працівників, адаптацію до сучасних викликів і забезпечення стійкості компанії в умовах воєнних дій та глобальної конкуренції. Цей процес координується Відділом навчання та розвитку у тісній співпраці з Відділом управління знаннями, які разом створюють комплексну екосистему професійного

зростання. Центральним інструментом реалізації навчальних програм є платформа Kernel Hub – інноваційна онлайн-платформа, що об'єднує різноманітні навчальні ресурси та забезпечує доступ до курсів як для вузькоспеціалізованих напрямків, так і для загальних тем, що формують корпоративну культуру та етичні стандарти [29].

Kernel Hub пропонує широкий спектр курсів, адаптованих до потреб різних відділів ТОВ «Кернел-Трейд» (Додаток 5). Вузькоспеціалізовані програми охоплюють ключові сфери діяльності компанії, такі як трейдинг (аналіз ринків зернових, укладання контрактів), логістика (оптимізація ланцюгів постачань, планування маршрутів) та агрономія (технології вирощування, моніторинг врожайності). Ці курси розробляються з урахуванням специфіки операційних процесів і включають практичні кейси, які дозволяють працівникам застосовувати отримані знання безпосередньо на робочих місцях. Водночас платформа пропонує загальноосвітні модулі, присвячені корпоративній культурі (формування командної роботи, інноваційність), діловій етиці (протидія корупції, конфлікт інтересів), відповідальності (збереження ресурсів, безпека праці) та основам бізнесу (стратегічне планування, фінансова грамотність). Це створює цілісний підхід до розвитку, де кожен працівник, незалежно від посади, може розвинути як професійні, так і особисті навички [30].

3. Система мотивації та оцінка продуктивності

Система мотивації та оцінки продуктивності в ТОВ «Кернел-Трейд» є ключовим елементом, який сприяє залученню, утриманню та розвитку персоналу, забезпечуючи високу ефективність роботи в умовах трейдингових і логістичних операцій. Цей компонент координується Відділом організаційного розвитку, компенсацій та аналітики і Відділом мотивації та оцінки продуктивності, які спільно створюють комплексну стратегію, орієнтовану на кар'єрне зростання, справедливу винагороду та регулярну оцінку результатів. Система враховує як індивідуальні досягнення працівників, так і загальні цілі компанії, адаптуючись до воєнних викликів і сприяючи стійкості робочої сили.

Система винагород у ТОВ «Кернел-Трейд» побудована на комбінації базової заробітної плати і стимулів, що відображає внесок працівників і досягнення компанії. Працівники отримують конкурентну зарплату, спонсорство освіти чи спортивних занять, а також забезпечення харчування й транспорту. Ці пільги створюють комфортні умови праці, особливо цінні в умовах воєнної нестабільності. Також впроваджена ініціативна Програма "Синергія змін", що заохочує працівників пропонувати ідеї для покращення процесів. У 2024 подано понад 100 ідей, із них 45 реалізовано, а автори отримали як грошові, так і негрошові винагороди (наприклад, додаткові вихідні чи подарунки). Ця програма особливо популярна серед логістів, які запропонували оптимізацію маршрутів, і трейдерів, що покращили аналітичні інструменти. Для працівників із дітьми передбачені розширені соціальні програми, які демонструють турботу компанії про баланс між роботою та сім'єю. Батьківська відпустка доступна для 192 працівників (переважно жінки), із них 75 взяли відпустку, 63 повернулися до роботи, а 37 залишилися після 12 місяців, що відображає гнучкість політики та її привабливість. Компанія також підтримує навчання дітей співробітників у вищих навчальних закладах через стипендії та партнерства з університетами, такими як Київський національний економічний університет. У 2024 році ця ініціатива охопила 120 дітей працівників, стимулюючи лояльність і мотивацію.

4. Ділова етика, гендерна рівність та соціальна включеність

Відділ комплаєнс забезпечує дотримання етики: Кодекс поведінки забороняє дискримінацію, з нульовою толерантністю до корупції (123 працівники пройшли навчання).

ТОВ «Кернел-Трейд» враховує принципи гендерної рівності та інклюзивності, що відображено в Політиці різноманітності. У 2024 році з 2 464 нових наймів 717 були жінками (29%), що наближає компанію до мети 30% представництва жінок у керівних ролях. Для працівників із інвалідністю розробляються адаптовані вакансії з облаштованими робочими місцями, а 6% персоналу становлять люди з особливими потребами. Процес також адаптується до воєнних умов: з лютого 2022 року акцент

змістився на віддалений відбір і підтримку релокованих кандидатів, що дозволило залучити 735 осіб віком до 30 років, які становлять перспективний резерв.

5. Охорона праці та процесне управління

ТОВ «Кернел-Трейд» відповідає за формування культури безпеки, дотримання вимог законодавства у сфері охорони праці та підвищення ефективності внутрішніх HR-процесів. Його діяльність спрямована на створення безпечного робочого середовища, зниження ризиків травматизму, а також на забезпечення безперервності операцій компанії. У межах відділу впроваджено сучасну систему управління охороною праці, яка базується на принципах проактивного моніторингу та запобігання ризикам. Працівники проходять обов'язкове навчання, регулярні інструктажі з техніки безпеки та електронне тестування знань через внутрішню HR-платформу. В компанії функціонує система електронної фіксації інцидентів і потенційно небезпечних ситуацій, що дозволяє оперативно реагувати на порушення та аналізувати причини для подальшого вдосконалення процесів (Додаток 6).

Паралельно відділ забезпечує процесне управління всередині департаменту персоналу: розробляє та оптимізує карти HR-процесів, контролює їх ефективність, впроваджує цифрові інструменти автоматизації кадрового обліку, адаптації, навчання й оцінювання персоналу. Значна увага приділяється безперервності діяльності під час кризових ситуацій - зокрема, організовано резервування критичних HR-функцій, цифровий документообіг і віддалений доступ до основних систем. У своїй роботі відділ взаємодіє з підрозділами комплаєнс, управління знаннями та систем менеджменту якості, що дозволяє інтегрувати політики безпеки, ефективності та відповідальності в єдину корпоративну систему. Завдяки цьому ТОВ «Кернел-Трейд» підтримує високий рівень виробничої безпеки, відповідності стандартам ISO і стабільності внутрішніх процесів, що є важливою складовою стратегії сталого розвитку компанії.

Загалом система управління персоналом у ТОВ «Кернел-Трейд» може бути оцінена як високоефективна, оскільки забезпечує стратегічну інтеграцію HR-процесів

у бізнес-модель компанії, підтримує кадрову стабільність і сприяє розвитку людського капіталу навіть в умовах воєнних ризиків. Про ефективність свідчать такі показники, як високий рівень внутрішнього просування (75% керівників – внутрішні кандидати), успішна реалізація програм навчання та залучення молодих фахівців («Kernel Шанс»), стабільна участь працівників у корпоративних ініціативах і низький рівень плинності кадрів [26].

Використання цифрових HR-платформ, системи мотивації та аналітичних інструментів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищуючи продуктивність праці та корпоративну стійкість. Таким чином, HRM-система компанії відповідає сучасним вимогам управління людськими ресурсами та є ефективною складовою корпоративного управління Kernel Holding S.A.

2.3. Оцінка рівня цифровізації процесів управління персоналом в компанії ТОВ «Кернел-Трейд»

Висока масштабність діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» зумовлює потребу в ефективній системі управління персоналом, орієнтованій на цифрові технології, автоматизацію процесів і прозору комунікацію між структурними підрозділами (Додаток 7).

У межах компанії реалізовано курс на цифрову трансформацію бізнес-процесів, що поступово охоплює й сферу управління персоналом. Цифровізація є частиною корпоративної стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності, аналітичності рішень і зниження операційних витрат.

Основні елементи цифровізації HR-сфери в компанії включають: впровадження електронних систем управління персоналом, автоматизацію кадрового діловодства, використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень, а також розвиток внутрішніх цифрових платформ для комунікації та навчання працівників.

У компанії и формується цілісна екосистема цифрового HR, що охоплює всі етапи життєвого циклу працівника - від пошуку і рекрутингу до оцінювання результатів роботи та розвитку компетенцій. Для централізації даних та автоматизації процесів використовується ERP- та HRM-системи, зокрема модулі SAP SuccessFactors та 1С:Підприємство, адаптовані до специфіки агропромислової діяльності. Це дає змогу скоротити час на обробку кадрової інформації, підвищити точність даних і спростити внутрішні комунікації.

Окрему роль відіграє система електронного документообігу, яка мінімізує використання паперових носіїв, забезпечує швидкий обмін інформацією між підрозділами та підвищує рівень контролю за кадровими процесами.

Важливим напрямом є також цифрове навчання персоналу. У межах корпоративної програми Kernel Hub працівники мають змогу проходити онлайн-курси, тренінги та вебінари, спрямовані на розвиток професійних і цифрових компетентностей. Такий підхід сприяє підвищенню мобільності, адаптивності та мотивації персоналу [31].

Компанія активно впроваджує HR-аналітику, яка базується на системах збору та візуалізації даних (dashboards). Це дозволяє керівництву оперативно відстежувати ключові показники ефективності, рівень плинності кадрів, задоволеність працівників і результативність навчальних програм. Завдяки цьому рішення ухвалюються на основі реальних даних, що відповідає принципам data-driven management.

Важливе місце займає цифровізація внутрішніх комунікацій. У компанії функціонують корпоративні чати, мобільні додатки для співробітників, електронні розсилки та інтранет-портали, що забезпечують швидке інформування працівників про новини, вакансії, внутрішні події чи навчальні можливості [32].

У соціальних мережах (Facebook, LinkedIn, Instagram) компанія демонструє відкритість і прозорість HR-політики, активно висвітлює досягнення працівників, корпоративні заходи та ініціативи з підвищення цифрових навичок. Це формує позитивний імідж роботодавця і сприяє залученню молодих фахівців.

Окрему увагу компанія приділяє питанням безпеки персональних даних. Для цього реалізовано політику захисту інформації відповідно до вимог GDPR, застосовуються системи авторизованого доступу до HRM-платформ, а також резервне копіювання даних на захищених серверах. Це забезпечує конфіденційність та цілісність інформації про персонал (Таблиця 2.3.).

Згідно аналізу середній показник цифрової зрілості: 4,25 - достатньо високий рівень цифрової зрілості HR-системи. Цифрові технології інтегровані у всі ключові HR-процеси - від рекрутингу до навчання та аналітики. Сильними сторонами є автоматизація кадрового обліку, електронний документообіг і розвинена система внутрішніх комунікацій.

Таблиця 2.3. Оцінка рівня оцінки рівня цифрової зрілості HR-системи у ТОВ «Кернел-Трейд»

№	Рівень цифровізації	Характеристика стану	Рівень зрілості
1	Автоматизація кадрового діловодства (ERP, 1C, SAP SuccessFactors)	Повна інтеграція, централізований облік, зменшення ручних операцій	5
2	Електронний документообіг	Впроваджений, активно використовується, мінімізація паперових документів	5
3	HR-аналітика (KPI, dashboards, data-driven management)	Дані використовуються для управлінських рішень, частково обмежене прогнозування	3
4	Цифрове навчання (Kernel Hub, онлайн-курси, вебінари)	Дієва система навчання, широкий доступ, розвиток цифрових навичок	4
5	Внутрішні цифрові комунікації (чати, інтранет, мобільні додатки)	Налагоджені, активно використовуються у щоденній роботі	5
6	Відкритість у соцмережах (Facebook, LinkedIn, Instagram)	Системна комунікація, висвітлення HR-ініціатив, залучення молодих фахівців	4
7	Інтеграція цифровізації у стратегію розвитку	Офіційно закріплено у корпоративній стратегії, реалізується послідовно	4
8	Кібербезпека HR-даних	Забезпечено на корпоративному рівні, потребує розширення аналітичних захистів	4

До напрямів подальшого розвитку можна віднести розширення HR-аналітики на базі штучного інтелекту, покращення кіберзахисту персональних даних та підвищення рівня HR-аналітики.

Отже, реалізовані цифрові рішення сприяють підвищенню ефективності HR-процесів, оперативності управлінських рішень та створенню гнучкої, технологічно орієнтованої системи роботи з персоналом.

2.4. Виявлення проблем і обмежень у функціонуванні HRM-системи

Попри високий рівень цифровізації та інтеграцію сучасних HR-інструментів у діяльність ТОВ «Кернел-Трейд», у функціонуванні HRM-системи можна виділити низку проблем та обмежень, які впливають на ефективність управління персоналом.

Аналіз рівня цифровізації процесів управління персоналом у ТОВ «Кернел-Трейд» (розділ 2.3.) показав, що компанія активно інтегрує сучасні цифрові рішення, використовує аналітичні платформи для оцінки продуктивності та системи електронного обліку робочого часу, що забезпечує високий рівень контролю за HR-процесами та дозволяє підвищувати ефективність управління персоналом. Водночас, детальний розгляд функціонування HRM-системи виявляє низку проблем, які обмежують її повний потенціал.

По-перше, у компанії спостерігається фрагментація інформаційних потоків: різні цифрові платформи працюють здебільшого автономно, що призводить до дублювання даних і затримок у доступі до актуальної інформації. Це ускладнює формування комплексної аналітики та прийняття оперативних управлінських рішень.

По-друге, хоча існуючі інструменти дозволяють оцінювати базові показники продуктивності та участь співробітників у навчальних програмах, вони недостатньо враховують якісні аспекти мотивації, корпоративної культури та розвитку лідерських компетенцій. Через це стратегічне планування та персоналізований розвиток працівників обмежені [33].

Ще однією проблемою є різний рівень адаптації користувачів до цифрових інструментів. Не всі співробітники однаково ефективно працюють із системою: частина з них відчуває складність у використанні інтерфейсів, що призводить до неповного заповнення даних і зниження довіри до HRM-системи. Доступ до платформи з мобільних пристроїв також обмежений, що створює труднощі для працівників, які працюють віддалено або у польових умовах, та ускладнює своєчасний контроль виконання завдань і KPI [34 - 35].

Крім того, обмежена інтеграція HRM-системи з ERP та фінансовими платформами ускладнює точний облік витрат на персонал, оцінку рентабельності HR-проектів і кореляцію між ефективністю праці та бізнес-результатами компанії. Відсутність єдиної інтеграційної шини призводить до ручного перенесення даних між системами, підвищує ймовірність помилок і збільшує трудовитрати HR-підрозділу.

Значною проблемою є недостатня гнучкість модулів HRM-системи щодо швидкого впровадження нових HR-практик та адаптації до змін у законодавстві.

Також виявлено недостатню якість даних у системі через відсутність обов'язкового валідаційного контролю при введенні інформації. Наприклад, одна й та сама посада може мати 5–7 різних написань («агроном», «агроном з захисту рослин», «агроном ЗЗР», «агроном-дільниця», «провідний агроном» тощо), що унеможлиблює коректну аналітику за штатним розписом і ускладнює планування кадрових потреб.

Із розвитком цифровізації зростає і ризик витоку персональних даних співробітників. На сьогодні заходи кібербезпеки (двофакторна аутентифікація, шифрування бази, регулярний аудит доступу) впроваджені лише частково, а навчання персоналу правилам інформаційної безпеки проводиться епізодично, що створює вразливість відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних».

Нарешті, HRM-система практично не використовує можливості predictive та prescriptive аналітики: відсутні моделі прогнозування плинності кадрів, оцінки ризиків звільнення ключових співробітників, автоматичні рекомендації щодо внутрішньої ротації чи формування індивідуальних планів розвитку. Компанія продовжує працювати переважно в реактивному режимі замість переходу до стратегічного та проактивного HR-менеджменту.

Отже, сукупність виявлених проблем – фрагментація даних, слабка інтеграція з іншими корпоративними системами, низька мобільність і зручність для польових працівників, недостатня автоматизація масового та сезонного найму, обмежена гнучкість системи – суттєво знижує ефективність HRM-системи ТОВ «Кернел-Трейд» і перешкоджає формуванню сучасного підходу до управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ HR ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1. Концептуальна модель інтеграції цифрових інструментів в HR

Сучасний розвиток ТОВ «Кернел-Трейд» характеризується високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, однак ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від рівня інтеграції цифрових інструментів у єдине інформаційне середовище. Тому концептуальна модель інтеграції цифрових технологій у HR-систему передбачає перехід від окремого, фрагментарного використання інструментів до створення комплексної HR-екосистеми, яка забезпечує узгоджену роботу всіх функцій управління персоналом - від підбору кадрів і адаптації до навчання, мотивації, оцінювання результативності та розвитку корпоративної культури.

Концептуальна модель інтеграції цифрових інструментів у HR-систему ТОВ «Кернел-Трейд» не передбачає повної заміни існуючих рішень, а спрямована на їх еволюційний розвиток і глибоку інтеграцію. Вона перетворює розрізнені цифрові платформи на єдину, адаптивну HR-екосистему, яка працює як цілісний механізм, що реагує на внутрішні та зовнішні виклики в реальному часі. У центрі моделі розміщується HRIS 2.0 - оновлена система кадрового обліку, яка виступає центральним хабом для всіх даних про персонал і забезпечує їх безперервний обмін із суміжними системами.

Модель складається з п'яти взаємопов'язаних шарів, кожен з яких безпосередньо відповідає на виявлені проблеми та використовує наявну інфраструктуру компанії.

Перший шар - єдине інформаційне поле. Фрагментація цифрових платформ призводить до дублювання даних і затримок у доступі до інформації. Зокрема, наразі

результати проходження навчальних курсів у Kernel Hub не автоматично відображаються в оцінці компетенцій працівника в системі кадрового обліку. У запропонованій моделі всі платформи з'єднуються через API-інтерфейси, що забезпечує миттєвий обмін інформацією. Наприклад, коли працівник завершує курс у Kernel Hub, ця інформація автоматично оновлює його профіль компетенцій у HRIS 2.0 і пропонує наступний модуль розвитку. Такий підхід усуває дублювання даних, прискорює управлінські процеси та створює єдине джерело достовірної інформації про кожного працівника [36].

Другий шар - інтелектуальна аналітика якісних аспектів. Існуючі інструменти добре вимірюють кількісні показники (години навчання), але недостатньо аналізують емоційний стан, лідерські компетенції та корпоративну культуру. Модель вводить модуль AI People Insights, який обробляє дані з щотижневих опитувань у Microsoft Teams, історії комунікації, відгуків та показників продуктивності. Система виявляє патерни вигорання (наприклад, поєднання понаднормових годин), прогнозує плинність кадрів і пропонує конкретні дії. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління персоналом.

Третій шар - мобільна доступність і подолання цифрового розриву. Польовий персонал (водії, механізатори, працівники елеваторів) часто стикається зі складними інтерфейсами та обмеженим інтернетом. У моделі всі модулі адаптовані під mobile-first підхід: програма підтримує голосовий ввід, працює в офлайн-режимі з подальшою синхронізацією, а короткі 3-хвилинні навчальні модулі в Kernel Hub доступні прямо на смартфоні. Push-повідомлення в Teams нагадують про дедлайни, курси чи перевірку безпеки. Такий дизайн забезпечує 95 % охоплення польового персоналу та підвищує довіру до цифрових інструментів [37].

Четвертий шар - кризове управління HRM. У воєнний час мобілізація, травми та атаки на інфраструктуру вимагають миттєвої реакції. Модель активує "Resilience Mode" - спеціальний сценарій роботи системи:

- при призові працівника автоматично формується список заміщення з кадрового резерву;
- для ветеранів створюється персоналізована програма реінтеграції з VR-симуляціями робочого місця, онлайн-консультаціями психолога та менторством;
- після інциденту (наприклад, атака на Харківський елеватор) система проводить автоматичне опитування: «Чи в безпеці? Чи потрібна допомога?» [38].

Це забезпечує безперервність бізнес-процесів і соціальну підтримку (Рис.3.1).

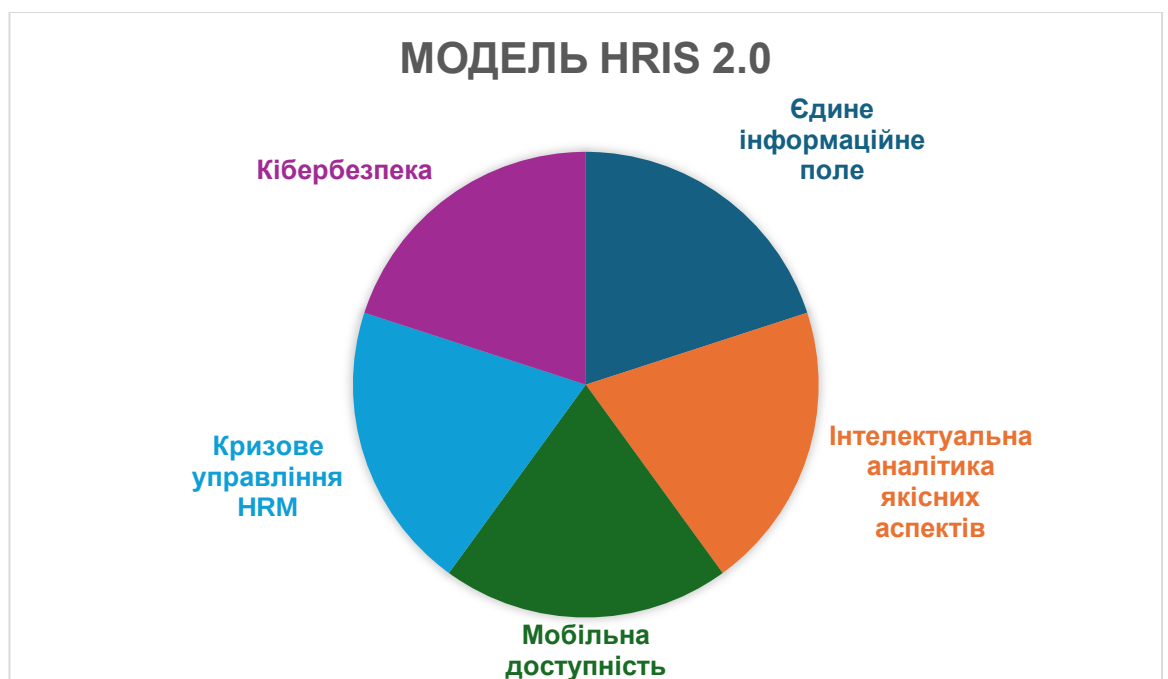


Рисунок 3.1. Концептуальна модель інтеграції цифрових інструментів в HR

П'ятий шар - кібербезпека, відповідність стандартам і підготовка до майбутнього.

З кожним новим цифровим інструментом зростає ризик, що хтось сторонній отримає доступ до особистих даних працівників. Тому модель вводить Zero Trust - це принцип «не довіряй нікому автоматично». Кожен вхід у систему перевіряється:

- двофакторна автентифікація (пароль + код на телефон);
- рольовий доступ (водій бачить тільки свій графік, HR - усі дані);

- шифрування (інформація «закодована»);
- автоматичний аудит (система фіксує, хто і коли дивився дані).

В результаті: дані захищені, цілі компанії видно всім, а працівники готові до нових вимог ринку.

Запропонована концептуальна модель інтеграції цифрових інструментів HRIS 2.0 у HRM-систему ТОВ «Кернел-Трейд» формує єдиний цифровий простір управління персоналом, який об'єднує всі етапи життєвого циклу працівника - від найму до розвитку та утримання в компанії. Її впровадження забезпечує прозорість процесів, оперативність управлінських рішень, скорочення адміністративних витрат, підвищення продуктивності праці та розвиток інноваційної корпоративної культури.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації процесів управління персоналом

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах цифрової трансформації вимагає перегляду традиційних підходів до організації HR-процесів. Для ТОВ «Кернел-Трейд» як великої агропромислової компанії з розгалуженою структурою та численними підрозділами, оптимізація системи управління персоналом повинна базуватися на принципах автоматизації, аналітичності та інтегрованості інформаційних потоків. Цифрові технології створюють передумови для підвищення ефективності роботи HR-служби, скорочення витрат часу на рутинні операції та посилення аналітичної складової прийняття управлінських рішень. Реалізація цих принципів здійснюється на основі п'ятишарової моделі інтеграції цифрових інструментів (підрозділ 3.1, рис. 3.1), з центром у HRIS 2.0. [39].

Одним із першочергових напрямів удосконалення є цифровізація процесів підбору і найму персоналу. Впровадження системи автоматизованого рекрутингу дає змогу значно зменшити навантаження на HR-фахівців, скоротити терміни закриття вакансій до 14 днів і підвищити якість добору кандидатів. Така система дозволяє здійснювати автоматичний відбір резюме, проводити онлайн-інтерв'ю в Microsoft Teams, використовувати алгоритми AI People Insights для попереднього оцінювання кандидатів за компетентностями, а також зберігати дані для формування кадрового резерву. Інтеграція рекрутингової платформи з HRIS 2.0 забезпечує єдиний інформаційний простір для всіх етапів роботи з персоналом - від подання заявки на вакансію до прийняття на роботу [40].

Наступним кроком є вдосконалення процесу адаптації нових працівників за рахунок впровадження цифрового середовища на базі Microsoft Teams та Kernel Hub. Це інтерактивне середовище, де нові співробітники можуть знайомитися з політиками компанії, отримувати навчальні матеріали, проходити тестування й ставити запитання наставникам у режимі онлайн, з push-повідомленнями та офлайн-режимом. Такий підхід підвищує швидкість входження в роботу, знижує рівень

стресу новачків і забезпечує єдині стандарти корпоративної адаптації. Для ветеранів активується Resilience Mode з VR-симуляціями та психологічною підтримкою.

Важливим етапом цифрової трансформації HRM є автоматизація оцінювання результативності праці. Використання цифрових інструментів для управління дозволяє встановлювати цілі, відстежувати їх досягнення у реальному часі з щотижневими check-in у Teams та формувати звіти для керівників різних рівнів. Застосування таких рішень не лише підвищує об'єктивність оцінювання на 35 %, а й стимулює працівників до саморозвитку та досягнення кращих результатів, з автоматичним пов'язанням результатів з преміальними виплатами [41].

Суттєве значення має розвиток системи навчання та розвитку персоналу шляхом еволюції Kernel Hub у покращену модель. Вона об'єднує внутрішні та зовнішні освітні програми, дозволяє організовувати мікромодулі тривалістю 3–5 хвилин з голосовим вводом, створювати персоналізовані траєкторії за профілем у HRIS 2.0, контролювати проходження навчання та проводити автоматичну сертифікацію. Це сприяє підвищенню рівня кваліфікації працівників, формуванню цифрових компетентностей, а також охопленню 95 % персоналу.

Окрему увагу варто приділити оптимізації комунікацій між працівниками через впровадження Microsoft Teams як єдиної цифрової платформи для внутрішньої взаємодії. Це дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією між підрозділами, оперативне інформування співробітників про зміни в компанії, проведення онлайн-нарад, тематичні канали та залучення працівників до ініціатив компанії [42].

Важливим напрямом удосконалення HRM є впровадження HR-аналітики на базі AI People Insights, яка забезпечує прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних. За допомогою сучасних аналітичних інструментів можна оцінювати ефективність HR-процесів, прогнозувати плинність кадрів по регіонах, виявляти потребу в навчанні, аналізувати вплив мотиваційних програм на продуктивність праці. Аналітика допомагає контролювати, а також передбачати

тенденції у сфері персоналу, що особливо важливо для великої компанії з динамічним розвитком.

Ключовим чинником успіху цифрової трансформації HR є формування цифрової корпоративної культури з захистом даних. Це передбачає розвиток цифрових навичок у працівників, підвищення рівня довіри до технологій через двофакторну автентифікацію, рольовий доступ та аудит, створення умов для обміну досвідом та відкритої комунікації. Для цього доцільно проводити тренінги з використання цифрових інструментів, підтримувати ініціативи, спрямовані на інноваційність і підвищення цифрової грамотності персоналу (Таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2. Пропозиції щодо оптимізації HR-процесів на основі п'ятишарової моделі

№	HRM-процес	Пропоноване рішення	Використання шарів моделі	Очікуваний ефект
1.	Підбір та найм працівників	Впровадження системи автоматизованого рекрутингу	Шар 1 (єдине інформаційне поле) Шар 2 (AI People Insights)	Скорочення часу закриття вакансій до 14 днів, зниження навантаження на HR
2.	Адаптація нових працівників	Впровадження цифрового середовища на базі Microsoft Teams та Kernel Hub.	Шар 3 (мобільна доступність) Шар 4 (Resilience Mode для ветеранів)	Зниження відтоку новачків у перші 90 днів, єдині стандарти корпоративної адаптації.
3.	Оцінювання результативності праці	Використання цифрових інструментів	Шар 2(AI People Insights)	Підвищення об'єктивності оцінювання на 35 % автоматичним пов'язанням результатів з преміальними виплатами.
4.	Система навчання та розвитку працівників	Еволюція Kernel Hub у покращену модель	Шар 1 (персоналізовані траєкторії)	Сприяння підвищенню рівня кваліфікації працівників, формуванню цифрових компетентностей, а

			Шар 3 (мікромодулі, голосовий ввід)	також охопленню 95% персоналу.
5.	Оптимізація комунікацій	Впровадження Microsoft Teams як єдиної цифрової платформи для внутрішньої взаємодії	Шар 3 (тематичні канали) Шар 2 (pulse- опитування)	Забезпечення швидкого обміну інформацією між підрозділами
6.	Впровадження HR-аналітики	Впровадження на базі AI People Insights	Шар 2 (прогноз плинності)	Оцінювання ефективності HR- процесів, прогнозування плинності кадрів по регіонах, виявлення потреб у навчанні
7.	Формування цифрової корпоративної культури з захистом даних	Проведення тренінгів з використання цифрових інструментів	Шар 5 (аудит) Шар 3 (цифрова грамотність)	Підвищення рівня довіри до технологій, захист даних

Таким чином, оптимізація процесів управління персоналом у ТОВ «Кернел-Трейд» на основі цифрових технологій та п'ятишарової моделі має стати комплексним процесом, який охоплює усі етапи взаємодії з працівником - від підбору до розвитку та утримання. Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності HR-системи, покращенню мотиваційного клімату, зменшенню плинності кадрів і зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку праці [43].

3.3. Стратегія впровадження цифрових рішень і необхідні ресурси

Впровадження цифрових рішень у HR-систему ТОВ «Кернел-Трейд» є комплексним процесом, який вимагає чітко структурованої стратегії. Ця стратегія враховує особливості компанії - географічну розкиданість підрозділів, воєнні виклики, обмеженість ресурсів у регіонах та необхідність збереження безперервності бізнес-процесів. Вона базується на еволюційному підході, що дозволяє уникнути радикальних змін і використовувати наявну інфраструктуру як основу для трансформації [44].

Центральним елементом стратегії є поступовий перехід до HRIS 2.0 як єдиного цифрового хабу, з інтеграцією всіх платформ через API-інтерфейси та поетапним розгортанням п'ятишарової моделі (Рис. 3.1). Загальний горизонт впровадження становить 24 місяці - з січня 2026 по грудень 2027 року, що дає змогу врахувати сезонність агробізнесу та уникнути пікових навантажень під час посівної чи збору врожаю.

Стратегія складається з чотирьох послідовних етапів, кожен з яких має чіткі цілі, завдання, очікувані результати та механізми контролю. Такий підхід забезпечує керованість процесу, дозволяє оперативно коригувати дії на основі зворотного зв'язку та мінімізує ризики опору змінам з боку персоналу. Кожен етап починається з пілотного проєкту на обмеженій групі (один підрозділ), що дає можливість протестувати рішення в реальних умовах, зібрати дані про ефективність і лише потім масштабувати на всю компанію. Це особливо важливо для польового персоналу - водіїв, механізаторів, працівників елеваторів, які часто мають обмежений доступ до інтернету та низький рівень цифрової грамотності [45].

Перший етап - підготовчий, тривалістю шість місяців - присвячений створенню єдиного інформаційного поля, що відповідає першому шару моделі. На цьому етапі проводиться повна інтеграція всіх наявних платформ через API-інтерфейси. Технічні

спеціалісти налаштовують автоматичний обмін даними між Kernel Hub та Microsoft Teams з центром у HRIS 2.0. Паралельно проводиться аудит усієї бази даних про працівників: виявляються та усуваються дублі, стандартизуються формати (ПІБ, посади, регіони), мігрують історичні дані з Excel та паперових носіїв. Пілотний проєкт запускається в одному регіоні, де тестується весь ланцюжок. Керівники підрозділів отримують перші зрізи з реальними даними, що дозволяє їм переконатися в достовірності інформації. На цьому етапі також проводиться серія воркшопів для топ-менеджменту, щоб узгодити очікування та KPI. Очікуваний результат етапу - повна ліквідація фрагментації даних, скорочення часу на ручне введення інформації на 70 % та готовність системи до наступних шарів.

Другий етап, також тривалістю шість місяців, фокусується на розгортанні інтелектуальної аналітики та мобільної доступності - другого та третього шарів моделі. Розробляється модуль AI People Insights, який обробляє дані з опитувань у Teams, історії комунікацій, показників продуктивності та зовнішніх джерел (погодні ризики, ринкові ціни на зерно). Система вчиться виявляти патерни: наприклад, поєднання понаднормових годин і низьких відповідей у pulse-опитуваннях сигналізує про ризик вигорання. Паралельно всі модулі адаптуються під mobile-first: короткі 3-хвилинні уроки в Kernel Hub з голосовим вводом, офлайн-режим у Teams з автоматичною синхронізацією при підключенні, push-повідомлення про дедлайни чи небезпеку [46]. Пілот охоплює польовий персонал - близько 3500 FTE (водії, механізатори), які отримують смартфони з передвстановленими додатками та проходять 2-годинні тренінги на місцях. Зворотний зв'язок збирається через анонімні опитування: «Чи зручно користуватися?», «Що змінити?». На основі даних коригуються інтерфейси -наприклад, збільшуються кнопки для роботи в рукавичках. Очікуваний результат - 60 % працівників активно використовують мобільні інструменти, HR отримує перші проактивні рекомендації, а довіра до системи зростає.

Третій етап, тривалістю шість місяців, присвячений кризовому управлінню та розвитку - четвертому шару та поглибленню третього. Активується Resilience Mode: при фіксації мобілізації в HRIS 2.0 система автоматично формує список заміщення з

кадрового резерву, надсилає пропозиції кандидатам у Teams та запускає програму реінтеграції для ветеранів. Для останніх створюється персоналізований шлях: VR-тур по робочому місцю, онлайн-сесії з психологом, ментор-ветеран у чаті. Пілот охоплює 200 ветеранів, які повертаються з фронту, - вимірюється час входження в роботу та рівень стресу через pulse-опитування. Паралельно Kernel Hub також поращується: додається 50 мікромодулів, гейміфікація, інтеграція з VR-окулярами для тренінгів з безпеки. Очікуваний результат - зниження плинності новачків і ветеранів на 15 %, охоплення навчанням 80 % персоналу [47].

Четвертий етап, завершальний, тривалістю шість місяців, забезпечує безпеку, масштабування та стійкість - п'ятий шар моделі. Впроваджується Zero Trust модель: кожен вхід - через двофакторну автентифікацію (пароль + код на телефон), доступ - строго за роллю (водій бачить лише свій графік, HR - усі дані), усі дані шифруються. Проводиться стрес-тестування: симуляція кібератаки, перевірка відновлення даних. Система розгортається на всю компанію, з фінальним навчанням для решти працівників. Запускається інша система, яка автоматично розраховує прогрес до стратегічної мети компанії - забезпечуючи прозорість і можливість оперативного планування рекрутингу та розвитку [48].

Проводиться зовнішній аудит, результати повідомляються всім співробітникам: «Ваші дані в безпеці». Очікуваний результат - повна інтеграція, готовність до аудитів, стійкість до криз.

Управління проєктом здійснюється через проєктний офіс. Зміни висвітлюються через внутрішні канали: щомісячні листи від CEO, відео-історії успіху від пілотних учасників, гейміфікована програма для активних користувачів. Ризики мінімізуються через пілоти, резервні офлайн-режими, партнерство з локальними провайдерами та постійний зворотний зв'язок. Фінансування розподіляється поступово, з фокусом на швидку віддачу: перші етапи фінансуються з операційного бюджету, подальші - з економії на адміністративних витратах [49 - 50].

Таким чином, стратегія впровадження є поетапним, керованим і вимірюваним процесом, який перетворює HR із адміністративної функції на стратегічний актив ТОВ «Кернел-Трейд». Вона забезпечує технічну інтеграцію, а отже і культурну трансформацію - від страху перед цифровими змінами до впевненості в їхній користі для кожного працівника.

ВИСНОВКИ

Вдосконалення систем управління персоналом із застосуванням цифрових інструментів стало очевидним у контексті сучасної цифрової трансформації бізнесу, де HRM переходить від рутинної адміністративної роботи до ролі стратегічного партнера, який працює на основі даних, швидко реагує на виклики - від конкуренції до воєнних ризиків в Україні. Сьогодні цифрові інструменти дозволяють ще й прогнозувати потреби в персоналі, персоналізувати навчання, моніторити благополуччя працівників у реальному часі та будувати культуру довіри через прозорі дані.

Це особливо помітно на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд» - одного з лідерів агроекспорту, HRM охоплює повний цикл: від рекрутингу через програму «Kernel Шанс» до підтримки ветеранів і розвитку через Kernel Hub.

Проаналізувавши поточний стан системи управління персоналом, можна зробити висновок, що компанія досягла високого рівня цифровізації: автоматизований кадровий облік, електронний документообіг, платформа Kernel Hub для навчання, внутрішні комунікації в Microsoft Teams та базова HR-аналітика. Водночас виявлено обмеження: фрагментація даних між платформами, недостатня якісна аналітика мотивації та лідерства, цифровий розрив для польового персоналу, обмежена інтеграція та ризики кібербезпеки.

Важливим аспектом є розроблена п'ятишарова модель інтеграції цифрових інструментів з центром у HRIS 2.0, яка забезпечує мобільну доступність, проактивну аналітику, кризове управління та захист даних. Застосування цифрових рішень є ключовим для досягнення високих результатів у системі управління персоналом: скорочення часу закриття вакансій до 14 днів, підвищення об'єктивності оцінювання на 35 %, охоплення навчанням 95 % працівників, зниження плинності новачків і ветеранів.

Вдосконалення цих систем через поетапну стратегію впровадження (24 місяці, 2026–2027) з пілотними проєктами, інтеграцією API та фокусом на користувацькому досвіді дозволить ТОВ «Кернел-Трейд» перейти від реактивного до проактивного HRM, зміцнити корпоративну культуру, підвищити продуктивність і стійкість до криз.

Впровадження в роботу пропозицій щодо оптимізації HRM-процесів і стратегії цифрової трансформації забезпечить підвищення ефективності управління персоналом, скорочення адміністративних витрат та формування єдиного цифрового середовища для розвитку працівників. У довгостроковій перспективі це створить основу для впровадження штучного інтелекту в оцінку потенціалу, автоматизацію кар'єрного планування та адаптивне управління змінами, що особливо важливо в умовах нестабільності ринку праці та геополітичних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черничко Т.В., Козик І.М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 29 – 33.
2. Плікус І. Й. Людський капітал та інноваційний розвиток в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія, м. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 298-325.
3. Грищенко І.М., Ковальчук С.В. Технологічна еволюція управління людськими ресурсами в Україні: матеріали міжн. наук.- практ. конф. Цифрова економіка: виклики та перспективи, м. Київ, КНЕУ. 2021.
4. Bondarouk, T., & Ruël, H. Understanding the Evolution of HR Systems: From Digitisation to Digital Transformation. 2025. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5105867
5. Red Pill Labs. The History of HR Systems. 2024. URL: <https://www.redpilllabs.com/blog/the-history-of-hr-systems>
6. Довбня С.В. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. 2024. URL: <https://surl.lt/eflxyp> (дата звернення: 25.09.25)
7. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. Наукові перспективи. 2024. № 5 (47). С. 973—982.
8. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 13. URL: <https://surl.cc/jffycl> (дата звернення: 11.05.2025)
9. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 4 (43). С. 92—96.
10. Стоун, Р. Дж. Управління людськими ресурсами в цифрову епоху. 2022. URL: file:///C:/Users/nasty/Downloads/Inv+20-2024_St31-1.pdf (дата звернення: 11.05.2025).
11. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. С. 26–31. URL: <https://surl.li/lxfyco> (дата звернення: 11.05.2025).
12. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій у моделі розвитку персоналу. Economy and Society. 2023. № 50. С. 45–52. URL: <https://surl.lu/jmzvnh> (дата звернення: 11.05.2025).

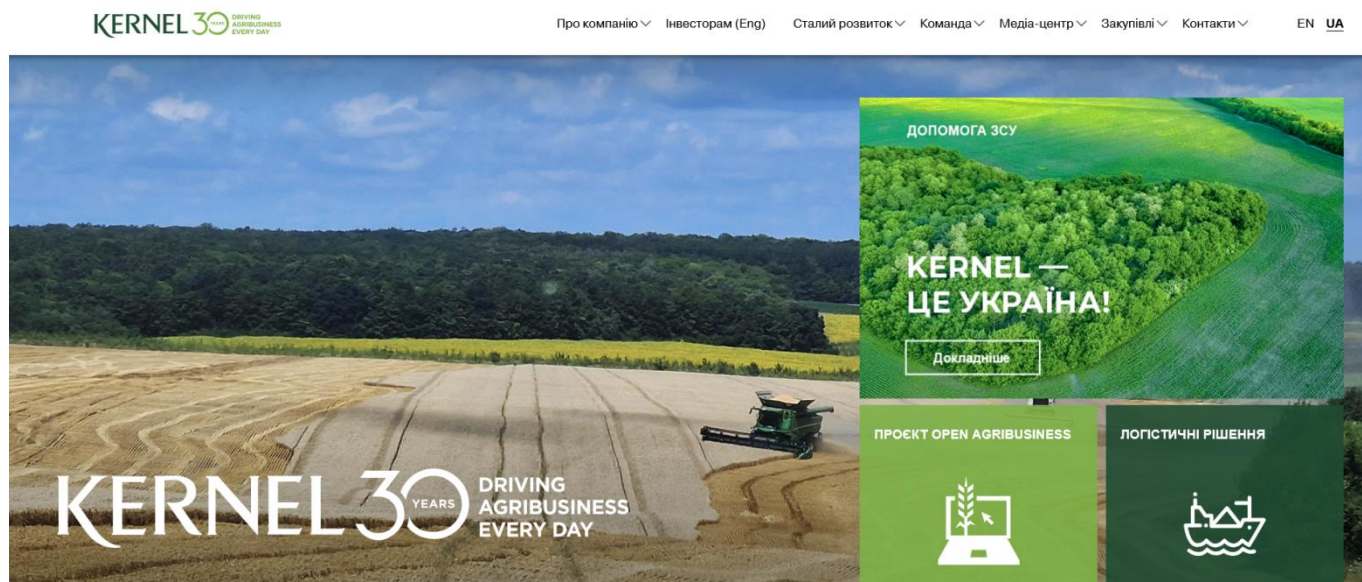
13. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2024. № 2. С. 211–219. URL: <https://surl.gd/fgkrrp> (дата звернення: 11.05.2025).
14. Кулініч, Т., Материнська, О., Алескерова, Ю., Кузьменко, Г., та Баліан, І. (2023). Лідерство в нестабільних умовах: стратегії управління змінами та ефективне управління кризами для досягнення успіху. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Том 20. С. 2781-2788. URL: 10.37394/23207.2023. 20.236 (дата звернення: 25.09.25)
15. Лизак, М. П., Материнська, О. А., & Гринів, Л. В. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. (8 (08)), С. 29-36. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/222/208> (дата звернення: 25.09.25).
16. Білецький О. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. Економіка та суспільство. 2024. № 66 (1). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1> (дата звернення: 25.09.25)
17. Гребенюк Г.М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 86. С. 45-52. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/310116> (дата звернення: 25.09.25)
18. Гук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 196–200. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4794/4836/10970> (дата звернення: 25.09.25)
19. Коршманюк А.В., Материнська О.А. Лідерство в цифрову епоху: управління персоналом та формування цифрової культури для підвищення продуктивності. 2025. URL: <https://surl.li/hrzv dw> (дата звернення: 25.09.25).
20. Коршманюк А.В., Материнська О.А. Лідерство через соціальні мережі: виклики та можливості для сучасних менеджерів. 2025. С. 7-9.
21. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 10-16. URL: <https://salo.li/827f9Ac> (дата звернення: 26.09.2025).
22. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 103–108. URL: <https://salo.li/222a74B> (дата звернення: 26.09.2025).
23. Збрицька, Т., Сорока, О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство, 2021. С. 31. URL: <https://salo.li/66e5C77> (дата звернення: 26.09.2025).

24. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. Вип. 51. 2022. С. 50-62. URL: <https://salolj/BFCaa1b> (дата звернення: 26.09.2025)
25. Материнська О.А. Коршманюк А.В., HRTech: сучасні тренди цифровізації у сфері управління. 2025. URL: <https://surl.lj/sjkvw1> (дата звернення: 26.09.2025)
26. Офіційний сайт ТОВ «Кернел-Трейд». URL: <https://www.kernel.ua/ua> (дата звернення: 15.10.2025).
27. Корпоративні звіти Kernel Holding S.A. *Report. 2025*. URL: <https://surl.lj/aeokti> (дата звернення: 15.10.2025).
28. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22> (дата звернення: 12.10.2025)
29. Смолінець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. 2021. URL: 10.26565/2311-2379-2021-101-09 (дата звернення: 15.10.2025)
30. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інновації. 2023. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1729/1742> (дата звернення: 15.10.2025).
31. Саєнко, В. Методичні підходи до розвитку кадрового потенціалу в системі менеджменту підприємств агропродовольчої сфери. 2024.
32. Кравчук О.І., Варіс І.О., Перкова М.В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. 2023. URL: <https://surl.lt/krhb1o> (дата звернення: 12.09.2025).
33. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. 2019. С.13–17. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/5.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
34. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. 2021. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2> (дата звернення: 15.10.2025).
35. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. 2020. С. 87-101. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38595> (дата звернення: 15.10.2025).
36. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (дата звернення: 15.10.2025).
37. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. 2024. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181) (дата звернення: 15.10.2025).

38. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом.2022. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pd (дата звернення: 15.10.2025)
39. Мерінова С.В., Половенко Л.П. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-14> (дата звернення: 15.10.2025).
40. Ходирєва О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. 2022. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5> (дата звернення: 15.10.2025).
41. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22> (дата звернення: 15.10.2025).
42. Акаткін Ю.М. Технології штучного інтелекту у сфері управління персоналом: тенденції впровадження. Менеджмент і економіка. 2021. С. 15-24.
43. Голянч В. М., Кудрявцева Є. І. Вплив цифрової культури на ефективність управління персоналом.2020. С. 30–39.
44. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. 2023. С. 279–290. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-279-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290) (дата звернення: 15.10.2025).
45. Козаченко О. В. Виклики цифровізації для підвищення ефективності роботи з персоналом. 2023.
46. Чорна О. А. Адаптація персоналу до цифрових змін. 2021. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47)) (дата звернення: 20.10.2025).
47. Балусєва О.В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди.2020. URL: [10.32702/2307-2105-2020.12.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10) (дата звернення: 20.10.2025).
48. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. 2024. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31> (дата звернення: 27.10.2025).
49. Кормщикова О. О. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом в сучасних умовах. 2024. URL: <https://surl.li/wzkxkz> (дата звернення: 27.10.2025).
50. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR-технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. 2025. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19> (дата звернення: 27.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток 1



Дивізіон виробничих активів  Калустан Григорій Директор з управління виробничими активами - Департамент переробки - Департамент зберігання - Служба технічного забезпечення - Служба якості - Служба виробничих закупівель - Відділ охорони праці - Відділ охорони навколишнього середовища - Служба енергозабезпечення, енергоменеджменту і КПТ&А - Служба управління проектами	Дивізіон Агробізнес  Чикин Ігор Директор Агробізнесу - Кластери - Служба розсадництва - Служба моделювання та моніторингу - Науково-дослідний підрозділ - Служба управління земельним банком - Служба закупівель	Дивізіон з комерційної діяльності, закупівель зернових та олійних культур  Головін Олександр Комерційний директор по Україні - Open AgriBusiness - Відділ по роботі з клієнтами - Координаційний центр - Open Agri Club - Підрозділ закупівель в Вінницькій області - Підрозділ закупівель в Дніпропетровській та Закарпатській областях - Підрозділ закупівель в Київській та Житомирській областях - Підрозділ закупівель в Кропивницькій області - Підрозділ закупівель в Миколаївській та Херсонській областях - Підрозділ закупівель в Одеській області - Підрозділ закупівель в Полтавській, Сумській та Чернівецькій областях - Підрозділ закупівель в Харківській та Луганській областях - Підрозділ закупівель в Хмельницькій та Тернопільській областях - Підрозділ закупівель в Черкаській області	Дивізіон Логістики  Мірошніченко Микола Директор з Логістики - Департамент перевалки - Відділ планування та аналітики - АТП - Координаційний центр логістики заводів - Напрям міжлінійними перевезень фасованої продукції - Служба автоперевезень та комерційної діяльності АТП-2004 - Служба залізничної логістики - Служба технічного забезпечення - Служба флоту та комерційної діяльності перевалки	Департамент маркетингу та продажів фасованої продукції  Нерошин Сергій Директор з маркетингу та продажів фасованої продукції - Відділ експорту бутылізованої олії - Відділ маркетингу - Підрозділ виконання контрактів в Україні - Підрозділ виконання контрактів з експорту бутылізованої олії - Служба продажів по роботі з мережами	Департамент зовнішньоекономічної діяльності  Карабін Оксана Директор з трейдингу зерна - Відділ трейдингу зерна  Паладій Андрій Директор з трейдингу олії та шроту - Служба флоту  Мальований Андрій Керівник служби флоту
Фінансовий департамент  Волков Сергій Фінансовий директор - Казначейство - Підрозділ з податкових питань - Фінансова служба Агробізнесу - Відділ контролю інвестицій - Служба з фінансового планування та аналізу - Служба обліку - Служба розвитку IT проєктів фінансової функції - Фінансова служба дивізіону виробничих активів - Фінансова служба логістики та трейдингу	Департамент персоналу  Терешіна Наталія Директор з персоналу - Відділ управління знаннями - Відділ підбору персоналу - HR BP - Відділ організаційного розвитку, компенсацій та аналітики - Відділ Compliance - Відділ проєктового управління та експертної діяльності - Система менеджменту якості - Напрямок зі сталого розвитку	Юридичний департамент  Філіп'єв Артем Директор з правового забезпечення - Відділ по роботі з резидентами - Юридична служба - Юридична служба Агробізнесу - Юридична служба з питань корпоративного управління	Департамент інформаційних технологій  Тіший Андрій Директор з інформаційних технологій - Група закупівель - Служба розвитку IT проєктів Business Intelligence - Служба розвитку IT проєктів Агробізнесу - Служба розвитку IT проєктів виробництва - Служба розвитку IT проєктів документообігу та HR - Служба розвитку IT проєктів логістики - Служба сервісів IT інфраструктури та підтримки користувачів	Департамент безпеки  Токтомушев Айбек Директор з безпеки - Служба безпеки з напрямків - Служба економічної безпеки - Відділ інформаційної безпеки	Департамент корпоративних інвестицій  Ковальчук Юрій Директор з корпоративних інвестицій



FINANCIAL PERFORMANCE

FY2025 marked the first full year of relative operational stability since the onset of the full-scale war in Ukraine in February 2022. While uncertainty remained elevated, uninterrupted export operations via the Black Sea ports enabled the Group to fully leverage its integrated value chain, with 8 million tons of agricultural goods sold (flat y-o-y).

The Group's EBITDA amounted to USD 466 million, representing a 16% y-o-y decline when compared to the FY2024 result adjusted for one-off impairments and other nonrecurring items, given the highly challenging operating environment:

- **Oilseed Processing** delivered USD 148 million in EBITDA, down 34% y-o-y. Limited sunflower seed supply shifted bargaining power from crushers to farmers, constraining margins throughout the year and resulting in USD 105 EBITDA per ton of oil sold. Nevertheless, diversification into soybeans and rapeseed allowed the Group to sustain high utilization rates.
- **Infrastructure and Trading** generated USD 218 million EBITDA (up 7% y-o-y), supported by record 9.1 million tons of transshipment volumes and an exceptional USD 99 million of Avere's contribution, partially offset by narrowed trading margins and weaker contributions from railcar and silo services.
- **Farming** achieved USD 184 million in EBITDA (up 8% y-o-y), supported by higher crop prices and reduced per-hectare costs, partially offsetting drought-affected yields.
- **Unallocated corporate expenses** increased by 9% y-o-y to USD 84 million.

Net profit attributable to the shareholders of Kernel Holding S.A. soared by 42% y-o-y to USD 238 million.

Kernel also materially improved its debt profile. A key milestone was the full repayment of USD 300 million Eurobonds maturing in October 2024. Together with broader deleveraging and disciplined

Revenue

USD 4,115 million

+15% y-o-y

EBITDA

USD 466 million

+22% y-o-y

cash flow management, this reduced total debt by 30% to USD 761 million and net debt by 49% to USD 143 million. With USD 618 million in cash at year-end, the Group entered FY2026 with a strengthened balance sheet, robust liquidity, and enhanced financial flexibility.

Our outlook for FY2026 remains cautious, reflecting both opportunities and risks. Stable Black Sea export operations are expected to continue supporting sales volumes and infrastructure utilization, while a projected recovery in Ukraine's harvest size is likely to be modest and uneven, offering only partial relief to supply constraints across the core business lines. However, geopolitical risks remain elevated, with ongoing hostilities and the persistent threat of disruptions to export logistics. Against this backdrop, Kernel will maintain a disciplined approach to financial and operational management, prioritizing resilience, cost efficiency, and prudent capital allocation, while safeguarding liquidity and reinforcing the Group's ability to adapt to rapidly changing market conditions.

Financial Performance in FY2025 continued

Income statement highlights

The Group's revenue grew by 15% y-o-y, exceeding USD 4.1 billion in FY2025. The increase was primarily driven by higher global grain and edible oil prices, while physical sales volumes remained broadly unchanged. Revenue from freight and other services declined by 35% y-o-y to USD 285 million, reflecting the higher share of sales executed under FOB Incoterms. Export sales continued to dominate, accounting for 95% of total revenue.

In FY2025, we recognized a USD 7 million gain from the net change in fair value of biological assets and agricultural produce, compared to a USD 10 million loss recorded a year ago. This reflects gains from revaluing crops in the fields to fair value less costs to sell as of 30 June 2025, and expensing of similar gains recorded in the previous year, as well as losses from changes in the fair value of live-stock, as required by IAS 41.

Cost of sales rose by 23% y-o-y to USD 3,553 million, largely due to a 45% y-o-y rise in costs of goods available for sale and raw materials, reflecting heightened competition for feedstock and constraints in grain supply. In contrast, shipping and handling expenses plummeted by 44% y-o-y, supported by lower freight rates. Payroll and payroll-related expenses increased by 13% y-o-y, reaching USD 91 million.

Driven by the surge in the cost of sales, which outpaced revenue growth, the gross profit for the reporting period diminished by 17% y-o-y, totaling USD 568 million.

Other operating income totaled USD 68 million, down 11% y-o-y. Unlike the prior year, which included a one-off insurance

reimbursement of USD 34 million for property damage and business interruption, this year's result was mainly composed of USD 26 million gains on securities related to liquidity management, USD 15 million gains from contract wash-outs, USD 10 million income from stock-takes, and other minor items.

Other operating expenses rose 1.6x y-o-y to USD 46 million, mainly reflecting losses from derivative operations and currency swaps, partly offset at the other operating income level by higher gains on securities and improved yields on interest-bearing instruments.

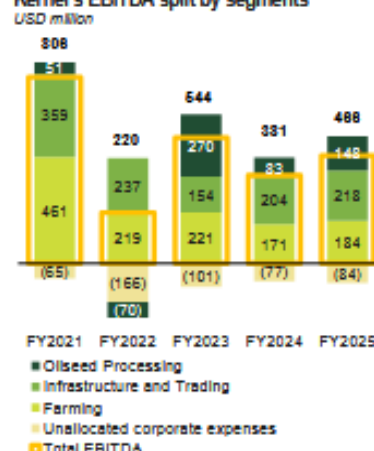
General, administrative and selling expenses in FY2025 expanded by 10% y-o-y, to USD 235 million, mainly on the back of higher payroll and payroll-related costs.

In FY2025, the Group recognized a USD 9 million reversal of impairment losses following asset revaluation, compared with a USD 229 million impairment loss recorded a year ago, which had been driven by the anticipated deterioration in the business outlook, growing competition in Ukraine, and increasing future risks for the business.

Consequently, operating profit in FY2025 surged by 31% y-o-y, to USD 361 million.

Finance costs in FY2025 declined by 35% y-o-y, coming to USD 78 million, reflecting the redemption of USD 300 million of Eurobonds maturing in October 2024 and the Group's broader deleveraging efforts. Meanwhile, finance income in the reporting period contracted by 9% y-o-y, settling at USD 45 million, primarily comprising interest earned on financial assets held for cash management, as extra liquidity balances were allocated into

Kernel's EBITDA split by segments



interest-bearing instruments. Consequently, net finance costs more than halved y-o-y, settling at USD 32 million.

The Group recognized a net foreign exchange loss of USD 5 million for the year ended 30 June 2025, primarily driven by the revaluation of balances denominated in Ukrainian hryvnia (UAH).

Other expenses, net, increased 25% y-o-y to USD 36 million, reflecting higher charity and social spending as well as support of Ukrainian defenders of USD 30 million (up 21% y-o-y) and a USD 5 million loss on the disposal of a subsidiary.

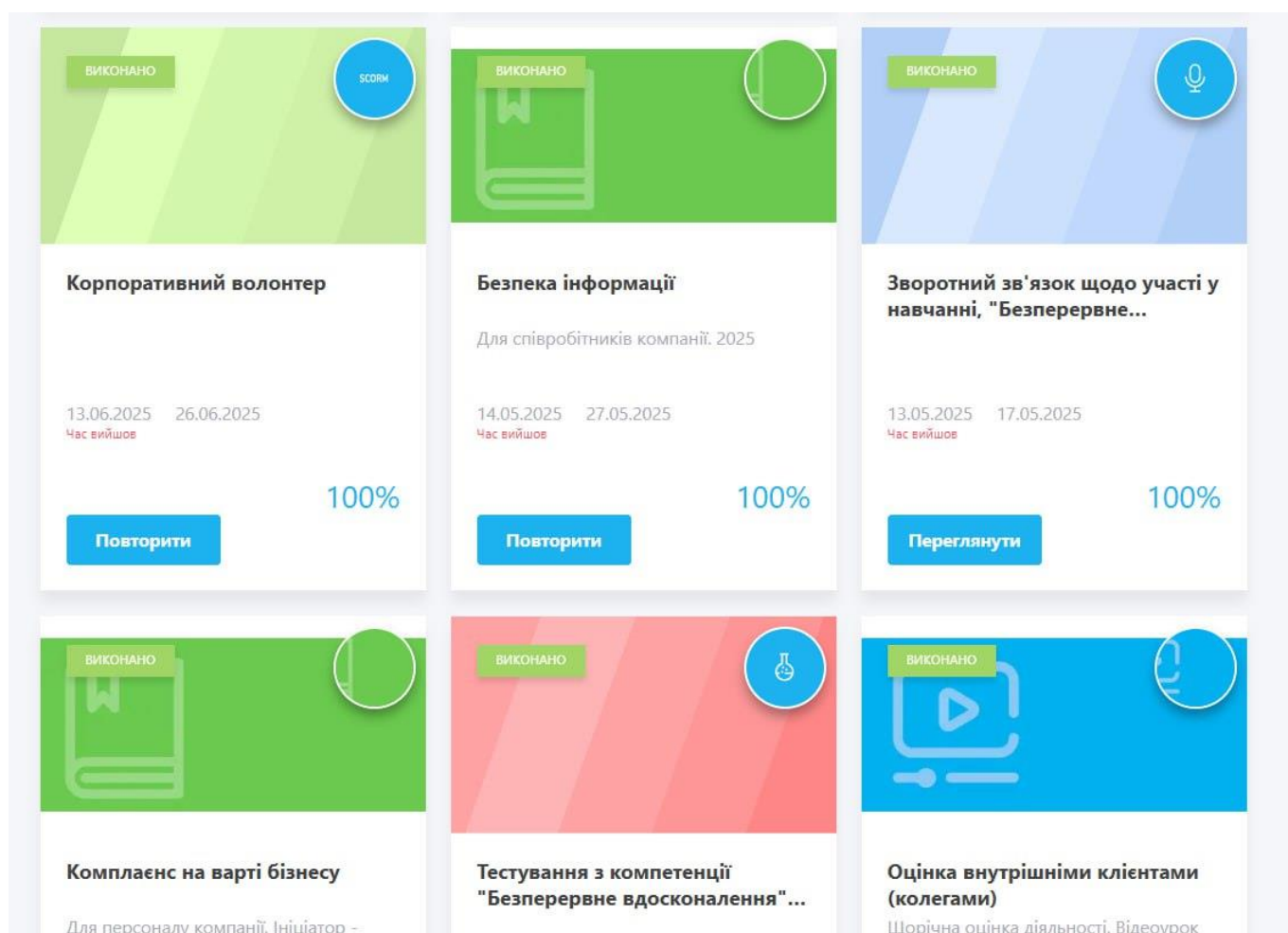
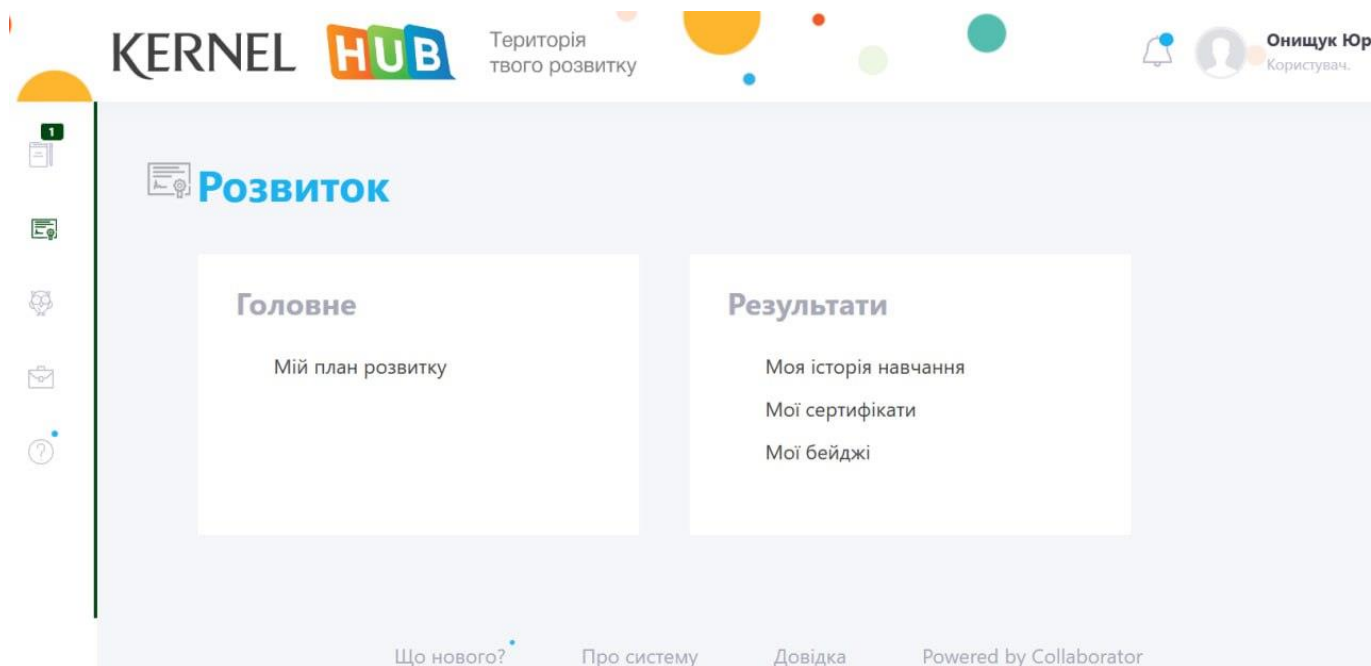
With a profit before income tax of USD 287 million, the Group recognized corporate income tax expenses of USD 50 million in FY2025, resulting in a net profit of USD 238 million attributable to the shareholders of Kernel Holding S.A. After accounting for exchange differences in translating foreign operations (a loss of USD 26 million) and other items, the total comprehensive income attributable to equity holders of the Company amounted to USD 220 million in FY2025, up 3.5x y-o-y.

Considering the significant uncertainties and risks related to the Group's future performance, the Board of Directors recommended that the general meeting of shareholders declare a dividend of nil for the year ended on 30 June 2025.

Income statement highlights

USD million	FY2024	FY2025	y-o-y
Revenue	3,581	4,115	15%
Net IAS 41 gain	(10)	7	n/a
Cost of sales	(2,880)	(3,553)	23%
Gross profit	682	568	(17%)
Other operating income	77	68	(11%)
Other operating expenses	(28)	(46)	1.6x
Net impairment losses on financial assets	(11)	(2)	(78%)
Loss on impairment of assets	(229)	9	n/a
General, administrative and selling expenses	(213)	(235)	10%
Operating profit	276	361	31%
Finance costs, net	(69)	(32)	(53%)
Foreign exchange gain, net	33	(5)	n/a

Фінансовий департамент  Волков Сергій Фінансовий директор - Казначейство - Підготовка з податкових питань - Фінансова служба Агробізнесу - Відділ контролю інвестицій - Служба з фінансового планування та аналізу - Служба обліку - Служба розвитку IT проєкту фінансової функції - Фінансова служба дивізіону виробничих активів - Фінансова служба логістики та трейдингу	Департамент персоналу  Терехіна Наталія Директор з персоналу - Відділ управління знаннями - Відділ підбору персоналу - HR BP - Відділ організаційного розвитку, компенсацій та мотивації - Відділ Compliance - Відділ процесного управління та безперервної діяльності - Група систем менеджменту якості - Напрямок з сталого розвитку	Юридичний департамент  Філіпов Артем Директор з правового забезпечення - Відділ по роботі з резидентами - Юридична служба - Юридична служба Агробізнесу - Юридична служба з питань корпоративного управління	Департамент інформаційних технологій  Пашай Андрій Директор з інформаційних технологій - Група закупівель - Служба розвитку IT проєкту Business Intelligence - Служба розвитку IT проєкту Агробізнесу - Служба розвитку IT проєкту виробництва - Служба розвитку IT проєкту документообігу та HR - Служба розвитку IT проєкту логістики - Служба сервісу IT інфраструктури та підтримки користування	Департамент безпеки  Токтомушев Айбек Директор з безпеки - Служба безпеки з нагромадження - Служба економічної безпеки - Відділ інформаційної безпеки	Департамент корпоративних інвестицій  Ковальчук Юрій Директор з корпоративних інвестицій
Департамент комунікацій, PR та GR  Співакова Катерина Директор з комунікацій, PR та GR	Департамент капітальних вкладень  Ткаченко Олег Керівник департаменту капітальних вкладень Служба капітальних вкладень	Служба підтримки адміністративної інфраструктури  Черкас Олексій Керівник служби підтримки адміністративної інфраструктури - Відділ адміністративної підтримки персоналу - Відділ легкового автопарку - Господарський відділ (м. Київ) - Господарський відділ (Регіони)	Департамент вітрової та сонячної енергетики  Вовк Дмитро Керівник департаменту вітрової та сонячної енергетики	Департамент внутрішнього аудиту та операційної ефективності  Кагеркієва Діляра Керівник департаменту внутрішнього аудиту та операційної ефективності	Служба з корпоративної соціальної відповідальності, соціального розвитку та партнерства  Маричанець Лілія Керівник служби з корпоративної соціальної відповідальності, соціального розвитку та партнерства



ВІКОНАНО



99%

Повторити

Процес самооцінки цілей

Для спеціалістів. Ініціатор - Кулик Ольга. Щорічна оцінка діяльності 2025...

23.06.2025

22.07.2025

Час вийшов

ВІКОНАНО



100%

Повторити

Залізнична логістика Kernel

Професійне навчання. Для персоналу Дивізіону Логістики

18.06.2025

17.07.2025

Час вийшов

ВІКОНАНО



100%

Переглянути

Опитування за підсумками завершення процесу «Оцінка...

Ініціатор - Ольга Кулик

11.06.2025

10.08.2025

Час вийшов

ВІКОНАНО



100%

Повторити

Корпоративний волонтер

ВІКОНАНО



100%

Повторити

Безпека інформації

ВІКОНАНО

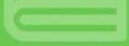


100%

Повторити

Зворотний зв'язок щодо участі у

ВІКОНАНО



100%

Повторити

Комплаєнс на варті бізнесу

Для персоналу компанії. Ініціатор - Анастасія Алтуніна

17.04.2025

30.04.2025

Час вийшов

ВІКОНАНО



100%

Повторити

Тестування з компетенції "Безперервне вдосконалення"...

Щорічна оцінка діяльності. Відеоурок 2025.

08.04.2025

01.05.2025

Час вийшов

ВІКОНАНО



100%

Повторити

Оцінка внутрішніми клієнтами (колегами)

Щорічна оцінка діяльності. Відеоурок 2025.

24.03.2025

30.03.2025

Час вийшов

ВІКОНАНО



100%

Повторити

Відеоурок: Як пройти самооцінку та заповнити план...

Щорічна оцінка діяльності 2025. Відеоуроки. Навчання для керівників т...

18.03.2025

26.05.2025

Час вийшов

Показати більше завдань

КЕРНЕЛ В ЦИФРАХ

люди

11500+

Співробітників

200+

Студентів на стажуванні та практиці щороку



2021

HR Політика Кернел

HR політика (далі - Політика) являє собою систему принципів, заснованих на Стратегії та Корпоративних цінностях, якими повинні керуватися менеджери на всіх рівнях під час прийняття рішень у відносинах з підлеглими співробітниками та у взаємодії з іншими менеджерами.

1. Загальні положення

1.1. Політика розробляється Керівником департаменту персоналу відповідно до загальнокорпоративної стратегії розвитку, корпоративними цінностями і моделлю компетенцій, прийнятими у компанії, та затверджується Топ-менеджментом.

1.2. Зміни можуть бути ініційовані Директорами напрямків за умови попереднього узгодження з Керівником департаменту персоналу. Зміни затверджуються Топ-менеджментом.

1.3. HR політика формалізує та розкриває таке:

- Ролі, цілі та функції управління
- Принципи управління персоналом
- Сфера застосування принципів управління персоналом

2. Ролі, цілі та функції керівництва

2.1. **Мета управління** полягає в тому, щоб зробити організацію високопродуктивною та ефективною у короткостроковій і довгостроковій перспективі відповідно до загальнокорпоративної стратегії розвитку, корпоративним цінностям і керівними принципами для досягнення цілей.

2.2. Ролі управління:

Адміністрування - оптимальні процедури для процесів. Побудувати систему, в якій виконуються правильні дії в належний час і в правильній послідовності та приносити очікувані результати.

Визначна продуктивність. Виявити та ефективно використовувати людський потенціал для досягнення цілей.

Інтеграція, створення середовища, в яке люди об'єднуються. Просувати корпоративну філософію, розвивати корпоративну культуру з метою емоційного об'єднання людей навколо спільних цілей.

Інновації, управління змінами, пошук нових рішень. Своєчасно приймати правильні рішення та реагувати на постійні зміни та адаптуватися до змін.

2.3. Функції і принципи управління.

2.3.1. ПЛАНУВАННЯ:

- Визначення базової концепції, включаючи загальнокорпоративні, бізнес і функціональні стратегії
- Щорічні цілі - фінансові і операційні ключові показники ефективності, каскадовані на більш низькі рівні та розподілені відповідно до пріоритетів та періодів на рік
- Фінансові цілі бізнес-напрямків - складові консолідованої EBITDA
- Операційні цілі - інновації, нові програми, проекти, процедури реалізації стратегії і забезпечення якісного зростання для сталого розвитку
- Цілі різних підрозділів взаємопов'язані та доповнюють один одного, а також є складовими дерева загальнокорпоративної стратегії

- Щорічно управлінська діяльність вимірюється фінансовими та операційними ключовими показниками ефективності

2.3.2. ОРГАНІЗАЦІЯ

Деталізація та організація операцій і процесів для досягнення цілей і реалізації стратегії, планування необхідних ресурсів (HR, гроші та ін.). Ключові етапи:

- Каскадування стратегії зверху вниз, деталізація планів, постановка цілей знизу вгору в прив'язці до стратегії
- Оновлення організаційної структури, штатного розкладу, кадрового планування
- Огляд відповідних документів, що регулюють організаційну структуру, політик і процедур
- Планування ресурсів
- Оцінка потреб у навчанні та кадровому резерві
- Бюджетування

2.3.3. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ

Розвивати професійний та особистісний людський потенціал, залучати до реалізації стратегії та цілей, надихати та цікавитися їх реалізацією. Менеджери в компанії - наставники та тренери для своїх підлеглих. Базуючись на основних концепціях, вони постійно працюють з співробітниками, планують і координують свою діяльність, заохочують досягнення, виправляють недоліки, забезпечують необхідний розвиток і навчання для виконання поставлених завдань, повідомляють про всі зміни, використовуючи принципи цієї Політики та інструменти HR системи компанії.

2.3.4. КОНТРОЛЬ

- Своєчасність досягнення мети
- Оцінка співвідношення КПЕ план / факт
- Аналіз відхилень та їх причин, прийняття відповідних рішень
- Висновки та рішення, що впливають з цієї функції, враховуються під час подальшого планування

2.3.5. КООРДИНАЦІЯ

Функція наскрізного управління:

- Координувати дії в роботі всіх підрозділів і співробітників через інформаційні зв'язки (комунікації)
- Єдність і узгодженість всіх етапів процесу управління (планування, організація, мотивація і контроль), а також управлінських дій

3. Принципи управління персоналом

3.1. Професійні, орієнтовані на результат співробітники, що розділяють корпоративні керівні принципи, є основним активом компанії.

Залучений персонал (підприємницька модель) - це коли співробітник сприймає бізнес компанії як свій власний, розуміє свій вплив на ефективність компанії і вважає своїм обов'язком зробити свій внесок у процвітання компанії. Такі співробітники працюють з повною віддачею, легко приймають зміни і нововведення і готові домагатися кращих результатів.

Обов'язки менеджерів:

- Залучати співробітників до процесу прийняття рішень, звертатися за порадою та довіряти їм, делегувати повноваження
- Заохочувати співробітників приймати незалежні рішення на місцях та вносити пропозиції щодо поліпшення роботи своїх підрозділів та компанії в цілому
- Створювати та розвивати дух інновацій і постійних поліпшень, завжди надавати зворотний зв'язок про ініціативи співробітників, заохочувати підприємницьке творчість і експерименти та робити свій внесок у їх реалізацію. Надавати право на помилку
- Розробляти систему наступності. Формувати та розвивати середовище для наставництва, навчання та обміну досвідом. Бути тренером своєї команди, допомагати співробітникам розвивати свої навички та потенціал

- Формувати та розвивати мотиваційний клімат, просувати досягнення, надихати, допомагати зближувати особисті та ділові цілі
- Системно повідомляти співробітникам інформацію про Компанію, підприємства, підрозділи, про всі зміни у стратегії, ролях, цілях та результатах.

3.2. Комунікації, прозорість

Постійний обмін інформацією; її повнота і достовірність, простота для розуміння, відкритість і доступність всередині компанії - обов'язкова умова підвищення ефективності та результативності співробітників та бізнесу в цілому.

Обов'язки менеджерів:

- Інформувати підлеглих та колег в інших підрозділах як про хороші новини, так і про ті, які мають або можуть мати негативні наслідки для стратегії компанії, цілей бізнес-напрямку та окремих підрозділів, подій в компанії.
- Сприяти організації, впровадженню та підтримці системи внутрішніх комунікацій
- Заохочувати участь співробітників у корпоративних конференціях
- Забезпечувати постійну взаємодію та співпрацю з підлеглими і колегами із суміжних підрозділів
- Запобігти поширенню неточної інформації, що викликає демотивацію та занепокоєння серед співробітників

3.3. Внутрішній клієнт і підхід, орієнтований на результат

Результати кожного підрозділу та кожного співробітника в Компанії впливають на реалізацію цілей і стратегії, є частиною процесу, в якому беруть участь інші. Внутрішній клієнт - підрозділ або співробітник, робота яких пов'язана з результатами роботи пов'язаних підрозділів та певних колег, що безпосередньо впливає на роботу Внутрішнього клієнта. Сукупність усіх внутрішніх процесів спрямована на досягнення загальних фінансових показників та стійкості компанії.

Обов'язки менеджерів:

- Пояснювати роль структурного підрозділу та співробітника у процесах, його відповідальність за досягнення цілей підрозділу та Компанії
- Пояснювати співробітникам, хто їх Внутрішній клієнт, які очікування та вимоги висуваються до Внутрішнього клієнту, як вони впливають на продуктивність Внутрішнього клієнта та компанії
- Щоб спрямувати співробітників у питанні важливості якісної взаємодії в межах підрозділу та з іншими, сфокусуйте їх на результатах

3.4. Спільна діяльність. Формування та розвиток корпоративного духу

У компанії концепція команди означає дух компанії, цінність, що розділяється її співробітниками, яка проявляється у відносинах між людьми у формі партнерства, єдності цілей, поглядів і переконань, поваги і довіри, високої відповідальності, вимог до колег, незалежно від того, працюють вони в одному або різних відділах.

Обов'язки менеджерів:

- Формувати тимблдингові моделі поведінки у себе та підлеглих у взаємовідносинах з колегами. Створювати правильні методи та форми комунікацій, вирішення проблем, оповіщення співробітників, прийняття рішень тощо
- Формувати для себе та серед підлеглих здатність брати на себе відповідальність перед командою за результати та розуміння того, як такі результати впливають на продуктивність команди та компанії в цілому.
- Направляти команду, розставляти пріоритети, що сприяють досягненням
- Менеджер та його підлегли є членами однієї команди, а не конкурентами; у кожного з них є свої ролі та обов'язки. Відповідальність за прийняті рішення та дії покладається на менеджера вищого рівня.

Менеджер та його підлегли є членами однієї команди, а не конкурентами; у кожного з них є свої ролі та обов'язки. Відповідальність за прийняті рішення та дії покладається на менеджера вищого рівня.

3.5. Побудова відносин між керівниками та підлеглими на основі взаємної поваги та довіри, відповідальності та зацікавленості в успіху кожного співробітника

Під час прийняття рішень щодо підлеглих менеджери повинні керуватися корпоративними цінностями, засновувати їх на принципах цієї Політики, а також враховувати інтереси компанії, здоровий глузд, доцільність та професійний досвід.

Обов'язки менеджерів виключити:

- Необґрунтовані рішення щодо підлеглих
- Упереджене ставлення та неповага до підлеглих
- Відносини між керівником та його підлеглими на основі емоцій, припущень, особистих симпатій/ антипатій
- Безпосереднє підпорядкування родича

3.6. Принцип партнерства між керівниками структурних підрозділів під час прийняття рішень з питань управління персоналом та реалізації цієї Політики забезпечує наступне:

- Стратегічна єдність та синергія для досягнення цілей з урахуванням корпоративних цінностей та керівних принципів
- Реалізацію принципів цієї Політики
- Попередження можливих труднощів, пов'язаних з подвійним підпорядкуванням

Керівник бізнес-функції більш високого рівня в якості внутрішнього клієнта затверджує призначення та звільнення співробітників адміністративної функції, бере участь в оцінці та мотивації, а також має право ініціювати заміну співробітників адміністративної функції, які беруть участь у його/ її бізнес-процесі, та пропонувати кандидатів на ключові посади.

Обов'язки керівників бізнес-функцій і адміністративних функцій:

- Брати безпосередню участь у реалізації принципів HR політики.
- Розділяти відповідальність за загальну ефективність та мотиваційний клімат у команді
- Керуватися потребами бізнес-підрозділу
- Дотримуватись принципів цієї Політики, а також інших політик і процедур та контролювати їх дотримання підлеглими
- Виключати пов'язані з роботою конфлікти інтересів різних функцій, пояснювати підлеглим ролі та важливості пов'язаних функцій
- Нести відповідальність перед підлеглими та основним акціонером за свої кадрові рішення

4. Сфера застосування принципів кадрової політики

4.1. Планування персоналу

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за доцільність та ефективність кадрового планування та використання ресурсів на оплату праці з урахуванням планованих проектів та цілей підрозділу.

Функція HR - розробка та впровадження системи планування персоналу; ініціювання, організація та надання консолідованої інформації з кадрового планування Бюджетному комітету, а також узгодженість результатів планування поточної політики компанії та ситуації на ринку праці.

Регулюючі документи:

HR політика

Політика бюджетування

4.2. Пошук персоналу

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за своєчасну подачу заявок на пошук кандидатів, визначення належних критеріїв підбору персоналу, а також відповідність професійних характеристик найнятого співробітника заданим критеріям.

Функція HR - Розробка та впровадження системи прийому на роботу, організація процесу прийому на роботу, залучення кандидатів з відповідними професійними та особистісними компетенціями.

Регулюючі документи:

Процедура пошуку і підбору персоналу

3.3. Адаптація

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за надання новому співробітнику необхідної інформації про особливості роботи підрозділу, виконуваних функціях, встановлення партнерських відносин з колегами у команді, а також планування (постановку завдань SMART), моніторинг та підведення підсумків роботи нового співробітника на період адаптації.

Функція HR – розробка та впровадження системи найму та адаптації персоналу; інформування нового співробітника про компанію; організація робочого місця, контроль за дотриманням усіх правил проходження періоду адаптації.

Регулюючі документи:

Процедура адаптації персоналу

3.4. Оцінка роботи персоналу

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за формування чітких цілей і вимог до персоналу, своєчасну координацію дій підлеглих та об'єктивний зворотний зв'язок, прозорий процес оцінки персоналу.

Функція HR – розробка та впровадження системи оцінки діяльності персоналу, щорічна організація та супровід процесу оцінки, узагальнення результатів, координація виконання прийнятих рішень, розробка та впровадження програм розвитку персоналу

3.5. Формування кадрового резерву

Обов'язки менеджерів:

Виявлення серед підлеглих потенційних співробітників, здатних та бажаючих розвиватися, рекомендація їх для включення до кадрового резерву

Сприяння реалізації програм розвитку кандидатів на спадкоємність

Сприяння навчанню та розвитку молодих фахівців

Підтримка програми наставництва та внутрішнього навчання

Функція HR:

Розробка та впровадження системи формування кадрового резерву

Організація та контроль за реалізацією програм розвитку кандидатів на спадкоємність

Сприяння просуванню кандидатів на спадкоємність в компанії

3.6. Персональне навчання та розвиток

Обов'язки менеджерів:

Своєчасні та послідовні цілі для співробітників та завдання підрозділу, визначення необхідності навчання персоналу

Відповідність навичок, знань та кваліфікації підлеглих співробітників вимогам виконуваної роботи

Здійсненість та ефективність обраних програм навчання

Процес розвитку та професійного зростання підлеглих співробітників, у тому числі через планування самонавчання

Сприяння HR-фахівців в оцінці ефективності навчання

Функція HR:

Розробка та впровадження системи безперервного навчання і розвитку персоналу. Формування програм навчання і організація навчального процесу

Формування пулу внутрішніх тренерів та наставників, їх навчання та розвиток

Вибір якісних зовнішніх тренерів та інструкторів відповідно до заявлених очікуваннями Поліпшення методів навчання і розвитку

3.7. Компенсаційний пакет, оплата праці, премії

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за відповідність рівня винагороди, компенсаційного пакета і бонусів у залежності від результатів роботи підлеглих, рівня їх професіоналізму та рівня розвитку компетенцій, а також за відповідність своєї поведінки та поведінки підлеглих моделі компетенцій і керівним принципам.

Функція HR:

Розробка та впровадження системи компенсацій та пільг, систем стимулювання, що сприяють досягненню стратегічних цілей

Відповідність компенсацій та пільг корпоративної стратегії та нормам трудового законодавства

3.8. Звільнення

Обов'язки менеджерів:

Здійсненість та обґрунтованість прийняття рішення

Ясна аргументація рішення про звільнення співробітника

Дотримання вимог трудового законодавства України та внутрішніх процедур при звільненні

Функція HR:

Контроль за дотриманням вимог трудового законодавства України та внутрішніх процедур при звільненні

3.9. Комунікації

Обов'язки менеджерів:

Керівники несуть відповідальність за своєчасність і повноту надання інформації про зміни в рамках своєї функції підлеглим співробітникам.

Функція HR:

Розробка та впровадження системи комунікацій в Компанії між співробітниками різного рівня

Інформування співробітників про новини компанії

Організація щорічних міжфункціональних конференцій

Розробка та підтримка зовнішнього та внутрішнього сайту (порталу) Компанії

Організація корпоративних свят та неформальних заходів

3.10. Просування керівних концепцій і принципів компанії (мета, місія, цінності, принципи)

Обов'язки менеджерів:

Менеджери є носіями та провідниками основних концепцій та принципів компанії, сприяють формуванню стандартів поведінки для підлеглих співробітників, що відповідають корпоративним цінностям та керівним принципам, підтримують сприятливий мотиваційний клімат у своїх підрозділах, сприяють підвищенню ефективності, а також розвитку професіоналізму та залученості підлеглих.

Функція HR – у компанії у цілому.

Регулюючі документи:

Корпоративний кодекс

HR політика