

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – КР. 2270 “С” 2023.12.14. 029 ПЗ

СЕМЕНЮК АЛІНИ ГЕНАДІЇВНИ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної
діяльності
к.е.н., доцент

Олена КОВТУН

«27» травня 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Організація системи управління персоналом
підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Віра БУТЕНКО
(ПІБ)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент
ГОЛОМША
(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Наталія
(ПІБ)

Виконала

(підпис)

Аліна СЕМЕНЮК
(ПІБ студента)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о завідувача кафедри адміністративного
менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
к.е.н., доцент

Олена КОВТУН

«14» грудня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Семенюк Аліні Генадіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

персоналом підприємства

Організація системи управління

затверджена наказом ректора НУБіП України від “14” грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру

2024.05.27

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: закони та нормативні акти України, матеріали Міністерства аграрної політики і продовольства України, дані Державної служби статистики України, офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурсів, навчально-наукова література, фінансова звітність підприємства.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ» ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ
3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Перелік графічного матеріалу (за потреби): 16 таблиць та 15 рисунків.

Дата видачі завдання: “29” грудня 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Наталія ГОЛОМЦА

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання

(підпис)

Аліна СЕМЕНЮК

(прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність поняття управління персоналом і його економічний зміст	7
1.2 Формування системи управління персоналом підприємства	13
1.3 Методика оцінки системи управління персоналом підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ» ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ	24
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика холдингу «Кернел»	24
2.2 Аналіз системи управління персоналом підприємства.	34
2.3. Вплив системи управління персоналом на ефективність роботи досліджуваного підприємства	40
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1 Впровадження інноваційних методів управління персоналом	48
3.2 Обґрунтування заходів щодо розвитку системи управління персоналом холдингу «Кернел»	52
3.3 Оптимізація системи управління персоналом досліджуваного підприємства	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Успішна діяльність підприємства в сучасних умовах залежить від багатьох факторів, серед яких одним з найважливіших є система управління персоналом. Ефективна робота підприємства та вирішення завдань, пов'язаних з стабільністю його розвитку та підвищенню конкурентоспроможності напряду залежать від кількості, якості та професійності персоналу. Управління персоналом має складний та системний характер і займає чільне місце в структурі управління підприємством.

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішності та конкурентоспроможності підприємств. Економічні зміни, технічний прогрес і загострення конкуренції вимагають від підприємств не тільки наявності кваліфікованих працівників, але й створення сприятливих умов для їх розвитку та задоволення.

Ефективна система управління персоналом допоможе оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і підтримувати високий рівень мотивації співробітників, що має велике стратегічне значення для успішної роботи підприємств в сучасному бізнес-середовищі.

Управління персоналом досліджували Балановська Т.І. [3], В.А. Савченко [33], Д.П. Мельничук [21], О.В. Крушельницька [21], В.А. Євтушевський [16] та інші. Однак питання побудови ефективної системи управління персоналом підприємства є багатограним, тому потребує подальших досліджень.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів організації системи управління персоналом підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення та подальшого розвитку.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **задачі**:

- узагальнити сутність поняття «управління персоналом»;

- дослідити принципи формування та особливості функціонування системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати сучасні підходи до управління персоналом та методи дослідження його ефективності;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність холдингу «Кернел»;
- оцінити систему управління персоналом холдингу «Кернел»;
- дослідити вплив системи управління персоналом на ефективність роботи компанії;
- дослідити можливості застосування інноваційних методів управління персоналом;
- обґрунтувати заходи щодо подальшого розвитку системи управління персоналом холдингу «Кернел»;
- розробити пропозиції щодо оптимізації системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом холдингу «Кернел».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти організації, розвитку та вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу діяльності підприємства. Для досягнення поставлених завдань в бакалаврській роботі використано наступні методи:

- монографічний – для узагальнення сутності поняття «управління персоналом»;
- аналізу і синтезу - для деталізації об'єкта дослідження;
- економіко-статистичний - для аналізу виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Інформаційними джерелами дослідження слугували дані державної статистичної звітності, офіційна науково-аналітична інформація Internet-

ресурсів, фінансова звітність холдингу «Кернел», навчально-наукова література.

Апробація результатів бакалаврської роботи: результати дослідження обговорювалися та доповідалися на VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (09 травня 2024 р.).

Публікації.

1. Семенюк А.Г., Голомша Н.Є. Система мотивації персоналу в сучасних умовах. «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації»: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (09 травня 2024 р.). К. НУБіП України, 2024. С. 12-15.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел із 51 найменування. Основний зміст роботи викладено на 77 сторінках друкованого тексту, робота містить 16 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття управління персоналом і його економічний зміст

Перш ніж розкрити сутність «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст кожного з понять що його утворюють, окремо.

Поняття «управління» є досить дискусійним і неоднозначним як у вітчизняній так і в зарубіжній літературі. Розглянемо думки різних авторів стосовно визначення «управління».

Таблиця 1.1

Трактування поняття управління

Характеристика	Автор	Визначення
Процес	Володимир Шатун	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об’єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [38, с. 8].
	Майкл Мескон Майкл Альберт Франклін Хедоурі	Управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [50].
Комплекс процедур	Домінік Ру Даніель Сульє	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми [51].
Діяльність	Пітер Друкер	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [14].
	В. Кравченко	Управління – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин [20, с. 6].

Джерело: Систематизовано автором за [38, 50, 51, 14, 20].

Проаналізувавши дану таблицю можна дійти висновку, що у різних авторів виникали спільні риси розуміння поняття «управління».

Якщо об’єднати ці поняття то «управління» визначається як процес планування, організації, мотивації і контролю, який спрямований на досягнення цілей організації чи отримання необхідного результату. Крім того, управління - це специфічний різновид діяльності, який перетворює

неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану продуктивну групу [14, с. 8].

За для з'ясування сутності поняття «персонал» проаналізуємо тлумачення даної категорії різними авторами.

Таблиця 1.2

Персонал як особовий склад підприємства

Автор	Визначення
Балановська Т. І.	Персонал - це весь особовий склад установи, підприємства, фірми, або частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи [2].
Воронкова В. Г.	Персонал - це особовий склад організації, який працює за наймом і має трудові взаємини з працедавцем, які оформлені трудовим договором (контрактом) [8, с. 11].
Дорошенко К. А.	Персонал - це особовий склад підприємства, що працює за наймом, володіє якісними характеристика та має трудові відносини з роботодавцем [15].

Джерело: сформовано автором на основі [2, 8, 15].

Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура - сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Виділення структури персоналу здійснюється за різними ознаками:

- організаційна структура персоналу відображає участь персоналу в процесі виробництва;
- функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами;
- штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників;
- соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо;

- рольова структура персоналу підприємства визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства [42].

У розрізі загальної структури персонал поділяється за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи.

Професійна структура персоналу організації - співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, надбаних у результаті навчання й досвіду роботи в конкретній галузі.

Кваліфікаційна структура персоналу - співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій. Статеві-вікова структура персоналу організації - співвідношення груп персоналу за статтю й віком.

Структура персоналу за стажем: за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчена вища; середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова [31].

Існує багато способів класифікації персоналу підприємства (рис. 1.1)



Рис. 1.1 Структура персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [40].

Організаційна структура - це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства.

Функціональна структура відображає управлінські функції персоналу підприємства.

Штатна структура визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія, кваліфікація, національність, освіта тощо).

Компетентно-правова структура характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства [12].

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії (рис. 1.2)

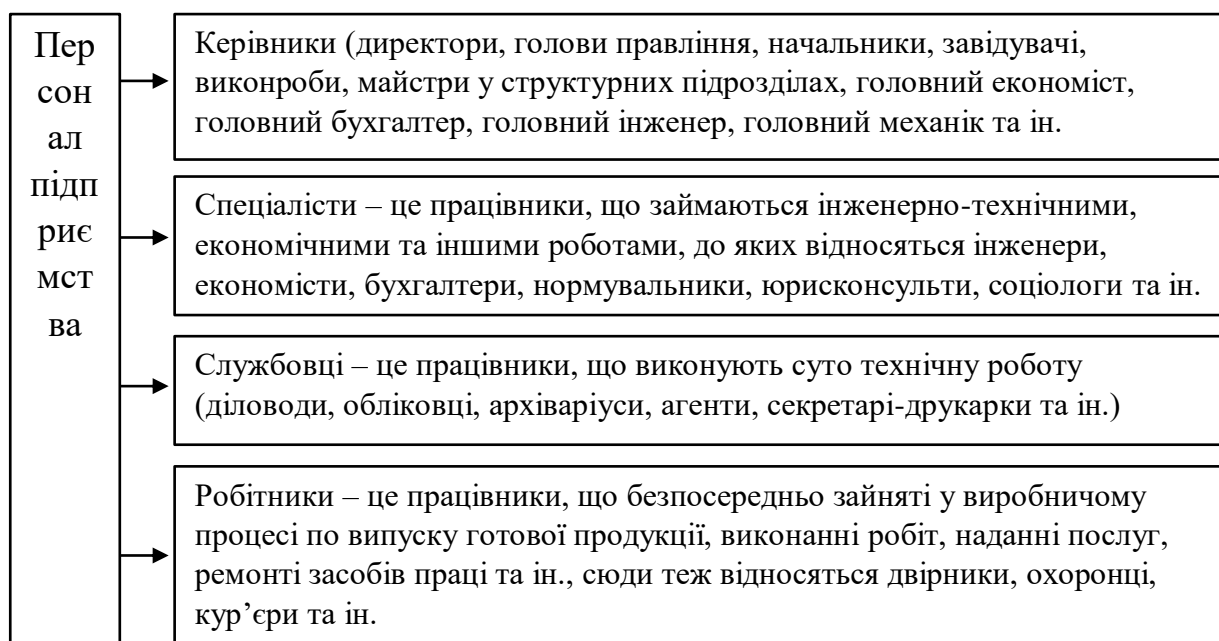


Рис. 1.2 Групування персоналу за функціями

Джерело: сформовано автором на основі [12].

Управління персоналом спрямоване на досягнення двох основних цілей, які між собою тісно взаємопов'язані, а саме підвищення продуктивності діяльності підприємства та покращення якості трудового життя працівників.

Таблиця 1.3

Основні функції фахівця з управління людськими ресурсами

Організаційна	визначати потребу в персоналі та джерела його пошуку.
Соціально-економічна	створити умови для мотивації та утримання працівників; забезпечити раціональне використання трудових ресурсів.
Відтворювальна	організувати розвиток та навчання персоналу.

Джерело: сформовано автором

Існує ряд основоположних підходів до визначення поняття системи управління персоналом. Вони слугують фундаментом для наукової та практичної діяльності в цій сфері, визначаючи ключові аспекти побудови системи управління персоналом, механізми її роботи та формування організаційної культури.

Таблиця 1.4

Підходи до визначення поняття системи управління персоналом

Назва	Представники	Визначення
Системний підхід	Гурченков О.П.	це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм [22].
	Криворучко О. М.	це взаємопов'язані елементи, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом [30].
Процесуальний підхід	Никифоренко В.Г.	являє собою сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу [39].
	Балабанова Л.В., Сардак О.В.	являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [1].
	Донець Л.	являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [24].

Джерело: сформовано автором на основі [22, 30, 39, 1, 24].

Рарок О. В. та Рарок Л. А. вважають що управління персоналом - це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.

Узагальнивши вище вказані підходи можна зробити висновок, що управління персоналом - це процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці [13].

1.2 Формування системи управління персоналом підприємства

В умовах ринкової економіки особливе значення набувають завдання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність виробництва. Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечують працівники, зайняті на ньому. Сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великого спектру функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка стосується управління кадровою складовою виробництва - персоналом підприємства [5]. Управління персоналом організації базується на законах та закономірностях, які досліджуються різними науками, що пов'язані з управлінням. Проте управління персоналом організації функціонує й за закономірностями, властивими тільки цьому процесу. Вчені-економісти та практики довели, що для того, щоб фірма розвивалась, одержувала прибуток і зберегла конкурентоспроможність, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень ресурсів: матеріальних, фінансових і людських. Коли підприємство дійсно турбується про людей, його загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах. Вивчення та вдосконалення управління персоналом на підприємстві дозволить детальніше проаналізувати його суть, процес здійснення, оскільки кожному складовому елементу виробничо господарської діяльності притаманні свої особливості в праці, в персоналі, в трудових витратах, в цілях та завданнях, в кінцевих результатах тощо [29].

Створення системи управління персоналом можна вважати одним з найскладніших завдань для підприємства через потребу врахування різноманітних аспектів, пов'язаних з людським фактором. Серед цих аспектів можна виділити вплив соціально-економічних кризових явищ у країні, відсутність ефективного механізму регулювання ринку праці, а також різноманітні індивідуальні особливості [25]. Важливо зазначити, що кожен елемент системи управління персоналом має свої підсистеми (рис. 1.3).

Підсистеми управління персоналом

Елементи системи управління персоналом

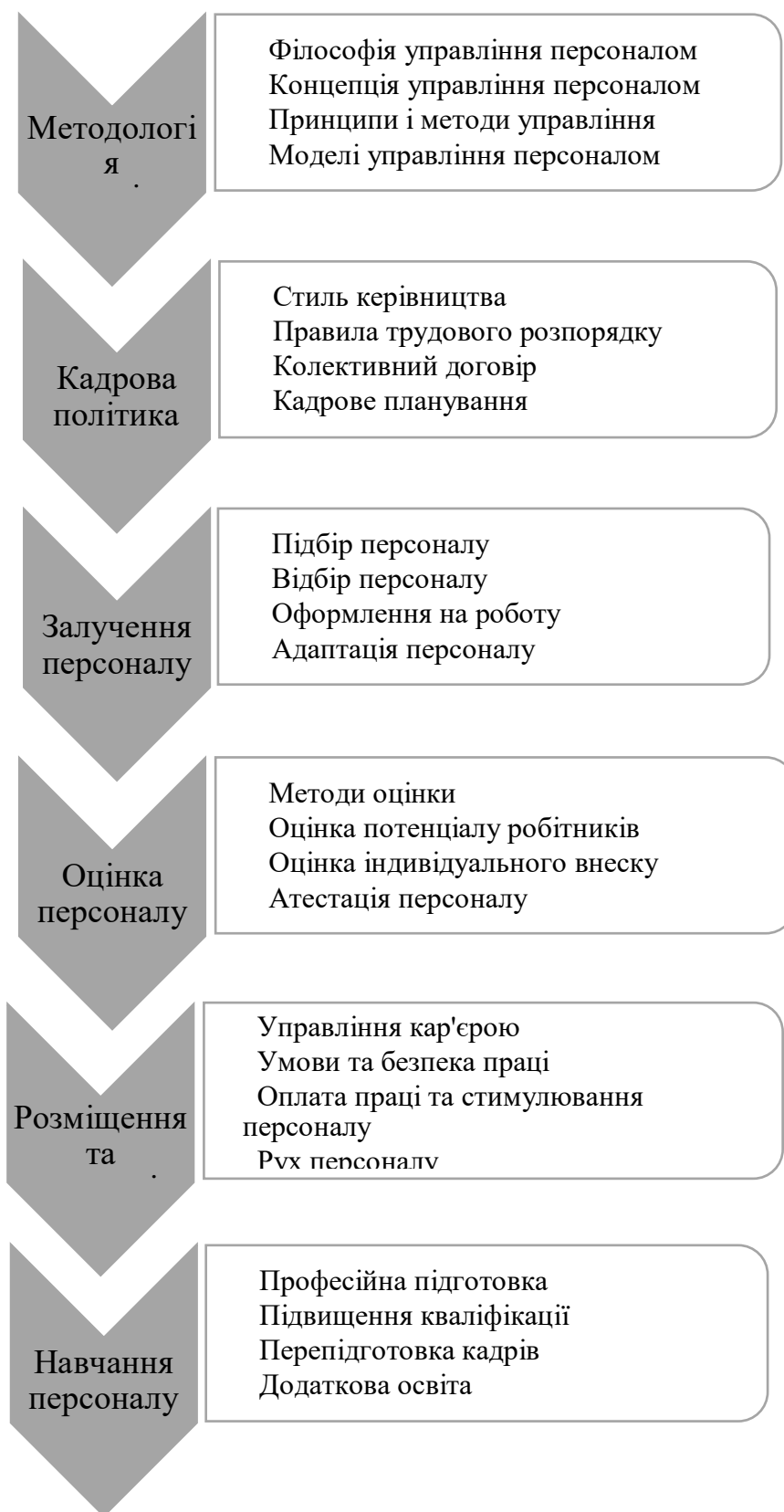


Рис.1.3 Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації

Джерело: Сформовано автором на основі [38].

Виходячи із сучасних підходів до формування ефективної підсистеми управління персоналом та використовуючи досвід прогресивних зарубіжних способів і технологій менеджменту персоналу, управління персоналом у системі менеджменту організації повинно складатися з таких шести елементів [45] (рис 1.3)

Важливо зазначити, що всі підсистеми управління персоналом взаємопов'язані та впливають одна на одну. Ефективне управління персоналом можливе лише за умови комплексного підходу, що враховує всі аспекти роботи з людьми. Розглянемо детальніше кожен з цих підсистем:

1.Методологія управління персоналом являє собою сукупність принципів, методів та інструментів, які використовуються для ефективного керування людськими ресурсами організації. Її головна мета полягає в тому, щоб забезпечити відповідність кадрової політики загальним стратегічним цілям компанії та сприяти досягненню її успіху.

2.Кадрова політика визначає потребу підприємства у персоналі, розробку плану набору персоналу і методів відбору персоналу. А врегулювання правил трудового розпорядку забезпечить чітку організацію праці та належні безпечні умови праці.

3.Залучення персоналу включає рекрутинг, підбір та пошук кваліфікованих кандидатів, в тому числі оформлення на роботу, підписання трудового договору, що регулюватиме трудові відносини між працівником та роботодавцем. Проведення вступного інструктажу, корпоративних заходів, щоб новий працівник зміг відчувати себе частиною команди. Також доцільно закріпити за новим працівником ментора, який допоможе йому освоїтися на новому місці роботи.

4.Оцінка персоналу встановлює систему оцінки продуктивності працівників, звітування про продуктивність і прийняття рішень щодо стимулювання та покарання. Атестація персоналу спрямована на оцінку рівня професійних знань, навичок та ділових якостей працівників, щоб виявити

потенційних лідерів та визначити чи працівники займають посади, які відповідають їхній кваліфікації.

5. Розміщення та мотивація персоналу виявляється у встановленні і підтримці гармонійних відносин між працівниками та організацією, вирішенні конфліктів і проблем на робочому місці. Постановці цілей для кар'єрного зростання співробітника, забезпечення безпечних і здорових умов праці, дотримання законодавства та стандартів охорони праці. Розробка системи винагороди, включаючи заробітну плату, бонуси, пільги, інші фінансові та нематеріальні стимули для працівників.

6. Навчання персоналу забезпечує постійний розвиток персоналу, за рахунок проведення навчальних програм, тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації. Інвестування в навчання персоналу допомагає знизити плинність кадрів, адже працівники, які відчують, що вони розвиваються, з більшою ймовірністю залишаються у компанії. Також у працівників підвищується рівень мотивації та зацікавленості, що призводить до кращих результатів роботи для підприємства.

Під системою управління персоналом компанії слід розуміти сукупність взаємозалежних елементів, які обслуговують процес управління людськими ресурсами відповідно до визначених цілей, завдань та основних напрямів діяльності компанії, яка, в свою чергу, є важливою підсистемою загальної системи управління компанією [37]. У кожному з цих випадків рішення про формування системи управління персоналом є важливим елементом загальної системи управління компанією. Процес управління персоналом є типовим і складається з низки етапів, але існують певні особливості щодо змісту роботи на кожному етапі.

Етапи формування системи управління персоналом

Формування системи управління персоналом		
Етап	<ul style="list-style-type: none"> Під час створення нового підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> Під час реструктуризації, реорганізації діючого підприємства
I	<ul style="list-style-type: none"> Формування організаційної структури управління підприємством. Розробка штатного розкладу 	<ul style="list-style-type: none"> Удосконалення діючої організаційної структури управління підприємством. Розробка штатного розкладу
II	<ul style="list-style-type: none"> Набір персоналу згідно з затвердженою організаційною структурою. Розміщення набраного персоналу за посадами згідно з штатним розкладом 	<ul style="list-style-type: none"> Переатестація діючих кадрів та їх розміщення згідно з затвердженою організаційною структурою. Звільнення зайвого управлінського персоналу. Набір додаткового персоналу відповідно до потреби
III	<ul style="list-style-type: none"> Розробка регламентуючих документів щодо функцій, що виконують працівники за кожною посадою 	<ul style="list-style-type: none"> Удосконалення існуючих та розробка нових документів регламентуючих діяльність управлінського персоналу
IV	<ul style="list-style-type: none"> Оцінка ефективності системи управління персоналом, виявлення їх недоліків. Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності системи управління персоналом 	

Джерело: Сформовано автором на основі [22].

Цілі формування системи управління персоналом можуть змінюватися залежно від спрямованості та специфіки управлінського впливу, конкретних умов та рівня розвитку організації, впливу зовнішнього та внутрішнього середовища і, перш за все, вони повинні узгоджуватися із загальними цілями та стратегією розвитку організації.

При створенні системи управління персоналом компанії важливо дотримуватися деяких основних принципів. Принципи побудови системи управління персоналом - це правила, основні положення і норми, які застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони обирають закони та правила, які є об'єктивними (рис. 1.4).

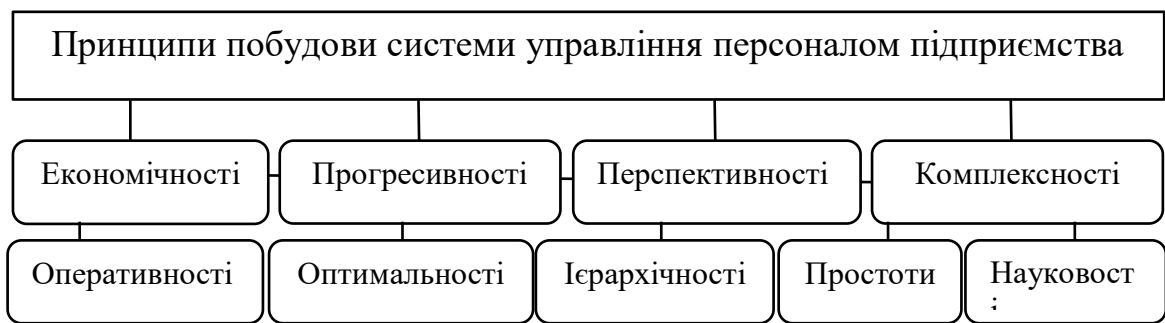


Рис. 1.4. Принципи системи побудови системи управління персоналом підприємства

Джерело: Сформовано автором на основі [22].

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи:

- функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками;
- системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом - економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом [41];
- процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних, циклічно повторюваних процесів [30].

Отже, формування ефективної системи управління персоналом є складним процесом, який охоплює багато сфер діяльності та передбачає вивчення змісту та завдань системи управління. Послідовні етапи, набір основних методів і принципів їх побудови. Взагалі кажучи, система управління персоналом - це складний механізм, який керує організацією в цілому та її відділами, формулює стратегії та політику управління персоналом, організовує набір персоналу та сприяє розвитку персоналу, а також займається стимулюванням та соціальним розвитком працівників.

1.3 Методика оцінки системи управління персоналом підприємства

Методика оцінки системи управління персоналом на підприємстві передбачає застосування різноманітних підходів та інструментів, які допомагають комплексно аналізувати кадрові процеси. Це включає як кількісні, так і якісні показники, кожен з яких має свою роль у загальній оцінці ефективності системи управління персоналом.

Н. Норріс, С. Паррі, Л. Спенсер і Р. Уайт поділяють критерії оцінки персоналу на дві групи:

1. Оцінка компетенцій: Включає оцінку знань, вмінь співробітника, здатності застосовувати їх на практиці, а також поведінки і особистих якостей. Ефективним методом є вирішення ситуаційних завдань, враховуючи специфіку посади, яку займає або планує зайняти співробітник промислового підприємства.

2. Оцінка результативності: Заснована на порівнянні показників роботи співробітника з запланованими для даного періоду і посади. Перед оцінкою необхідно встановити чіткі вимірювані завдання. Результативність може виражатися в обсязі продажів, кількості реалізованих проектів, сумі прибутку або кількості укладених угод. Критерії розробляються фахівцем відділу персоналу разом з керівником або співробітниками, які виконують відповідну роботу, щоб вони були зрозумілі всім учасникам оцінки і враховували конкретні умови роботи.

Наукові підходи до управління охоплюють широкий спектр теорій, концепцій та методик, які допомагають керівникам і керівництву у кращому розумінні та ефективному управлінні організаціями. Розглянемо основні підходи до оцінки системи управління персоналом, кожен з яких має свої особливості та переваги.

Таблиця 1.6

Підходи до оцінки системи управління персоналом

Група	Методи
Якісні методи	Матричний метод - порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади

(описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних)	управлінського персоналу промислового підприємства.
	Метод системи довільних характеристик - кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення.
	Оцінка виконання завдань - найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому.
	Метод "360 градусів" - оцінка працівника управлінського персоналу промислового підприємства колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами і ним самим.
	Групова дискусія - розмова працівника з керівником або експертами в цій сфері діяльності про результати його роботи і перспективи.
Кількісні методи (вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах)	Методи бальної оцінки. Персонал підприємства отримує заздалегідь визначену кількість балів за кожне професійне досягнення. Ці бали підсумовують за місяць, квартал або рік.
	Ранговий метод - група керівників складає рейтинги співробітників, потім ці рейтинги звіряються. Співробітників, які опинилися на найнижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.
	Метод вільної бальної оцінки. У цьому випадку кожна особистісна якість, властивість співробітника оцінюється експертами на певну кількість балів, а результати сумуються. На основі отриманих фактів складається рейтинг [23].
Комбіновані методи (найбільш ефективні підходи до оцінки, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти)	Метод суми оцінок - експерти оцінюють кожную особистісну якість співробітника в балах, результати сумуються, і на основі цього складається рейтинг.
	Система угруповання. Всіх співробітників управлінського персоналу промислового підприємства ділять на кілька груп - від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна.

Джерело: Сформовано автором на основі [23, 36].

Методології управління персоналом розв'язують завдання з управління персоналом відповідно до конкретних принципів. Ці методології розділяються на три основні категорії: економічні, організаційно-розпорядницькі (адміністративні) та соціально-психологічні. Ці методології націлені на

забезпечення підприємства або компанії кваліфікованим персоналом та його успішним використанням (рис 1.5)



Рис.1.5. Система методів управління персоналом

Джерело: [3, с. 24].

Ефективне управління персоналом передбачає поєднання різних методів в комплексі. Важливо зазначити, що вибір методів управління персоналом залежить від конкретних умов, в яких працює організація, а ефективність методів управління персоналом залежить від того, як вони використовуються.

Ефективність управління персоналом є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства. Для аналізу ефективності використовується система показників, що відображають різні аспекти, такі як

кінцеві результати діяльності, використання ресурсів, соціальна діяльність та організаційна 'результативність праці.

Комплексний показник ефективності визначається шляхом додавання часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність і організаційну результативність праці персоналу підприємства. Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення відсотків їхнього виконання на вагові коефіцієнти значимості функцій керівництва.

$$ЧП_i = П_i \cdot В_i \quad (1.1)$$

де ЧП_i – значення і-го часткового показника ефективності управління персоналом підприємства, бали;

П_i – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %; В_i – ваговий коефіцієнт і-го часткового показника, частка.

Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість відповідного показника у загальній сукупності показників комплексної ефективності.

Він також вводиться для усунення розбіжності інтересів підприємства, трудового колективу і кожного працівника. Вагові коефіцієнти прямо пропорційно впливають на величину часткових показників ефективності роботи.

Вони визначаються методом експертних оцінок, шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. При цьому для окремих показників кінцевих результатів діяльності підприємства доцільно зафіксувати певне значення частки в розмірі не менш 0,5, залишивши на показники результативності праці, організаційної і соціальної ефективності питому вагу 0,5. У цьому випадку буде дотримуватися пріоритет результатів економічного розвитку підприємства.

Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства (у балах) визначається.

$$E_{уп} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \cdot 100 \quad (1.2)$$

де n – кількість часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення:

- якщо воно менш 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;
- якщо воно знаходиться у діапазоні 95-100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані усі можливості);
- якщо воно знаходиться у діапазоні 100-105 балів і виконані усі часткові показники, то управління персоналом підприємства є добрим;
- якщо воно більше 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною. Практична цінність даного показника полягає у можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом підприємства за різні періоди, об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення їхнього оптимального функціонування [3, с. 361-362].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ХОЛДИНГУ «КЕРНЕЛ» ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика холдингу «Кернел»

Кернел – провідний світовий виробник та експортер соняшникової олії, найбільший в Україні виробник та експортер зернових, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки [19]. Свою продукцію компанія постачає до понад 70 країн. З листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі. На частку компанії припадає близько 8% світового експорту соняшникової олії. Регіональне розташування - 12 українських областей, міста: Київ, Біла-Церква, Суми, Харків, Черкаси, Вінниця, Хмельницький, Кропивницький, Дніпро, Полтава, Одеса, Миколаїв. В цих областях розташовані заводи з переробки олійних культур, зерносховища, банки орендованих сільськогосподарських земель, об'єкти з переробки та розливу нафти, об'єкти когенерації тепла та електроенергії, активи на стадії будівництва, модернізації, зернові силоси, експортні термінали.

Форма власності підприємства, холдингова компанія - це материнська компанія, створена з метою володіння контрольним пакетом акцій однієї або декількох дочірніх компаній. Холдингова компанія володіє більш ніж половиною акціонерного капіталу інших компаній і контролює конфігурацію ради директорів. Її основна мета - сформувати корпоративну групу і контролювати операційні компанії, використовуючи їхні переваги [44].

Холдинг «Кернел» володіє такими торговими марками як «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак», «Qlio», «Marinado», «Blanc», «Kernel», «Premi».

Метою компанії є прагнення серед усіх бути найкращими в технологіях, в ефективності, у філософії та відносинах з людьми, аби бути

прикладом для інших. Робота компанії «Кернел» це внесок як в Україну так і в світ.

Бачення компанії полягає у прагненні стати лідером глобального агробізнесу та зробити регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок.

Основною місією холдинг «Кернел» є розвивати унікальні можливості агробізнесу та розвивати потенціал людей які працюють в компанії [49].

На підприємстві «Кернел» діє лінійно-функціональна структура управління - це одна з найпоширеніших типів організаційних структур. Дана структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень [27].

Таблиця 2.7

Основні риси функціональної структури управління

Чітка ієрархія	В організації чітко визначена структура влади, де вище керівництво має значні повноваження і приймає ключові рішення, а нижчі рівні відповідають за виконання інструкцій та завдань. Існує чіткий ланцюжок командування, який визначає, кому підпорядковується кожен співробітник. Кожен рівень управління має чітко визначені обов'язки та відповідальність.
Централізоване прийняття рішень	Найважливіші рішення приймаються вищим керівництвом, що дає йому можливість контролювати загальний напрямок розвитку організації та забезпечувати узгодженість дій різних відділів. Нижчі рівні можуть надавати рекомендації та пропозиції, але остаточне рішення зазвичай приймається вище керівництвом.
Чіткий розподіл праці	Кожен співробітник в ієрархічній структурі має чітко визначені обов'язки та відповідальність. Що забезпечує чіткий розподіл праці. Співробітники знають, що від них очікується, і можуть зосередитися на виконанні своїх завдань.

Джерело: сформовано автором

Організаційна структура управління холдингу «Кернел» є лінійно-функціональною. (рис.2.6)

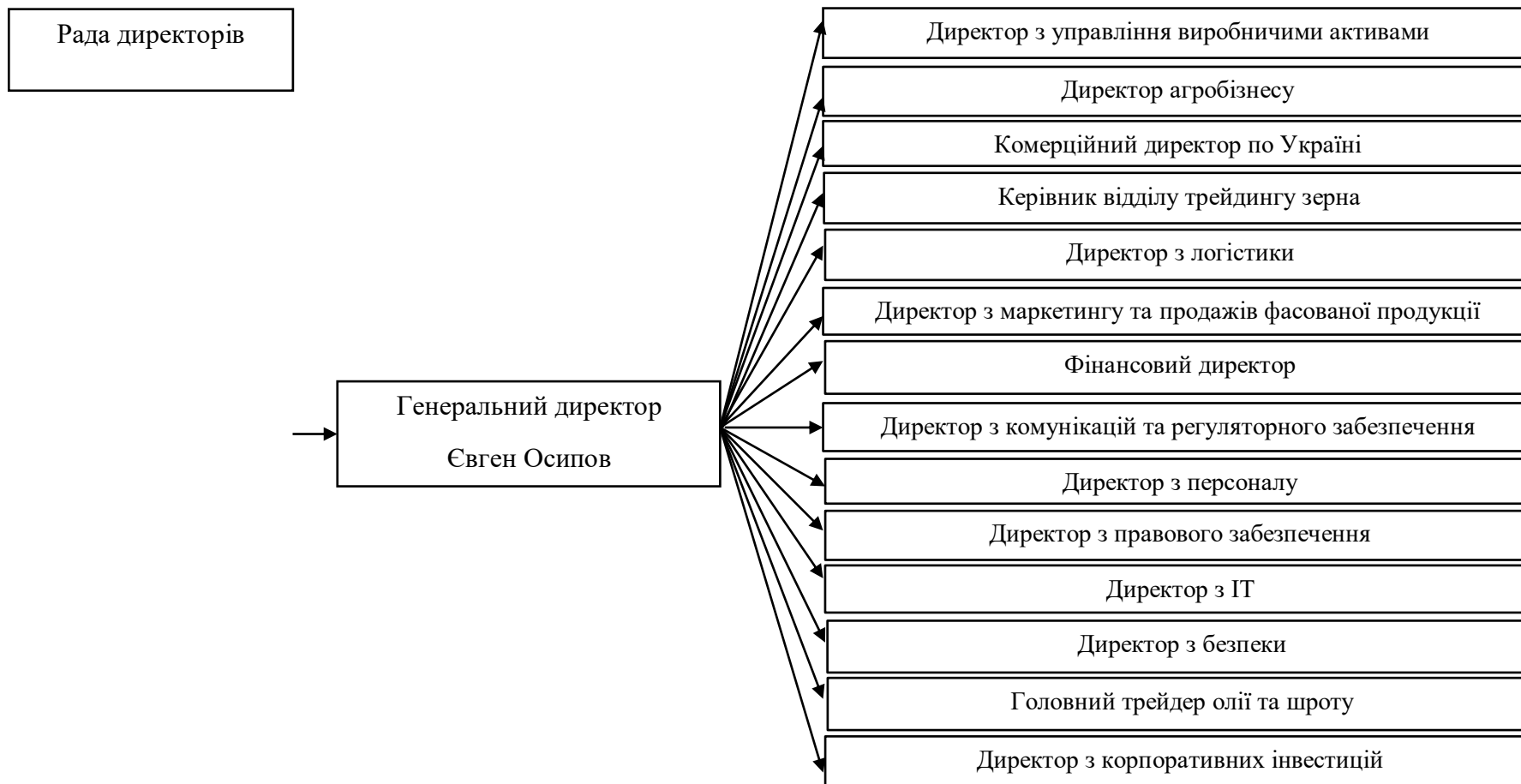


Рисунок 2.6 Організаційна структура управління холдингу «Кернел»

Джерело: побудовано автором на основі [35].

Відповідно до чинного законодавства та статуту, управління компанією здійснює рада директорів, яка є вищим органом, що приймає рішення [6]. Правління наділене найширшими повноваженнями для здійснення всіх актів управління та розпорядження відповідно до корпоративної мети компанії. Правління зобов'язується приймати свої рішення об'єктивно, у найкращих корпоративних інтересах компанії. Правління підзвітне акціонерам за належне ведення бізнесу, довгостроковий успіх компанії, ефективність системи звітності та корпоративного управління [34].

Компанія поділена на функціональні відділи. Кожен відділ очолює директор, який підпорядковується генеральному директору. Функціональні відділи включають: директора з управління виробничими активами, директора з агробізнесу, комерційного директора по Україні, керівника відділу трейдингу зерна, директора з логістики, директора з маркетингу та продажів фасованої продукції, фінансового директора, директора з комунікацій та регуляторного забезпечення, директора з персоналу, директора з правового забезпечення, директора з ІТ, директора з безпеки, головного трейдера олії та шроту, директора з корпоративних інвестицій. Дана виконавча дирекція зосереджується на реалізації стратегії, фінансових та конкурентних показниках, комерційних та технологічних розробках, а також на фінансові та конкурентні показники, комерційний та технологічний розвиток, планування наступництва та організаційний розвиток.

Усі директори несуть однакову відповідальність за належне управління справами компанії. Кожен директор зобов'язується приділяти час і увагу, необхідні для виконання своїх обов'язків, та обмежити кількість своїх інших професійних зобов'язань (особливо посад в інших компаніях) до рівня, необхідного для належного виконання своїх обов'язків. Кількість займаних посад залежить від характеру, розміру та складності бізнесу компанії [34].

Загальна кількість працівників компанії складає – 10733 особи. Наразі компанія «Кернел» оперує земельним банком площею 359 тис. га, включаючи

340 тис. га під урожаєм , що підлягає продажу, 7 тис. га землі під насінням та культурами, що вирощуються для власних потреб, та 12 тис. га перелогових земель (рис. 2.8).



Рисунок 2.8. Структура земельного банку холдингу «Кернел»

Джерело: Сформовано автором на основі [46].

Діаграма показує розподіл земельних ділянок холдингу "Кернел" за категоріями використання за трьома секторами. Сектор урожаю на продаж становить 340 тис. га (95%) і представляє землі, які використовуються для вирощування сільськогосподарських культур для продажу на ринку. Урожай для власних потреб становить 7 тис. га (2%) і представляє землі, які використовуються для вирощування сільськогосподарських культур для власних потреб компанії. Перелогові землі складають 12 тис. га (3%) і представляють землі, які не використовуються для вирощування сільськогосподарських культур.

Виробничо-господарська та комерційна діяльність холдингу «Кернел» у 2023 році включала такі бізнес-сегменти:

- Власне сільське господарство: сьогодні Кернел вирощує зернові та олійні культури на 359 тисячах гектарів родючих чорноземів в Україні. Стратегічними культурами є кукурудза, пшениця і соняшник.

- Закупівля зернових та олійних культур: холдинг «Кернел» має найбільшу та ефективну мережу закупівель зернових та олійних культур в регіонах. Компанія підтримує відносини стратегічного партнерства з п'ятьма тисячами агровиробників. Знають кожного партнера, розуміють його потреби та пропонують унікальні, комплексні рішення.

- Елеватори (зберігання зерна): Елеваторна мережа компанії забезпечує своєчасне матеріально-технічне забезпечення агробізнесу «Кернел» і закупівлю продукції, а також надає якісні послуги зі збирання врожаю партнерам - сільгоспвиробникам. Кернел інвестує в розвиток елеваторної інфраструктури: у місцях дислокації сільськогосподарських угідь та фермерських угідь, де є дефіцит складських потужностей, розташовані нові потужні високотехнологічні підприємства з швидкою обігом.

- Експорт зернових культур: «Кернел» є провідним світовим виробником та експортером соняшникової олії, найбільшим експортером зерна з України, оператором розгалуженої агрологістичної мережі та найбільшим виробником зернових та олійних культур в Україні. У 2023 році поставили 6 мільйонів тонн сільськогосподарської продукції з України по всьому світу.

- Флот суден: Як новий бізнес-напрямок, що з'явився у 2023 році, Група володіє та управляє балкером "Енеїда" вантажопідйомністю 44 тис. тонн зерна та танкером "Мавка" вантажопідйомністю 12,5 тис. тон соняшникової олії. Здійснення повного контролю над усім ланцюжком створення вартості (від силосів до залізничних вагонів, портових терміналів та суден), що дозволяє підвищити ефективність та зменшити витрати на експортну логістику [18].

- Експортні термінали: Кернел - один з найбільших портових операторів в Україні.

Інфраструктура, що знаходиться в операціях Групи «Кернел», включає:

- TransBulkTerminal у глибоководному порту Чорноморськ - найбільший зерноперевалочний комплекс в Україні, що дозволяє обробляти 10 мільйонів т зерна на рік. Він здатний обслуговувати судна розміром більше Панамакс дедвейтом до 100 000 т і максимальним завантаженням на причалах до 80 000 т;

- олійний термінал у глибоководному порту Південний - термінал з перевалки рослинної олії потужністю 0,5 млн. т соняшникової олії на рік. Актив був придбаний Групою у 2023 році;

- термінал Danube Prom Agro в річковому порту Рені, що дозволяє експортувати 0,4 млн. т зерна/шроту соняшнику на рік. Група придбала цей актив у 2023 році;

- переробка олійних культур: Кернел володіє вісьмома олійно-переробними заводами в Україні загальною річною потужністю переробки 3,5 млн. т насіння соняшнику;




- переробка та розлив: продаж харчової олії у 2023 році склав 1,1 млн. т, що на 14% більше, ніж у попередньому році, що відображає зростання обсягів переробки, з них продаж бутильованої соняшникової олії склав 86 тис. т;

- відновлювальна енергетика полягає в тому, що Kernel використовує лушпиння соняшника, як джерело енергії пару, яке виробляється в котлах, що працюють на біомасі з лушпиння соняшника, яке є побічним продуктом основної операційної діяльності, що значно підвищує енергоефективність виробничих потужностей та захист природних ресурсів;

- торговельні операції: ланцюжок створення вартості експорту зерна в Україні, отримав вигідну можливість експортувати товари через чорноморські порти України завдяки своїй дочірній компанії Evere.

Таблиця 2.8

Галузеві рейтинги сегментів холдингу «Кернел»

ТОВ «Кернел» очолює галузеві рейтинги таких сегментах	
Сегмент переробки олійних культур	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Провідний виробник соняшникової олії (~5% світового виробництва) та експортер (~8% світового експорту)
	<ul style="list-style-type: none"> ● Провідний виробник та продавець бутильованої соняшникової олії в Україні;
	<ul style="list-style-type: none"> ● 3,0 млн тонн річних потужностей з переробки насіння соняшнику; 1,0 млн нових потужностей буде додано у другому півріччі 2024 року;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Виробник відновлюваної енергії з біомаси;
Сегмент інфраструктури та трейдингу	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Провідний експортер зерна з України з 8% від загального обсягу експорту зерна в Україні у 2023 році;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Провідний оператор експортних зернових терміналів із загальною річною потужністю перевалки 10,9 млн тонн м'яких вантажів;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Приватний вагонний парк зерновозів №1 в Україні (3,4 тис. власних вагонів);
	<ul style="list-style-type: none"> ● Власна трейдингова діяльність;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Приватна мережа елеваторів №1 в Україні з потужністю одноразового зберігання 2,2 млн. тонн зерна;
Сегмент сільського господарства	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Провідний виробник в Україні, який обробляє 359 тис. га сільськогосподарських угідь;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Сучасна великогабаритна техніка, стійкі агрономічні практики, кластерна система управління та експортно-орієнтована структура посівних площ;
	<ul style="list-style-type: none"> ● Майже 100% обсягів продажів проходять через сегменти "Інфраструктура" та "Трейдинг і переробка олійних культур", забезпечуючи додатковий прибуток.

Джерело: Сформовано автором на основі [46].

Загалом, компанія Кернел має сильні позиції у всіх трьох основних сегментах та має значний досвід роботи, сучасні активи та кваліфіковану команду.

Таблиця 2.9

Структура прибутку холдингу «Кернел» за секторами, млн дол. США

Сектор	Роки				2023р. у % до 2020р.
	2020	2021	2022	2023	
Прибуток від переробки олійних культур	1,547	1,747	1,681	1,908	123,3
Прибуток від інфраструктури і трейдингу	3,426	4,909	4,535	2,602	75,9
Прибуток від агробізнесу	604	657	635	695	115
Нерозподілені корпоративні витрати	(1,471)	(1,666)	(1,519)	(1,750)	119
Всього:	4,106	5,647	5,332	3,455	84,1

Джерело: Сформовано автором на основі [46, 47].

Сектор переробки олійних культур продемонстрував найбільший ріст прибутку за період з 2020 до 2023 року, збільшившись на 23,3%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку цієї галузі.

Прибуток в секторі інфраструктури і трейдингу значно знизився на 24,1% за період з 2020 до 2023 року, що пов'язано з початком повномасштабної війни в Україні та ускладненням логістичного ланцюга.

Сектор агробізнесу зріс на 15% за період з 2020 до 2023 року. Це може бути пов'язано з низкою факторів, таких як зростання світових цін на зернові культури, збільшення виробництва зернових в Україні та сприятливі погодні умови.

Нерозподілені корпоративні витрати, які є частиною загальновиробничих витрат, які неможливо напряму пов'язати з виробництвом

конкретної продукції через те, що вони мають загальновиробничий характер та виникають нерівномірно протягом звітного періоду зросли на 19% за період з 2020 до 2023 року, що може свідчити про збільшення загальної активності чи складнощів у розподілі витрат. (табл.2.9).

Загальний прибуток холдингу «Кернел» зменшився на 15,9%. Зниження відбулося через значне погіршення операційного середовища, спричинене триваючими широкомасштабними ракетними обстрілами критично важливих об'єктів цивільної інфраструктури в Україні. Це включає зупинку низки ключових об'єктів, таких як олійнопереробні заводи, когенераційні установки, елеватори та експортні термінали, які є критично важливими для холдингу «Кернел».



Рисунок 2.9. Структура прибутку холдингу «Кернел» за секторами бізнесу в 2023р.

Джерело: Сформовано автором на основі [46, 47].

Через війну компанія відмовився від стратегії зростання, яка була розпланована до 2026 року. На порядку денному - збереження мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, виплати зарплат та обслуговування боргів. У лютому 2023 р. Кернел придбав зерновий термінал

у Рені, де будує новий перевантажувальний комплекс, а також відновив будівництво олійного заводу в Старокостянтинові.

Останні півтора року засновник Кернел намагається піти з Варшавської фондової біржі і знову зробити компанію приватною. Через опір міноритаріїв процес делістингу перенесено на 2024 рік. Веревський уже повернув під свій контроль 52,38% акцій, тепер він одноосібний власник 93,67% Кернел. За це він заплатив майже \$200 млн і має ризик тривалої судової тяганини з міноритаріями.

Компанія оцінює свої втрати від війни у понад 500 млн. дол. США. Утім, компанія непогано впоралася з викликами. Засіяла 94% земельного банку, більше за всіх змогла вивезти продукції «зерновим коридором» (10% усього трафіку припало на Кернел) й побудувала потужності на Дунаї [17].

2.2 Аналіз системи управління персоналом підприємства.

Аналіз системи організаційної структури та управління персоналом підприємства є ключовим етапом в оцінці ефективності його функціонування та досягнення стратегічних цілей. Суть організаційної структури в тому, щоб розподілити відповідальність, владу і ресурси між різними частинами організації таким чином, щоб забезпечити ефективну діяльність всього підприємства чи організації [43].

Основною цінністю для компанії Kernel завжди були та залишаються люди, а в умовах війни цей пріоритет набуває ще більшого значення. У цей важливий для для України період компанія активно підтримує Збройні Сили України, забезпечує захист та безпеку своїх працівників і їхніх сімей, а також надає допомогу мешканцям регіонів, де присутні філії компанії.

Наразі Kernel в ТОП-10 усіх компанії України за об'ємом підтримки ЗСУ та країни в цілому. Видання NV Бізнес, ґрунтуючись на даних 50 українських приватних компаній і бізнес-груп, склало рейтинг компаній, які

надали найбільше допомоги ЗСУ та гуманітарної підтримки, де Кернел зайняли перше місце в категорії "АПК (агропромислові комплекси) та ІТ".

Компанія системно допомагаємо Збройним силам України з перших днів повномасштабного вторгнення. За два роки вони виділили 2,4 млрд гривень на допомогу армії. Організують пошук та надання допомоги власними силами, без залучення зовнішніх фондів і додаткових витрат на адміністрування. Компанія постійно на зв'язку з бригадами ЗСУ, напругу та оперативно закриває їхні потреби у широкому спектрі запитів.

Також компанія дбає про персональну підтримку, тобто забезпечує безпеку та комфорт своїх працівників і їх сімей у цей важкий період для країни. Вони зберегли робочі місця, вчасно виплачують зарплату та всі соціальні виплати, забезпечують житлом на безпечних територіях і підтримують співробітників, які мобілізовані.

Підхід холдингу «Кернел» до управління людськими ресурсами визначений Кодексом поведінки компанії і побудований на чотирьох принципах:

- ❖ Залучення як внутрішнє підприємництво;
- ❖ Партнерство та єдність цілей;
- ❖ Взаємна довіра;
- ❖ Розвиток людського потенціалу.

Практика управління персоналом в компанії суворо узгоджується з Кодексом законів про працю України та іншим відповідним національним законодавством, а також Міжнародної організації праці та основоположним конвенціям Міжнародної організації праці.

Керівництво компанії прагне забезпечити своїм працівникам безпечні умови праці, суворо дотримуючись правил охорони праці та техніки безпеки та інших відповідних вимог:

- відповідний робочий час;
- конкурентну прозору винагороду та пільги (включно з усіма податками та соціальними внесками, пов'язаними із заробітною платою);

○ підтримку при народженні дитини та належну відпустку по догляду за дитиною [46].

Проведемо аналіз трудових ресурсів з метою кращого розуміння наявного кадрового потенціалу та його використання для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.10

Аналіз трудових ресурсів підприємства холдингу «Кернел»

	2022	2023
Чисельність працівників	10223	10733
Кількість нових працівників	3280	2711
Кількість плинності кадрів	1756	2163
Кількість працівників, які пішли на пенсію	103	83
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,8	5,0

Джерело: розроблено автором на основі [46, 48].

Ключові показники зайнятості у 2022 та 2023 році включаючи загальну чисельність працівників, кількість нових працівників, кількість плинності кадрів та кількість працівників, які залишили Кернел у зв'язку з виходом на пенсію.

Незважаючи на плинність кадрів, підприємство демонструє загальне зростання чисельності персоналу, що свідчить про розвиток та розширення штату.

Кількість нових наймів зростає, темпи найму трохи сповільнилися порівняно з 2022 роком. Що вказує на більш ретельний підхід до відбору персоналу або на те, що компанія вже укомплектована необхідними кадрами.

Незначне зниження кількості працівників які вийшли на пенсію може свідчити про те, що компанія робить кроки для утримання та мотивації досвідчених працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році складає 5,8%, що вказує на нормальний рівень плинності. У 2023 році показник знизився на 8% та склав

рівно 5%, що свідчить про стабільну команду, де працівники задоволені роботою. (табл. 2.10).

Таблиця 2.11

Склад та структура персоналу холдингу «Кернел»

	2021р.		2022р.		2023р.		2023р. в % до 2021р.
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Чисельність працівників, всього	11256	100	10223	100	10733	100	95,4
з них:							
Робітники	6966	61,9	6333	61,9	6738	62,8	96,7
Фахівці	3354	29,8	3020	29,5	3110	29,0	92,7
Керівники	936	8,3	870	8,5	885	8,2	94,6

Джерело: розроблено автором на основі [46].

Загальна чисельність працівників холдингу «Кернел» за останні три роки зменшилась на 4,6 % і склала у 2023 році 10733 чол. З початком повномасштабної війни в Україні у 2022 році чисельність працівників скоротилась приблизно на 10%, однак у 2023 році зросла на майже 5% і набула середнього значення відносно минулих років.

Структура персоналу компанії за досліджуваний період практично не змінилася: близько 62,8 % складають робітники, 29 % - фахівці та 8,2 % - керівники.

Чисельність робітників у 2022 році скоротилась приблизно на 6%, а у 2023 показник зріс на 10%. Чисельність фахівців у 2022 році зменшилась на 3%, але у 2023 зросла на 11%. Чисельність керівників у 2022 році зменшилась всього на 2%, однак у 2023 зросла на 7% (табл.2.11).

Зважаючи на важкі обставини, які спровокувала війна, компанія вражає своєю адаптивністю та здатністю до відновлення. Після втрати частки персоналу, в наслідок повномасштабного вторгнення, вона зуміла ефективно

відновити свій кадровий потенціал, знову збільшивши чисельність працівників до стабільного рівня. Це вражаючий приклад відновлення після складних перешкод, який підкреслює рішучість та надійність управління компанією.

Таблиця 2.12

Структура персоналу холдингу «Кернел» за бізнес-сегментами

	2021		2022		2023		2023 в % до 2021
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Чисельність працівників	11256	100	10223	100	10733	100	95,35
За бізнес сегментами:							
Переробка олійних культур	2253	20,02	2291	22,41	2530	23,6	112,3
Інфраструктура та трейдинг	2592	23,03	2679	26,21	2741	25,5	105,8
Сільське господарство	5609	49,83	4366	42,71	4508	42,00	80,4
Головний офіс та інше	802	7,13	887	8,68	954	8,89	119,0

Джерело: розроблено автором на основі [46].

Аналіз структури персоналу холдингу «Кернел» за окремими бізнес-сегментами показав, що найбільше працівників (42%) задіяно в сільськогосподарському виробництві, 25,5 % працівників - в сфері інфраструктури та трейдингу, 23,6 % - в сфері переробки олійних культур.

Практично у всіх сегментах бізнесу (за винятком сільського господарства) спостерігається динамічне зростання кількості працівників, Так, чисельність працівників, задіяних в переробку олійних культур за останні три роки зросла на 12,3 % і склала у 2023 р. 2530 чол., в сфері інфраструктури та трейдингу на 5,8 % (2741 чол.). Чисельність працівників, задіяних в сільськогосподарському виробництві за останні три роки скоротилась на 19,6 % і склала у 2023 р. 4508 чол., що пов'язано з зменшенням

сільськогосподарських угідь компанії в зв'язку з окупацією частини території та веденням бойових дій. (табл. 2.12).

За віковою категорією на підприємстві «Кернел» у 2023 році переважають працівники старше 50 років, а це говорить про те, що колектив є досвідченим. Ці працівники мають багаторічний досвід роботи, володіють цінними знаннями, та можуть виступати у ролі менторів для молодших колег, що допоможе їм швидше адаптуватися до роботи на підприємстві (рис 2.10).

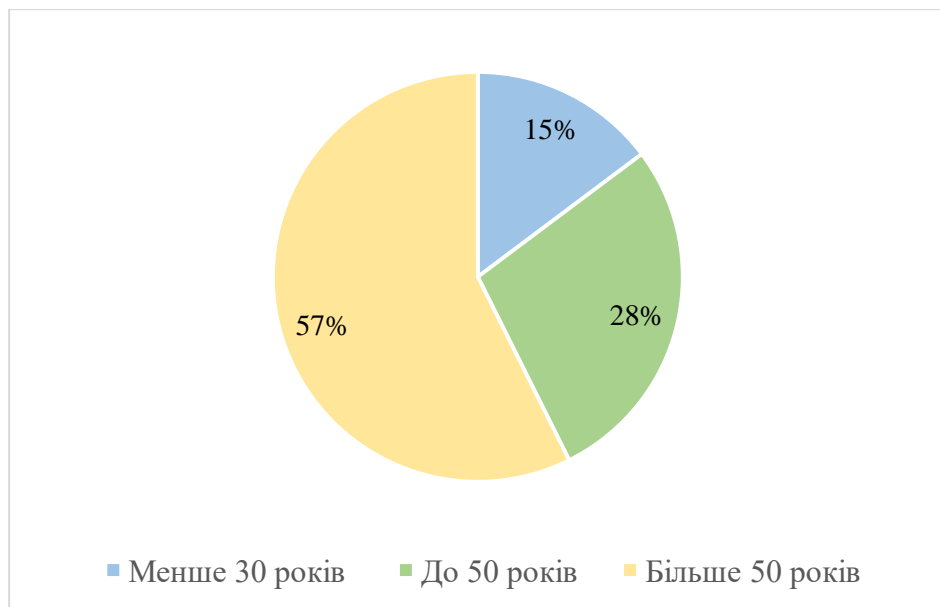


Рис. 2.10. Вікова структура персоналу холдингу «Кернел» за 2023 рік
Джерело: розроблено автором на основі [46, с. 61].

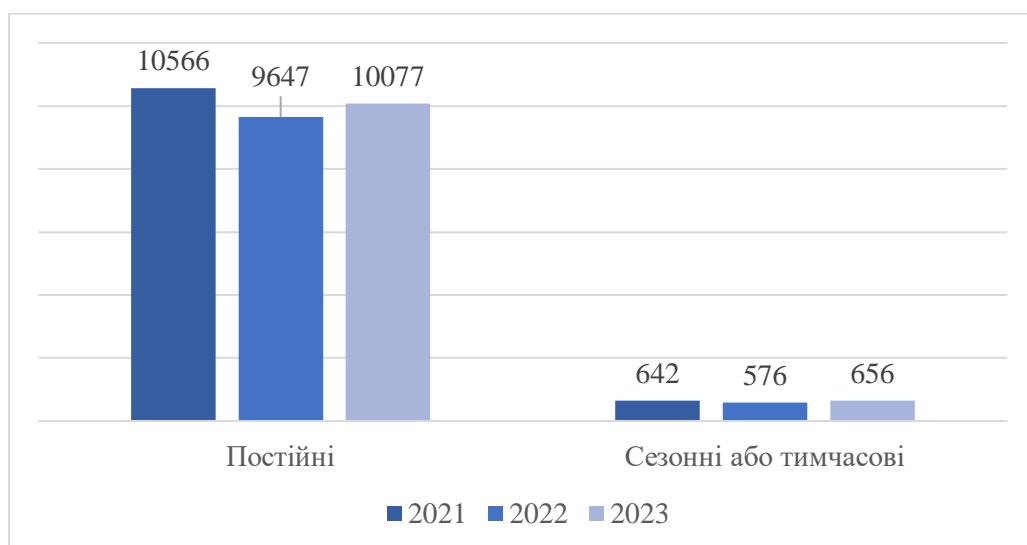


Рисунок 2.11 Структура працівників холдингу «Кернел» за трудовим договором

Джерело: розроблено автором на основі [46, с. 61].

Для виконання сезонних робіт холдинг «Кернел» залучає сезонних та тимчасових працівників, однак їх частка є незначною. (рис.2.11). В складі персоналу компанії виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутнього особи – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців [3, с. 79].

Аналіз показав, що кількість постійних та сезонних працівників значно скоротилася у 2022 році, що напряму пов'язано з початком повномасштабного вторгнення. Однак у 2023 році показники зросли та майже зрівнявся з довоєнними.

2.3. Вплив системи управління персоналом на ефективність роботи досліджуваного підприємства

Система управління персоналом має великий вплив на ефективність роботи та досягнення цілей підприємства. Ефективна система управління може суттєво вплинути на продуктивність праці, інноваційність, лояльність співробітників та загальну конкурентоспроможність організації. Починаючи з підбору та найму персоналу, вона визначає чіткі процедури, які гарантують, що на ключові посади потрапляють найкращі кандидати [11].

Інвестування в розвиток персоналу є ключовим фактором підвищення кваліфікації та навичок співробітників, що робить їх більш продуктивними та адаптивними до мінливих потреб ринку. Важливим аспектом є мотивація. Ефективна система мотивації стимулює співробітників до досягнення високих результатів та лояльного ставлення до компанії.

Регулярна оцінка роботи співробітників дозволяє їм отримувати зворотний зв'язок, визначати свої сильні та слабкі сторони, а також ставити цілі для подальшого розвитку.

Здорове робоче середовище робить значний вплив на самопочуття, мотивацію та продуктивність співробітників. Наразі підприємствам доводиться постійно адаптуватися до нових умов та технологій. Тому система управління персоналом повинна допомагати співробітникам ефективно впроваджувати зміни та надавати необхідну підтримку.

Розглянемо систему управління персоналом холдингу «Кернел» (рис 2.12).

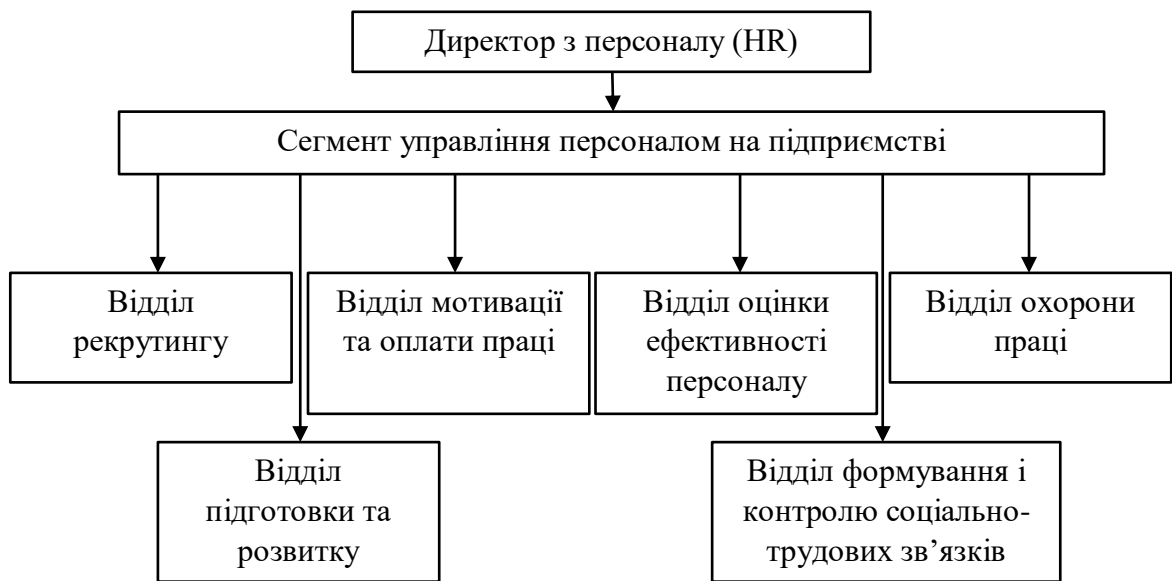


Рис. 2.12. Організаційна структура управління персоналом холдингу «Кернел»

Джерело: власні дослідження автора.

Відділ з управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування компанії. Рекрутинг і відбір персоналу дозволяють залучати кваліфікованих спеціалістів, що відповідають вимогам компанії. Навчання і розвиток працівників підвищують їхню продуктивність і компетентність. Управління продуктивністю допомагає встановити чіткі критерії оцінки роботи співробітників. HR-відділ підтримує корпоративну культуру, яка сприяє мотивації та лояльності працівників.

Управління компенсаціями і пільгами дозволяє залучати і утримувати талановитих працівників. Дотримання трудового законодавства забезпечує правове забезпечення діяльності компанії. HR-відділ допомагає уникнути

юридичних проблем і конфліктів. Функції цих відділів є критично важливими для успішної діяльності організації. Ефективний HR-відділ підвищує продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.13

Відділи з управління персоналом та їх функції

Відділ	Функції
Відділ рекрутингу	<ul style="list-style-type: none"> ● Розробка стратегії управління персоналом ● Оцінка ринку кадрів ● Аналіз кадрової потреби ● Відбір та найм персоналу на вакантні посади
Відділ підготовки та розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ● Підготовка спеціалістів ● Розробка навчальних програм ● Управління кадровим резервом ● Управління кар'єрним розвитком ● Наставництво та моніторинг процесу адаптації співробітників
Відділ мотивації та оплати праці	<ul style="list-style-type: none"> ● Розробка системи оплати праці ● Регулювання трудових процесів ● Розробка системи мотивації ● Створення систем мотивації за участю у прибутках ● Управління мотивацією ● Створення організаційної структури
Відділ оцінки ефективності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ● Оцінка кадрових показників ● Аналітика персоналу ● Інформаційна підтримка кадрового управління ● Оцінка результатів діяльності ● Аналіз кадрового потенціалу
Відділ формування і контролю соціально-трудова зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> ● Укладення трудових угод ● Вирішення виробничих конфліктів ● Планування соціального розвитку ● Зв'язки з громадськістю
Відділ охорони праці	<ul style="list-style-type: none"> ● Виконання вимог законодавства з охорони праці ● Екологічний контроль ● Проведення інструктажів з техніки безпеки

Джерело: власні дослідження автора.

Кернел має свій управлінський підхід до навчання та оцінки результатів діяльності. Керує професійним розвитком співробітників на основі моделі компетенцій. Це система з восьми ключових компетенцій, сформованих відповідно до бізнес-стратегії, пріоритетів та цілей Кернел, спрямованих на максимізацію довгострокової вартості компанії.

Компетенції, відповідно до яких сьогодні працює Кернел, були визначені в ході загальнокорпоративного дослідження різних поведінкових особливостей, які менеджери найбільше цінують і заохочують у співробітниках різних бізнес-сегментів та операційних рівнів.

Ключовими професійними компетенціями Кернел є:

1. Стратегічне мислення
2. Управління ефективністю
3. Організація роботи підрозділу
4. Відповідальність
5. Готовність до змін
6. Співпраця
7. Системне мислення
8. Постійне вдосконалення

Працівники, на яких поширюється модель компетенцій, проходять щорічне оцінювання, після чого створюють індивідуальний план розвитку.

Упродовж фінансового року система щорічного оцінювання зазнала низки змін. Часові рамки оцінки компетенцій були зміщені, щоб узгодити її з бюджетним процесом та краще враховувати показники ефективності при прийнятті рішень щодо заробітної плати та просування по службі. Також було змінено підхід до постановки цілей, а саме: тепер топ-менеджери компанії можуть вручну встановлювати стратегічні цілі та поширювати їх на відповідні бізнес-сегменти [46, с. 63].

Система щорічного оцінювання ефективності роботи Кернел виглядає наступним чином (рис. 2.13)

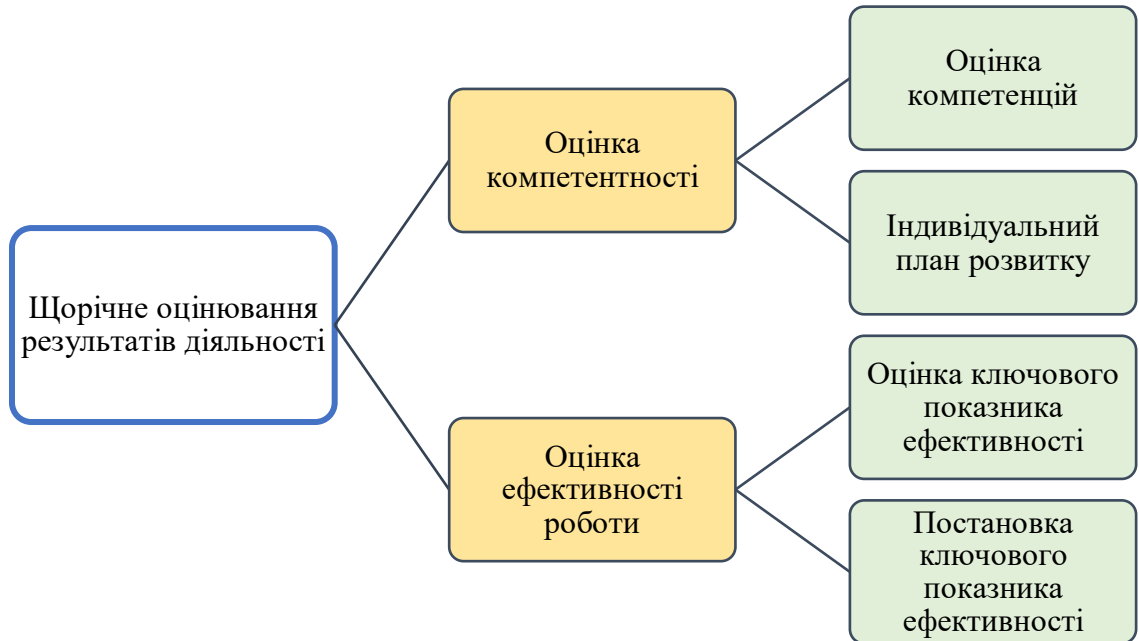


Рис. 2.13 Система щорічного оцінювання компанії «Кернел»

Джерело: [46, с. 63].

Щороку працівники проходять оцінку своїх компетенцій, як самооцінку, так і оцінку лінійним керівником. За результатами такої оцінки може бути переглянута базова заробітна плата.

Система мотивації підприємства спрямована на те, щоб забезпечити синхронізацію кар'єрних цілей співробітників, бізнес-цілей бізнес-підрозділів та довгострокових стратегічних цілей компанії. Кернел щорічно встановлює фінансові та операційні кількісні та якісні цілі, які застосовуються до конкретних показників ефективності співробітників у відповідних бізнес-сегментах.

Співробітники також можуть встановлювати власні ключові показники ефективності. Щорічна оцінка результатів діяльності кількісно визначає і автоматично впливає на розмір річної премії за результатами діяльності. Система є повністю прозорою та запобігає будь-яким упередженням. Співробітникам надаються всі інструменти для безпосереднього впливу на та

моніторингу виконання показників ефективності в режимі реального часу [46, с. 62].

Базовий рівень системи оплати праці Кернел включає:

- Заробітна плата та премії, які відповідають або перевищують аналогічні показники в інших галузях. Сюди також входять доплати та компенсації залежно від умов праці, а також фіксовані виплати при виході на пенсію та фінансова підтримка у разі виникнення складних особистих обставин у працівника.

- При оптимізації персоналу, що призводить до скорочення чисельності працівників, фонд оплати праці відповідно не зменшується, а розподіляється між рештою колективу.

- Медичне обслуговування, включаючи добровільне медичне страхування для штатних працівників, страхування життя для працівників, які покривають витрати на страхування, та страхування від нещасних випадків на виробництві.

- Винагороди за вдосконалення виробництва, як грошові (наприклад, одноразові грошові заохочення за операційні досягнення), так і нефінансові.

- Інші пільги включають спонсорство освітніх та спортивних заходів, забезпечення харчуванням на робочому місці, безкоштовний проїзд на роботу тощо.

Також підприємство Кернел впровадило нову програму заохочення «Синергія змін». Ця ініціатива спрямована на максимізацію операційної ефективності в усіх сегментах бізнесу шляхом надання співробітникам можливості реалізувати свої ідеї та отримувати винагороду, якщо їхні пропозиції сприяють збільшенню EBITDA компанії. В рамках проекту будь-який співробітник може подати ідею, щодо операційних покращень, таких як автоматизація процесів, скорочення витрат та покращення безпеки на робочому місці. Окрім грошової мотивації, «Синергія змін» має на меті

посилити корпоративні цінності співпраці та постійного вдосконалення [46, с. 63].

В умовах воєнного часу в Україні Кернел робить активні кроки для адаптації до нових умов. З початку російського вторгнення в Україну Кернел запустив тренінг з тактичної медицини, доступний для всіх співробітників. Учасники тренінгу вчаться надавати першу медичну допомогу відповідно до протоколу Tactical Combat Casualty Care протокол MARCH (абревіатура розшифровується як правильний порядок надання допомоги, а саме: масивна кровотеча, дихальні шляхи, дихання, кровообіг, черепно-мозкова травма/гіпотермія). Співробітники підприємства продемонстрували значні успіхи в освоєнні тренінгу, зумівши накладти джгут за 45 секунд.

Підтримка співробітників у воєнний час Безпека та добробут наших співробітників є найвищим пріоритетом в умовах військових дій в Україні, спричинених російським вторгненням. У 2023 році Кернел продовжував надавати широку підтримку своїм співробітникам, особливо тим, хто захищає країну або є внутрішньо переміщеними особами. Протягом 2023 року до лав Збройних сил України було мобілізовано 779 співробітників, тоді як 124 співробітники були демобілізовані (з лютого 2022 року загальна кількість мобілізованих співробітників становила 1 478, а демобілізованих - 634). Оскільки контекст воєнного часу тісно переплітається з повсякденним життям компанії, у 2023 році Кернел розпочав програму адаптації ветеранів, основна увага якої зосереджена на працівниках компанії, які демобілізувалися та повертаються до цивільного життя. Програма має на меті допомогти ветеранам у самореалізації та плавній інтеграції в бізнес-процеси. Вона складається з трьох ключових компонентів, а саме:

- фізичне відновлення, включаючи компенсацію витрат на лікування та протезування;
- психологічне відновлення, що передбачає індивідуальну роботу з професійними психологами;

- інтеграція на робочому місці, що також передбачає спеціальні тренінги з комунікативних навичок та етики для інших співробітників.

Останнє може також включати переобладнання робочого місця або обладнання для пристосування до людини з протезом. Після повернення на роботу ветерани також можуть змінити свою попередню професійну кваліфікацію. Програма адаптації ветеранів Кернел була відзначена рейтингом Forbes Топ-25 рейтингу Forbes в Україні. [46, с. 62-63].

У лютому 2022 року Кернел запустив освітню програму для розвитку студентських талантів «Open agro university» - це унікальний освітній проект, спрямований на підготовку нового покоління спеціалістів. Програма орієнтована на студентів останніх курсів університетів, які вмотивовані пройти спеціальні курси, розроблені Кернел, що надають теоретичні знання та унікальний практичний досвід у таких галузях агротехнологій, харчової промисловості та корпоративного управління. Учасники проекту, які успішно пройшли всі тренінги та продемонстрували цілеспрямованість, по завершенню отримують можливість працевлаштування в Кернел. Університет пропонує навчання за сімома спеціальностями: агроном, інженер-енергетик, інженер-механік у сільському господарстві, інженер-механік у виробництві, інженер з автоматизованого управління технологічними процесами та системами, інженер-технолог у нафтовидобутку, інженер-технолог в лабораторіях та елеваторах.

До команди експертів та викладачів входять понад 100 штатних фахівців Кернел, професори провідних університетів України, зовнішні партнери (світові виробники сільськогосподарської техніки, добрив та засобів захисту рослин) та міжнародні експерти [48].

Загалом, Кернел пропонує конкурентоспроможну систему оплати праці та широкий спектр соціальних пакетів, які спрямовані на підтримку та мотивацію своїх співробітників. Компанія також демонструє активну позицію в адаптації до нових умов, таких як війна в Україні, та вкладає кошти в розвиток майбутніх кадрів.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Впровадження інноваційних методів управління персоналом

В сучасному бізнесі інноваційні методи управління персоналом стають не лише конкурентною перевагою, але й необхідністю для успішної діяльності. Їхнє застосування відкриває безліч можливостей для підвищення ефективності та продуктивності організації. Але водночас ставить перед керівництвом ряд викликів, які потребують уважного аналізу та стратегічного підходу. Для розуміння цих можливостей і викликів необхідно звернутися до сучасних теорій та практик управління персоналом, а також до досвіду компаній, що успішно впроваджують інноваційні підходи. Сучасні підприємства вже активно користуються інноваційні методами управління персоналом.

Як приклад вдалого застосування штучного інтелекту в управлінських процесах є Вікторія Ші. Створена Міністерством закордонних справ України у 2024 році з використанням технологій штучного інтелекту для того, щоб оперативно та якісно інформувати людей щодо консульських питань. Вікторія Ші надає перевірену інформацію про роботу консульської служби, інформує журналістів про новини, пов'язані із захистом прав та інтересів громадян України за кордоном, а також про реагування МЗС на інциденти та надзвичайні ситуації за кордоном [26].

Ця система демонструє нам потужний потенціал технологій штучного інтелекту в сфері державного управління та обслуговування громадян. Система штучного інтелекту, як у випадку з Вікторією Ші, дозволяє автоматизувати процес збору, аналізу, поширення інформації, та автоматизації рутинних задач.

Інноваційні методи для управління персоналом

Тип інновації	Опис	Переваги	Застосування
Підбір персоналу, рекрутинг			
Штучний інтелект для рекрутингу	Використання алгоритмів ШІ для аналізу резюме, відбору кандидатів та проведення співбесід	Підвищення точності відбору, економія часу на рекрутинг	Автоматичний відбір резюме, чат-боти для попередніх співбесід, аналітика даних кандидатів
Хедхантинг	Пошук та залучення висококваліфікованих кандидатів з конкурентних компаній	Здатність досягти результатів в області, де висока конкуренція, швидкість залучення	Пошук та залучення топ-менеджерів, експертів у різних галузях бізнесу
Аутстафінг	Залучення зовнішніх підрядників або компаній для виконання певних завдань чи проектів у формі договорів на певний термін	Зменшення витрат на персонал, доступ до спеціалізованих знань і навичок	Залучення спеціалізованих фахівців на виконання тимчасових завдань чи проектів
Скринінг	Використання автоматизованих методів для оцінки кандидатів на відповідність критеріям підбору	Зменшення витрат на персонал, підвищення ефективності відбору кандидатів	Автоматизована оцінка кандидатів на відповідність критеріям підбору
Адаптація персоналу			
Віртуальна реальність для інструктажу (VR)	Використання VR для тренінгів та навчання персоналу в реалістичних, але безпечних умовах	Підвищення якості навчання, зниження ризиків	Навчання техніці безпеки, симуляція робочих процесів, тренінги
Навчання та моніторинг персоналу			
Онлайн навчання	Платформи для створення, управління та надання навчальних матеріалів і курсів для працівників	Централізоване управління навчанням, легкий доступ до матеріалів	Організація внутрішніх тренінгів, відстеження прогресу навчання, сертифікація працівників
Мобільні моніторинг діяльності	Використання мобільних додатків для управління графіками, комунікації та моніторингу продуктивності	Зручність доступу, підвищення мобільності	Управління робочими графіками, внутрішня комунікація, звіти про виконану роботу

Джерело: систематизована автором на основі джерел [4, 7, 10, 32].

З наведених прикладів бачимо, що застосування інноваційних методів відкриває нові можливості для оптимізації та ефективності процесів управління персоналом. Проте й стикається зі значними викликами, які потребують уважного аналізу та вирішення. Розглянемо основні виклики застосування інноваційних методів у сфері управління персоналом підприємства.



Рис 3.14. Виклики застосування інноваційних систем в сфері управління персоналом підприємства.

Джерело: власні дослідження автора.

Одним із основних викликів є адаптація персоналу до нових технологій. Перехід до використання штучного інтелекту та автоматизованих систем може вимагати від працівників навичок, яких вони раніше не мали. Ще одним важливим викликом є збалансування між автоматизацією та людським фактором. Впровадження систем штучного інтелекту може призвести до автоматизації багатьох процесів управління персоналом, що в свою чергу може вплинути на міжособистісні відносини та спричинити відчуття відчуження серед працівників [9].

Важливо зберегти баланс між використанням технологій та підтримкою людського капіталу, щоб забезпечити ефективне функціонування команд та підвищити рівень задоволеності працівників. Проте це також створює ряд викликів, пов'язаних з адаптацією персоналу, приватністю даних та віртуальним управлінням. Шлях до успішного застосування таких технологій лежить у комплексному підході до вирішення цих проблем, який включає в себе кілька ключових аспектів.

Варто відзначити важливість аналізу та інтерпретації даних. Впровадження інноваційних технологій, таких як аналітика даних та машинне навчання, надасть компанії можливість отримувати великий обсяг інформації про свій персонал. Однак, важливо не лише збирати ці дані, а й аналізувати їх та використовувати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Компанія повинна розробляти аналітичні методи та інструменти, що дозволять ефективно використовувати накопичені дані для прогнозування тенденцій у розвитку персоналу, виявлення ключових проблем та пошуку оптимальних рішень.

Крім технічних аспектів, необхідно також враховувати соціальні та етичні питання та забезпечувати навчання та розвиток персоналу. Компанії, які зможуть вирішувати ці виклики ефективно, матимуть конкурентну перевагу на ринку праці та зможуть забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Також варто звернути увагу на виклики, пов'язані з кібербезпекою. З розвитком технологій збільшується ризик кібератак та порушень безпеки даних, що може негативно позначитися на управлінні персоналом. Компанії повинні приділяти належну увагу заходам з кібербезпеки, включаючи захист конфіденційної інформації про персонал, забезпечення безпеки користувачів у системах управління персоналом та виявлення і відвернення потенційних кіберзагроз.

Лише з урахуванням всіх цих факторів компанії зможуть максимально використати потенціал нових технологій для покращення управління

персоналом і досягнення своїх бізнес-цілей. Таким чином, управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі потребує постійного оновлення та адаптації до новітніх технологій.

3.2 Обґрунтування заходів щодо розвитку системи управління персоналом холдингу «Кернел»

Управління персоналом є критичним елементом успішної діяльності будь-якого підприємства. Ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Водночас, вона допомагає досягати стратегічних цілей компанії. Для розуміння ефективності системи управління необхідно регулярно оцінювати її складові, що дозволяє виявляти потенційні проблеми та вдосконалювати процеси.

Однак, навіть найкраща система управління потребує регулярного оновлення. Постійний розвиток і навчання персоналу є необхідними складовими успіху. Мотивація та залучення працівників грають ключову роль та впливають на загальну атмосферу в колективі. Невід'ємною частиною визначення проблем є аналіз поточної системи управління персоналом. Тому врахуємо всі аспекти, від рекрутингу до мотивації працівників та автоматизації процесів.

Дослідивши систему управління персоналом холдингу «Кернел» можна запропонувати наступні заходи для її розвитку:

- Використання сучасних технологій для спеціалізованого програмного забезпечення.
- Вдосконалення рекрутингових процесів за допомогою використання штучного інтелекту.
- Залучення зворотного зв'язку від працівників для сприяння оперативній реакції на їхні потреби та покращення внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом.

- Впровадження системи уваги до здоров'я та добробуту співробітників компанії, щоб не втрачати продуктивність.
- Використання соціальних мереж для популяризації бренду, та ознайомлення з процесами підприємства.
- Покращення системи навчання працівників шляхом безкоштовних навчальних курсів з вивчення мов.

Таблиця 3.15

**Заходи для розвитку системи управління персоналом холдингу
«Кернел»**

Напрямок розвитку	Опис
Використання сучасних технологій для спеціалізованого програмного забезпечення	Впровадження інноваційних технологій для автоматизації процесів управління персоналом
Вдосконалення рекрутингових процесів	Використання новітніх технологій для підбору персоналу, оптимізація процесів найму
Залучення зворотного зв'язку від працівників	Регулярне опитування працівників для оперативного реагування на їх потреби
Впровадження системи уваги до здоров'я та добробуту співробітників	Створення програм підтримки здоров'я, організація заходів для добробуту працівників
Використання соціальних мереж для популяризації бренду	Активна діяльність в соціальних мережах для підвищення впізнаваності брендів підприємства
Покращення системи навчання працівників	Проведення безкоштовних навчальних курсів, включаючи курси з вивчення іноземних мов

Джерело: розробка автора.

Запровадження нового програмного забезпечення на основі штучного інтелекту може суттєво покращити ефективність роботи підприємства, особливо в таких сферах як документування, найм та автоматизація рутинних процесів. Використання інноваційних технологій дозволяє оптимізувати роботу, зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити точність і надійність виконання завдань.

Документування є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, від фінансової звітності до управлінської документації.

Штучний інтелект може значно полегшити цей процес, автоматизуючи створення, сортування та зберігання документів. Алгоритми штучного інтелекту здатні швидко аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності та створювати звіти без втручання людини. Це дозволяє зменшити кількість помилок, які виникають через людський фактор, та зекономити час, який співробітники можуть використати для виконання інших важливих завдань.

Рутинні завдання, такі як введення даних, обробка запитів та управління запасами, можуть займати значну частину робочого часу співробітників. Автоматизація цих процесів за допомогою штучного інтелекту дозволяє знизити навантаження на персонал та підвищити продуктивність. Наприклад, чат-боти на основі штучного інтелекту можуть відповідати на запити клієнтів у режимі реального часу, що знижує навантаження на службу підтримки.

Процес найму є складним і трудомістким завданням, яке включає оцінку резюме, проведення співбесід та відбір кандидатів. Використання штучного інтелекту у цій сфері може значно підвищити ефективність та об'єктивність процесу. Наприклад, програми на основі штучного інтелекту можуть автоматично аналізувати резюме та супровідні листи, відбираючи найбільш відповідні кандидати на основі заданих критеріїв. Вони також можуть використовувати алгоритми машинного навчання для аналізу результатів співбесід та тестів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо найму.

Отже, запровадження використання штучного інтелекту має великий потенціал для покращення процесів документування, найму та автоматизації рутинних завдань на підприємстві. Це дозволяє підвищити ефективність роботи, знизити витрати та мінімізувати ризик людських помилок. Успішна інтеграція штучного інтелекту в роботу компанії може стати важливим кроком на шляху до підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах сучасного ринку.

У сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються стрімко, важливо зберігати високу ефективність та задоволеність працівників. Гаряча лінія для зворотного зв'язку холдингу «Кернел» не працює з початку повномасштабної війни в Україні. Тому одним із способів забезпечення регулярного та якісного зворотного зв'язку є впровадження чат-бота. Це може стати важливим кроком, який допоможе компанії швидко реагувати на проблеми та пропозиції, підвищуючи мотивацію працівників та створюючи комфортні умови для роботи. Чат-боти доступні 24/7, що дозволяє працівникам залишати відгуки у будь-який зручний для них час. Працівники можуть боятися висловлювати свої думки відкрито, побоюючись негативних наслідків. Чат-бот може забезпечити анонімність, що сприятиме більш відвертому зворотному зв'язку. Тим самим використання чат-боту зменшує навантаження на HR-відділ, автоматизуючи збір та аналіз даних. Це дозволяє фахівцям зосередитися на вирішенні проблем та впровадженні покращень на основі отриманих даних. Чат-бот може збирати, аналізувати та систематизувати отримані відгуки, створюючи звіти та виявляючи основні тенденції та проблеми, що дозволить керівництву швидко отримувати необхідну інформацію для прийняття рішень. Чат-бот для зворотного зв'язку - це інструмент, що не лише полегшує роботу HR-відділу, а й сприяє створенню відкритої та прозорої культури у компанії, де кожен працівник відчуває свою важливість та може впливати на процеси, що відбуваються всередині організації.

В умовах сучасності увага до здоров'я та добробуту співробітників стає все більш актуальною. Впровадження системи безкоштовних медичних оглядів два рази на рік є ефективним способом покращення як індивідуального здоров'я працівників, так і загальної продуктивності компанії. Цей підхід має багато переваг, які охоплюють не лише фізичний, але й психологічний стан співробітників, а також впливають на корпоративну культуру та економічні результати компанії. Регулярні медичні огляди сприяють ранньому виявленню захворювань та ризиків для здоров'я. Це дозволяє вчасно вживати заходів для

попередження серйозних захворювань, що може знизити рівень захворюваності та кількість днів лікарняного серед співробітників. Профілактика захворювань також сприяє зменшенню витрат на лікування, що важливо як для співробітників, так і для компанії. Демонстрація турботи про здоров'я співробітників позитивно впливає на їх моральний стан і мотивацію. Відчуття підтримки з боку роботодавця підвищує рівень лояльності та задоволеності роботою. Співробітники, які знають, що їх здоров'я є пріоритетом для компанії, більш схильні до активної участі у роботі та виявляють більшу ініціативу. Отже, така ініціатива не тільки покращує здоров'я та добробут співробітників, але й створює позитивну корпоративну культуру, підвищує мотивацію та лояльність працівників, а також сприяє економічному зростанню компанії. Інвестуючи в здоров'я своїх співробітників, компанія інвестує у власне майбутнє та успіх.

Соціальні мережі сьогодні стали невід'ємною частиною нашого життя, перетворившись на потужний інструмент для бізнесу. Соціальні мережі надають потужні інструменти для таргетингу, які дозволяють компаніям налаштовувати рекламу таким чином, щоб вона досягала саме тих користувачів, які можуть бути зацікавлені у їхніх продуктах чи послугах. Таргетинг за демографічними показниками, інтересами, поведінкою та географічним положенням допомагає оптимізувати рекламні витрати та підвищити ефективність кампаній. Соціальні мережі надають можливість прямої взаємодії з клієнтами, що є важливим аспектом для побудови лояльності до бренду. Через коментарі, повідомлення та опитування компанії можуть отримувати зворотний зв'язок, відповідати на запитання, вирішувати проблеми та покращувати імідж. Якісний контент - основа успішної присутності в соціальних мережах. Це може бути інформативний, розважальний, навчальний або натхненний контент, що відповідає цінностям бренду та інтересам аудиторії. Візуальний контент, такий як фото та відео, має особливе значення, оскільки привертає більше уваги і стимулює взаємодію. Сучасні споживачі цінують прозорість. Соціальні мережі дозволяють компанії

бути відкритими щодо своїх процесів, показуючи закулісся виробництва, принципи роботи та цінності. Показуючи процеси виробництва, досліджень та розробок, компанії можуть продемонструвати свою експертність у галузі. Це не тільки підвищує довіру до бренду, але й додає йому авторитету. Люди люблять історії. Розповіді про працівників, їхній робочий день, досягнення та життя за межами роботи створюють емоційний зв'язок з аудиторією. Отже, використання соціальних платформ для популяризації бренду і ознайомлення з процесами підприємства дозволить компанії залишатися актуальною і привабливою для своєї аудиторії.

Компанія «Кернел» постачає свою продукцію у понад 80 країн світу, тому знання співробітниками іноземних мов дозволить компанії легше спілкуватися з клієнтами, партнерами з різних країн. Володіння іноземними мовами також відкриває нові ринки і можливості для розширення бізнесу. Навчання мовам не лише полегшить їхню професійну діяльність, а й розширює їхній світогляд, збагачує культурний досвід та розвиває когнітивні здібності. Крім того, володіння іноземними мовами відкриє нові можливості для кар'єрного зростання та розвитку співробітників. Надання безкоштовних навчальних курсів з вивчення мов може бути реалізоване шляхом співпраці з онлайн-платформами, мовними школами або внутрішніми навчальними програмами. Важливо також створити мотиваційні програми, що стимулюють працівників брати участь у навчанні та заохочують їх досягати високих результатів. Така ініціатива сприятиме як професійному росту працівників, так і успішному функціонуванню бізнесу в цілому.

Тому потреба в удосконаленні системи управління персоналом полягає у використанні сучасних технологій, вдосконаленні рекрутингу, залученні зворотного зв'язку від працівників, впровадженні системи здоров'я та добробуту, використанні соціальних мереж для популяризації бренду та покращенні системи навчання працівників. На нашу думку, саме ці заходи можуть сприяти підвищенню ефективності та задоволеності працівників, що в

свою чергу позитивно позначиться на результативності підприємства та виправить основні проблеми існуючої системи.

3.3 Оптимізація системи управління персоналом досліджуваного підприємства

Система управління персоналом (HR) відіграє ключову роль, забезпечуючи не тільки набір та утримання висококваліфікованих кадрів, але й сприяючи їхньому професійному розвитку, мотивації та задоволенню роботою. У зв'язку з цим, вдосконалення існуючої системи управління персоналом стає не просто бажаним, а необхідним кроком для підприємства, що прагне залишатися конкурентоспроможною в умовах швидко змінюваного ринку.

Сучасні підходи до управління персоналом включають в себе інтеграцію новітніх технологій, оптимізацію процесів, покращення внутрішньої комунікації та розвиток корпоративної культури. Проте, навіть найсучасніші системи потребують постійного аналізу та вдосконалення. Це особливо важливо у великих компаніях, де складність організаційної структури може призводити до неефективності та дублювання функцій.

Одним із головних викликів є необхідність адаптації системи управління персоналом до нових умов роботи, таких як дистанційна робота, гібридні графіки та підвищені вимоги до гнучкості. Технологічний прогрес, зокрема автоматизація та використання штучного інтелекту, відкриває нові можливості для покращення процесів HR, але також вимагає від компаній інвестицій у навчання персоналу та оновлення інфраструктури.

Інший важливий аспект - це мотивація та утримання талантів. В сучасних умовах працівники все більше цінують можливості для кар'єрного росту, професійного розвитку та баланс між роботою та особистим життям. Вдосконалення системи управління персоналом повинно включати розробку

ефективних програм мотивації, підтримки та розвитку працівників, що сприятимуть їхньому задоволенню роботою та зменшенню рівня плинності кадрів.

Також варто враховувати зміну соціальних і культурних норм, які впливають на очікування працівників щодо робочого середовища. Рівноправність, екологічна відповідальність та соціальна відповідальність компанії стають все більш важливими факторами для сучасних працівників. Вдосконалена система управління персоналом має враховувати ці аспекти, сприяючи створенню сприятливої робочої атмосфери, що підтримує різноманітність.

Сучасний етап розвитку технологій визначає нові горизонти, серед яких ключову роль відіграють інновації, які здатні суттєво оптимізувати різні галузі, зокрема сільське господарство, де їх застосування вже приносить відчутні результати. Яскравим прикладом є агрохолдинг «Кернел», який впроваджує передові ГІС-рішення від GEOSIS Technologies для моніторингу змін рослинності та кліматичних умов. Використання супутникових знімків і кліматичних даних дозволяє компанії не лише ефективніше реагувати на зміни, а й прогнозувати врожайність.

Крім того, «Кернел» інвестує у підтримку агрометеорологічних станцій, ІТ-інфраструктуру та розвиток програми "Цифровий агробізнес". Дрони, що здійснюють дистанційне зондування, та технології Big Data стають невід'ємною частиною точного землеробства, посилюючи управління ризиками та забезпечуючи відповідальне ставлення до природних екосистем [46].

В цьому контексті, проаналізовано перспективи розвитку та шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, акцентуючи увагу на інтеграції інноваційних технологій та підходів. Описані приклади доводять, що технологічні інновації не лише підвищують ефективність виробничих процесів, а й створюють нові можливості для розвитку людського

капіталу, сприяючи професійному зростанню та підвищенню продуктивності праці.

Не дивлячись на що компанія інвестує у підтримку агрометеорологічних станцій та впроваджує передові рішення GEOSIS Technologies, вона потребує оптимізації в сфері управління персоналом.

Застарілі методи та підходи вже не дають бажаного результату. Інтеграція інноваційних методів та свіжих ідей стає ключовим фактором успіху в конкурентному середовищі.

Дослідивши організаційну структуру управління персоналом холдингу «Кернел» та її вплив на ефективність роботи компанії, було виявлено певні недоліки діючої структури:

- Перевантаження відділів - відділ формування і контролю соціально-трудова зв'язків має широкий спектр завдань, що може призвести до перевантаження працівників;
- Дублювання функцій – окремі відділи мають схожі завдання та пересічні функції;
- Недостатня інтеграція інновацій - відсутність інновацій в системі управління персоналом;
- Відсутність відділу цифрової трансформації - підприємство потребує відділу, який би відповідав за впровадження та підтримку нових технологій у системі управління персоналом.

Аналіз цих недоліків дозволить нам розробити план вдосконалення системи управління персоналом компанії, який буде відповідати актуальним потребам та викликам.(табл. 3.16).

Оптимізація функцій відділів полягатиме у перерозподілі обов'язків. Спершу, важливо розглянути можливість створення самостійного відділу, який займатиметься взаємодією з громадськістю. Цей відділ буде виконувати функції, що раніше входили до обов'язків відділу формування і контролю соціально-трудова зв'язків. Це спростить завдання співробітників і підвищить їх продуктивність, оскільки навантаження буде розподілене більш

раціонально. Відділи рекрутингу та підготовки і розвитку персоналу виконують подібні завдання, такі як управління кадровим резервом та підготовка спеціалістів, що призводить до неефективного використання ресурсів і часу працівників. В той же час, відділи мотивації та оплати праці і оцінки ефективності персоналу також займаються оцінкою та мотивацією персоналу, створюючи дублювання функцій, що може ускладнити процес прийняття рішень.

Таблиця 3.16

Пропозиції щодо оптимізації системи управління персоналом холдингу «Кернел»

Недоліки	Варіанти оптимізації
Перевантаження деяких відділів	Перерозподіл функцій відділу "Формування і контролю соціально-трудоих зв'язків"
Дублювання функцій	Об'єднати відділ рекрутингу та відділ підготовки та розвитку персоналу в єдиний відділ "Управління персоналом". Об'єднати відділ мотивації та оплати праці та відділ оцінки ефективності персоналу. Здійснити перерозподіл функцій відділу формування і контролю соціально-трудоих зв'язків.
Недостатня інтеграція інновацій	Інтегрувати штучний інтелект для рекрутингу та VR для навчання.
Відсутність відділу цифрової трансформації	Створити відділ цифрової трансформації для впровадження інновацій.

Джерело: сформовано автором.

Інтеграція інноваційних методів включає в себе кілька ключових аспектів.

- впровадження систем штучного інтелекту для рекрутингу може допомогти автоматизувати процес відбору кандидатів, що в свою чергу скорочує час, необхідний для знаходження відповідних претендентів, та підвищує точність відбору.

- використання віртуальної реальності для навчання працівників може бути дуже ефективним, особливо для тренувань з техніки безпеки. Це

може значно покращити якість навчання та знизити ризик нещасних випадків на робочому місці.

Створення відділу цифрової трансформації допоможе компанії впроваджувати інноваційні технології, такі як штучний інтелект, віртуальну реальність, блокчейн, у процеси управління персоналом. Це дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним і використовувати новітні технології для підвищення ефективності роботи.

Після впровадження всіх вище перерахованих оптимізуючих заходів оновлена система управління персоналом підприємства виглядатиме наступним чином (рис. 3.2):

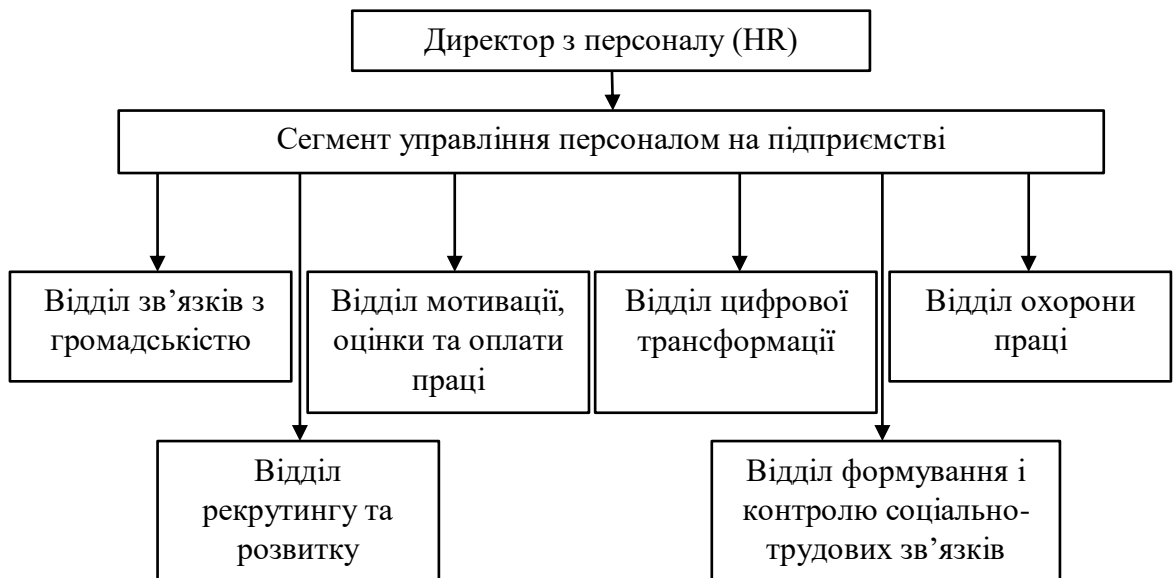


Рис. 3.15 Запропонована організаційна структура управління персоналом холдингу «Кернел»

Джерело: розробка автора.

Оптимізація управління персоналом - важливий крок, що допоможе підприємству стати більш ефективним і конкурентоспроможним.

Модернізація функцій відділів, допоможе уникнути дублювання завдань та підвищить продуктивність працівників. Створення самостійного відділу для взаємодії з громадськістю та перерозподіл обов'язків між існуючими відділами є ключовими кроками у цьому напрямку. А інтеграція новітніх технологій, таких як системи на основі штучного інтелекту,

допоможуть підвищити продуктивність і точність прийняття рішень. Створення відділу цифрової трансформації буде сприяти впровадженню інноваційних технологій. Оптимізація є ключовим завданням для ефективного управління людськими ресурсами та успіху у сучасному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнивши підходи до визначення поняття «управління персоналом, встановлено, що управління персоналом - це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності персоналу, який спрямований на досягнення цілей організації, підвищення продуктивності праці та покращення якості трудового життя працівників через ефективне використання їхнього трудового потенціалу.

Використовуючи досвід прогресивних зарубіжних способів і технологій менеджменту персоналу, управління персоналом у системі менеджменту організації повинно складатися з таких елементів як методологія управління персоналом, кадрова політика, залучення персоналу, його оцінка, розміщення та мотивація персоналу, навчання персоналу.

2. Формування ефективної системи управління персоналом є складним процесом, що вимагає комплексного підходу та охоплює низку взаємопов'язаних елементів: розробку методології управління персоналом відповідно до стратегії компанії, визначення кадрової політики. Включає визначення потреби в персоналі, його підбір, оцінювання, розвиток та навчання, а також створення умов для належної мотивації та утримання працівників.

3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві передбачає застосування комплексного підходу з використанням якісних та кількісних методів, а також комбінованих підходів, що дозволяють всебічно проаналізувати компетенції, результативність праці.

4. Компанія "Кернел" є провідним світовим виробником і експортером соняшникової олії, найбільшим в Україні виробником та експортером зернових культур, що працює у 12 областях України. Здійснює

діяльність у різних бізнес-сегментах, включаючи власне сільське господарство, закупівлю, зберігання та експорт зернових і олійних культур, переробку олійних культур, торгівлю та відновлювану енергетику. Володіє земельним банком 359 тис. га налічує 10733 працівників. Керована радою директорів та лінійно-функціональною організаційною структурою управління, що забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей компанії, незважаючи на виклики, спричинені війною в Україні.

5. Аналіз системи управління персоналом підприємства «Кернел» показує, що компанія має чітко визначені принципи залучення та розвитку людських ресурсів, що обґрунтовуються на внутрішньому підприємстві, партнерстві, взаємній довірі та розвитку людського потенціалу. Політика компанії спрямована на надання всебічної підтримки співробітникам і військовим ЗСУ в умовах війни.

6. Холдинг «Кернел» має ефективну та всебічну систему управління персоналом, яка успішно адаптується до нових викликів, таких як війна в Україні. Запроваджуючи відповідні програми підтримки співробітників та ветеранів, а також інвестує в підготовку майбутніх кадрів через освітні ініціативи. Загалом, система управління персоналом у «Кернел» сприяє підвищенню продуктивності праці, лояльності співробітників та забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку.

7. Впровадження інноваційних методів управління персоналом відкриває нові можливості для підвищення ефективності роботи з персоналом, оптимізації процесів підбору, навчання та мотивації працівників. Лише комплексний підхід до впровадження інновацій, дозволить компанії максимально реалізувати потенціал новітніх технологій в управлінні людськими ресурсами.

8. Ефективна система управління персоналом є критично важливою для успішної діяльності компанії. Для удосконалення існуючої системи управління персоналом компанії «Кернел» необхідно комплексно впроваджувати сучасні інноваційні методи управління, такі як автоматизація

процесів документування, найму та рутинних завдань. Впроваджувати мотиваційні програми для розширення можливостей співробітників компанії.

9. Оптимізація системи управління персоналом є необхідним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Запропонована організаційна структура управління персоналом включає в себе раціональний перерозподіл функцій між відділами, інтеграцію інноваційних технологій та створення відділу цифрової трансформації. Такі заходи дозволяють оптимізувати процеси, підвищити продуктивність праці, залучити та утримати талановитих працівників, забезпечуючи стійке зростання та конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник– К.: Центр учбової літератури, 2019.
2. Балановська Т. І. Менеджмент персоналу в АПК України. Київ, 1999.
3. Балановська Т. І., Гогоуля О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2018. 417 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f868d217-7cf8-4dbd-85cd-25de5f7ad855/content> (дата звернення: 27.03.2024).
4. Брич В. Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2017. С. 172–179.
5. Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Економічна наука. 2020. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf (дата звернення: 27.04.2024).
6. Величко В.В. Економіка підприємства: конспект лекцій. Харків - ХНАМГ, 2004. URL: <https://buklib.net/books/32066/> (дата звернення: 25.03.2024).
7. Вергун В. А. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. Науковий вісник Мукачівського державного університету, серія економіка. 2015. С. 96–100.
8. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Київ. Професіонал, 2004. - 11 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Voronkova_2004_192.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

9. Вплив штучного інтелекту на майбутнє робочого ринку. URL: <https://mindscope.biz.ua/vplyv-shtuchnogo-intelektu-na-majbutnie-robochogo-rynku/> (дата звернення: 18.05.2024).
10. Гетьман В. В. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017.
11. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. 2023. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/531-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2244-1-10-20230620%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/531-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2244-1-10-20230620%20(3).pdf) (дата звернення: 19.04.2024).
12. Гуцаленко Л.В., Захожай В.Б., Лазаришина І.Д. Проблеми і перспективи розвитку статистики, аудиту та економічного аналізу. Тернопіль, 2016. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22630/1/КОЛЕКТИВНА%20МОНОГР.,%2027.12.2016%20р.-1.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).
13. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету «КРОК». Київ, 2019. – 139 с. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/185/216> (дата звернення: 17.03.2024).
14. Дегтяр О. А. Управління адміністративними процесами в організації: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет, 2017. - 8 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145231691.pdf> (дата звернення: 15.03.2024).
15. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17 (дата звернення: 15.03.2024).
16. Євтушевський, В. А. Корпоративне управління. Київ : КНУ, 2006.

17. Інформація про Кернел. Forbes.
URL: <https://forbes.ua/profile/kernel-220> (дата звернення: 17.04.2024).
18. Кернел буде власний морський флот. Agravery.
URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/kernel-budue-vlasnij-morskij-flot> (дата звернення: 21.04.2024).
19. Команда Кернел. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/team/> (дата звернення: 21.04.2024).
20. Кравченко В.О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса Атлант, 2013. – бс.
URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf> (дата звернення: 15.03.2024).
21. Крушельницька О.В. Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2005.
URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf (date of access: 11.04.2024).
22. Личманенко Г. О. Критерії та показники для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах ЖКГ. Вісник університету "Україна". Серія : Економіка, менеджмент, маркетинг. 2019
23. Малтиз В.В. Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Мукачівський державний університет. 2018.
URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-19-2018.pdf#page=484> (дата звернення: 23.04.2024).
24. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020.
25. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка і суспільство. 2023.

URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/2605-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2515-1-10-20230809%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/2605-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2515-1-10-20230809%20(1).pdf) (дата звернення: 29.04.2024).

26. МЗС запустило аватар із штучним інтелектом для спілкування з пресою. URL: <https://www.5.ua/polityka/mzs-zapustylo-avatar-zi-shtuchnym-intelektom-dlia-spilkuvannia-z-presoiu-iak-pratsiuvatyme-viktorii-shi-siuzhet-327037.html> (дата звернення: 16.05.2024).

27. Небава Н.І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm#:~:text=Лінійно-функціональна%20організаційна%20структура%20являє,3.6. (дата звернення: 09.05.2024).

28. Оспіщев В. І., Костенко О. І., Пруненко Д.О. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів. Харків - ХНАМГ, 2006. URL: <https://studfile.net/preview/2398440/> (дата звернення: 25.03.2024).

29. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. Ужгород, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/97.pdf (дата звернення: 18.03.2024).

30. Рарок О. В., Рарок Л. А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. Молодий вчений. 2019.

31. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2020.

32. Савенкова Т. І. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі. Проблеми теорії й практики управління. 2013. С. 108–116.

33. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2002
34. Статут корпоративного управління. Kernel.
URL: <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/10/Kernel-Corporate-Governance-Charter-20221018.pdf> (дата звернення: 23.04.2024).
35. Управління Kernel.
URL: <https://www.kernel.ua/about/management/> (дата звернення: 17.04.2024).
36. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства, економічна наука. 2018.
URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення: 23.03.2024).
37. Шаповал В. А. Опорний конспект лекцій та методичні вказівки до самостійного опанування дисципліни «Основи менеджменту». Дніпро - НГУ, 2017. – 10 с.
URL: https://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/bakalavr/184/1718_%D0%9E%D0 (дата звернення: 17.03.2024).
38. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв, 2006. – 8 с.
URL: <https://kpdi.edu.ua/biblioteka/O/Основи%20менеджменту%20Шатун%20В.Т..pdf> (дата звернення: 15.03.2023).
39. Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Деліні М. М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. Менеджер. 2020.
40. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. Інфраструктура ринку. 2020.
41. Шубалий О. М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. Економічний форум.
URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/Економічний%20форум%204%20зі%20змінами.pdf> (дата звернення: 19.04.2024).

42. 48. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Потьомкіна О.В., Серета О.В. Управління персоналом. Луцьк, 2018. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf> (дата звернення: 26.04.2024).

43. 49. Що таке організаційна структура? URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html#:~:text=%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C,%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D1%8E%D1%8E%D1%82%D1%8C%D1%81%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8> (дата звернення: 27.04.2024).

44. 50. Що таке холдингова компанія. URL: <https://www.companyformation.com.ua/stvorennya-pdprimstva/velikobritanii/holding/> (дата звернення: 17.04.2024).

45. Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. Економіка і суспільство. 2018. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-17-2018.pdf#page=413> (дата звернення: 17.04.2024).

46. Kernel Holding S.A. Річний звіт за рік, що закінчився 30 червня 2023 року URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023 Kernel Annual Report.pdf#page=56](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023%20Kernel%20Annual%20Report.pdf#page=56) (дата звернення: 14.04.2024).

47. Kernel Holding S.A. Річний звіт за рік, що закінчився 30 червня 2021 року URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf#page=47 (дата звернення: 17.04.2024).

48. Kernel Holding S.A. Річний звіт за рік, що закінчився 30 червня 2022 року URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf (дата звернення: 19.04.2024).

49. Kernel корпоративний кодекс – 4 с. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2020/01/Corporate_Code_new_ua.pdf (дата звернення: 17.04.2024).

50. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p. URL: <https://archive.org/details/management0000mesc> (date of access: 15.03.2024).

51. Roux D., Soulier D. Управління (Gestion) : навч. посіб. / пер. з Фр. Мусієнко Т., Реслер І. Київ : "Основи", 1995.