

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління знаннями як складова розвитку людського капіталу
соціально-економічних систем»(за матеріалами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»)
(повна назва підприємства)**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і-
адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти**
(шифр та назва)**Виконавець роботи** Охай Олена Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)_____
(підпис, дата)**Науковий керівник** к.е.н., доцент Барибіна Яніна Олександрівна_____
(підпис, дата)**Рецензент**_____
(підпис, дата)

Полтава 2025

«Затверджую»

Зав. кафедрою _____
(підпис)д.е.н., професор Шимановська-Діанич Л. М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« ____ » _____ 2025 р.

«Погоджено»

Науковий керівник _____
(підпис)к.е.н., доцент Барибіна Я. О.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« ____ » _____ 2025р.

План

дипломної магістерської роботи студентки освітнього ступеня «**магістр**»,
спеціальності **073 «Менеджмент»**,
освітньої програми «**Менеджмент і адміністрування**»
(шифр, назва)

Охай Олена Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

на тему «Управління знаннями як складова розвитку людського капіталу
соціально-економічних систем»

(за матеріалами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»)

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	7
1.1. Етимологічна сутність поняття «управління знаннями»	7
1.2. Взаємозв'язок категорій «людський капітал» та «управління знаннями» у розвитку соціально-економічних систем	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	28
2.1. Характеристика ПрАТ «МХП» як соціально-економічної системи	28
2.2. Оцінка системи управління знаннями ПраТ «Миронівський хлібопродукт»	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСИТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ	59
3.1. Застосування процесу управління знаннями як інструмент реінтеграції та реадаптації працівників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	59
3.2 Інтеграція генеративного штучного інтелекту у процес управління знаннями та використання технології блокчейн в управлінні знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	67
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	8
1.1. Етимологічна сутність поняття «управління знаннями»	8
1.2. Взаємозв'язок категорій «людський капітал» та «управління знаннями» у розвитку соціально-економічних систем	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	29
2.1. Характеристика ПрАТ «МХП» як соціально-економічної системи	29
2.2. Оцінка системи управління знаннями ПраТ «Миронівський хлібопродукт»	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСИТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ	60
3.1. Застосування процесу управління знаннями як інструмент реінтеграції та реадаптації працівників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	60
3.2 Інтеграція генеративного штучного інтелекту у процес управління знаннями та використання технології блокчейн в управлінні знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	68
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРСИТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання ролі інтелектуальних ресурсів ключовим чинником конкурентоспроможності соціально-економічних систем стає людський капітал. Знання, навички, компетентності та здатність персоналу до навчання й інновацій визначають ефективність функціонування підприємств і організацій, особливо у великих корпоративних структурах агропромислового комплексу України. У цьому контексті управління знаннями розглядається як важлива складова розвитку людського капіталу та стратегічний інструмент сталого розвитку соціально-економічних систем.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю системного підходу до накопичення, трансформації та використання знань у діяльності підприємств. В умовах швидких технологічних змін, зростання вимог до професійної підготовки працівників та посилення конкуренції на ринку праці, ефективне управління знаннями стає запорукою підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та адаптивності підприємств до зовнішніх викликів. Для України, яка перебуває у процесі структурних економічних трансформацій, зазначені питання набувають особливої ваги.

Теоретико-методологічні засади управління знаннями та розвитку людського капіталу досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема П. Друкера, І. Нонаки, Т. Давенпорта, Г. Беккера, Т. Шульца та інших. Водночас практичні аспекти впровадження систем управління знаннями в українських соціально-економічних системах, з урахуванням галузевої специфіки та корпоративної культури, потребують подальшого наукового опрацювання.

Об'єктом дослідження є процес розвитку людського капіталу соціально-економічних систем.

Предметом дослідження є механізми та інструменти управління знаннями

як складової розвитку людського капіталу на підприємстві.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління знаннями як складової розвитку людського капіталу соціально-економічних систем на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності людського капіталу та управління знаннями;

дослідити взаємозв'язок управління знаннями та розвитку людського капіталу в соціально-економічних системах;

проаналізувати систему управління знаннями та розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

оцінити ефективність використання знань у процесі розвитку людського капіталу підприємства;

розробити напрями удосконалення управління знаннями з метою підвищення ефективності розвитку людського капіталу.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, а також методи узагальнення та моделювання.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти, аналітичні та нефінансові звіти ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», матеріали внутрішньої звітності підприємства та відкриті джерела інформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та інших підприємств агропромислового комплексу з метою підвищення ефективності управління знаннями та розвитку людського капіталу.

Актуальність питання управління підприємством на засадах сталого

розвитку визначили предмет, об'єкт та завдання дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних основ та практичного інструментарію щодо управління знаннями для розвитку людського капіталу.

Об'єктом дипломної магістерської роботи процес управління знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предметом дипломної магістерської роботи є теоретичні та науково-методичні положення щодо процес управління знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених дослідженнях стали наукові теоретичні та практичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі управління підприємства відповідно до концепції управління знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» ESG.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення вітчизняної та зарубіжної теорії менеджменту, висновки і ключові положення як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці управління підприємством на засадах сталого розвитку, матеріали періодичної преси, нормативно-правові акти, статистична та аналітична інформація, опублікована в різних виданнях і статистичних збірниках, а також звіти з управління та фінансова звітність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

В якості вихідної інформації використовувались матеріали періодичної і поточної звітності, планові та організаційно-розпорядчі документи ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Розроблені кваліфікаційній роботі теоретичні положення і практичні рекомендації дають можливість суттєво підвищити ефективність управління знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» як складової розвитку людського капіталу.

Методичну основу дослідження складають такі загальнотеоретичні методи наукового пізнання: логічний аналіз (для уточнення понятійного апарату категорій сталого розвитку); системно-структурний аналіз (для впорядкування та

систематизації критеріїв оцінки підприємства, аналізу структури та динаміки конкурентного потенціалу); статистичний аналіз (для виявлення основних тенденцій в стані досліджуваної галузі); групування і класифікації (при систематизації факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств).

Апробація результатів дослідження на тему «Управління знаннями як складова розвитку людського капіталу соціально-економічних систем» відображено в матеріалах Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна стійкість країни і регіонів: роль реформ, інвестицій та міжнародної кооперації», яка відбудеться 19-20 грудня 2025 року. Ужгород.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, викладених на 90 сторінках, 25 таблиць та 7 рисунках, списку використаних джерел із 51 найменувань, і 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

1.1. Етимологічна сутність поняття «управління знаннями»

Актуальність формування та застосування нових підходів до управління діяльністю підприємств, як правило, визначається специфікою та динамікою соціально-економічних процесів, що відбуваються в суспільстві на певному етапі його розвитку. Ключовим чинником, який зумовлює переважання відповідних управлінських моделей, виступає домінуючий тип економічної системи. У зв'язку з цим вивчення витоків виникнення нових управлінських підходів доцільно здійснювати крізь призму аналізу еволюції економічних теорій, що відображають трансформацію типів економіки. Таким чином, особливої наукової значущості набуває дослідження специфіки управління знаннями як сучасного напрямку менеджменту, що сформувався в умовах змін соціально-економічного середовища суб'єктів господарювання у процесі переходу від індустріальної до постіндустріальної моделі розвитку.

На початку 1960-х років були закладені основні методологічні засади, які дали змогу розглядати формування нового соціального устрою з позицій відмови від класичного індустріалізму та становлення «економіки послуг», що супроводжувалося зростанням ролі технологічного чинника, науки й освіти, посиленням впливу прошарку висококваліфікованих професійних менеджерів і технократів, а також якісною трансформацією значення теоретичних знань і інформації у суспільному виробництві.

У результаті зазначених змін індустріальна економічна система поступилася місцем постіндустріальній. У науковій літературі широко використовується низка термінів для характеристики постіндустріального

суспільства та відповідних типів економіки. Зокрема, застосовуються поняття інформаційної економіки, інформаціональної економіки, економіки знань, інформаціологічної економіки тощо. Досить часто в наукових дослідженнях зазначені категорії ототожнюються, а відповідні економічні моделі узагальнюються під спільною назвою «нова економіка». У зв'язку з цим виникає необхідність уточнення змістових характеристик окреслених типів економіки та визначення їхнього впливу на формування сучасних тенденцій управління підприємствами.

Дослідженню характерних ознак постіндустріальної, або нової, економіки присвячено праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, зокрема Д. Белла, А. Гапоненка, В. Гейця, В. Глухова, П. Друкера, М. Кастельса, Б. Кваснюка, Б. Клейнера, С. Коробка, В. Макарова, Т. Марініної, А. Маслова, Ф. Махлупа, Л. Мельника, Б. Мільнера, В. Мунтіяна, Р. М. Пората, Н. Реймерса, В. Семіноженка, Т. Степанової, А. Тоффлера, Ф. Уебстера та інших науковців.

Метою дослідження є здійснення теоретичного аналізу еволюції типів економіки в умовах постіндустріального розвитку та визначення відповідних напрямів менеджменту як передумов формування концепції управління знаннями на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань: аналіз ключових ознак, притаманних інформаційній, інформаціональній, інформаціологічній економікам та економіці знань; дослідження основних управлінських підходів, актуальних для кожного з окреслених типів економіки; проведення порівняльного аналізу наукових підходів до трактування поняття «управління знаннями» та обґрунтування доцільності подальших досліджень особливостей управління організаційними знаннями в межах синергетичної наукової парадигми.

У працях В. П. Семіноженка, Б. Є. Кваснюка, В. М. Гейця, А. Маслова здійснено ґрунтовний аналіз економічних моделей, розвиток яких відбувався, починаючи з другої половини ХХ століття [2, 3]. Нижче розглянуто основні з цих моделей.

Формування інформаційного суспільства є наслідком процесів масштабної інформатизації. Ми схилиємося до думки, що трактує інформатизацію можна трактувати як «системно-діяльнісний процес оволодіння інформацією як ресурсом управління та розвитку діяльності людини за допомогою засобів інформатики з метою ... подальшого продовження прогресу цивілізації».

Існує концепція інформаційного суспільства, яка ґрунтується на таких положеннях: переважна частина населення розвинутих країн залучена до інформаційної діяльності; інформація набуває статусу однієї з ключових суспільних цінностей та основного продукту виробництва і ринкового обігу; владні повноваження концентруються в інформаційній еліті; традиційна класова структура суспільства поступово втрачає значущість, трансформуючись в елітарно-масову модель.

Узагальнюючи думки багатьох вчених можемо виокремити три базові характеристики інформаційного суспільства як підґрунтя формування відповідних економічних відносин:

використання інформації як економічного ресурсу, що застосовується організаціями у дедалі більших масштабах з метою підвищення ефективності діяльності, активізації інноваційних процесів та посилення конкурентних позицій;

перетворення інформації на об'єкт масового споживання населення;

прискорене становлення інформаційного сектора економіки, темпи розвитку якого перевищують динаміку інших галузей.

Наведені характеристики сформували сприятливе підґрунтя для становлення інформаційної економіки, яка трактується як така «виробнича система у взаємодії зі сферою споживання, в межах якої інформація виступає провідною продуктивною силою (визначальним засобом і предметом праці), а також основним результатом виробництва та об'єктом споживання» [7, с. 86].

Перші звернення до проблематики інформаційної економіки в наукових дослідженнях датуються початком 1960-х років. У цей період інформація розглядалася як ключовий ресурс і суспільна цінність, тоді як розвиток людини

пов'язувався з процесами її засвоєння та перетворення. Представниками теорії інформаційної економіки є Ф. Махлуп, М. Порат, А. Тоффлер, М. Рубін, Й. Масуда, Т. Стоуньєр, які зробили вагомий внесок у формування відповідного наукового напрямку.

Сучасні економісти, аналізуючи базові процеси, притаманні інформаційній економіці, характеризують їх таким чином: «специфічні властивості інформації як виробничого ресурсу висувують її на провідні позиції серед чинників економічного розвитку, а інформація та процеси інформатизації формують нову модель соціуму, в якій основним інструментом розв'язання глобальних проблем стає якісно новий тип працівника — інтелектуальний працівник, наділений унікальними вміннями та переважно креативними виробничими навичками, що ґрунтуються на відповідній інформації та знаннях» [3, с. 11].

До найбільш поширених характеристик інформаційної економіки, що систематично згадуються в працях сучасних дослідників, належать: активне формування інформаційного сектора економіки; зростання обсягів виробництва послуг та інформаційних продуктів; розширення інформаційних ринків; поява інформації як нового стратегічного ресурсу та чинника виробництва, що одночасно виконує функції суспільного блага і товару; домінування грошово-інформаційної форми капіталу; посилення інтелектуалізації праці; формування конкурентних переваг підприємств на основі володіння релевантною інформацією та доступу до неї.

Поступова інформатизація як більш, так і менш розвинених суспільств, розширення інформаційних ринків і зростання кількості мережевих структур зумовили трансформацію форм і методів управління та перехід до більш складного глобально-інформаціонального рівня. Поява нових можливостей, пов'язаних із функціонуванням всесвітньої мережі, істотно вплинула на способи ведення бізнесу та спричинила подальші динамічні зміни в економіці, яка отримала назву інформаціональної.

Відтак, принциповою відмінністю інформаціональної економіки від інформаційної є її глобалізований характер.

В умовах глобалізації соціально-економічних процесів особливої актуальності набувають дослідження синергетичних ефектів, що виникають у результаті поєднання різних технологій у світовому масштабі. Саме тому в сучасній економічній науці дедалі ширшого поширення набувають дослідження в межах синергетичної парадигми.

Концепція суспільства знань, не заперечує положень теорії інформаційного суспільства, однак ґрунтується на чіткому розмежуванні понять «інформація» і «знання» та акцентує увагу на тому, що саме знання стають визначальним чинником суспільного розвитку. Першим ученим, який у 1962 році ввів у науковий обіг термін «економіка знань», вважається Ф. Махлуп. Водночас він застосовував його у вузькому значенні, відносячи економіку знань лише до окремого сектора економічної системи [10]. Подальший розвиток цієї ідеї та її широке поширення пов'язані з працями П. Друкера [11].

На сьогодні в науковій літературі відсутнє уніфіковане трактування поняття економіки знань. Так, В. Пригода визначає економіку знань як таку модель господарювання, у межах якої знання, акумульовані в людському капіталі та інформаційному середовищі, виступають основною рушійною силою соціально-економічного розвитку [12, с. 14].

Відповідно до підходу експертів Світового банку, економіка знань розглядається як економічна система, що «забезпечує створення, поширення та використання знань з метою прискорення економічного зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності» [13].

Окремі дослідники трактують економіку знань як стадію економічної еволюції, для якої визначальне значення мають знання, уміння та навички працівників, а також організаційні можливості, сформовані на їх основі, у процесах виробництва та розподілу ресурсів [14].

Формування економіки знань розглядається як закономірна реакція на глибокі соціальні та економічні трансформації сучасного суспільства. На думку В. Семіноженка та В. Гейця, поступ будь-якої країни до суспільства та економіки знань буде результативним за умови дотримання низки передумов, зокрема:

розвитку демократичних процесів у поєднанні з технологічними й культурними досягненнями; відповідності демократичних перетворень запитам більшості населення; інтеграції індивідуальних і національних цінностей у процесі їх постійної ідентифікації; формування національних інноваційних систем, які відповідають сучасним викликам та поєднують суспільні й державні інституції [2, с. 64].

У 2004 році Світовим банком у межах програми «Знання для розвитку» (Knowledge for Development) було запропоновано комплексну методiku оцінювання — The Knowledge Assessment Methodology, що базується на системі індикаторів, призначених для визначення рівня готовності країн і регіонів до переходу до економіки нового типу [16].

Центральним елементом цієї методології є розрахунок Індексу економіки знань — інтегрального показника, який відображає ступінь розвитку економіки, заснованої на знаннях, у країнах і регіонах світу. Передбачається, що зазначений індекс використовується як інструмент виявлення проблемних аспектів національної політики та оцінювання готовності держав до впровадження моделі розвитку, орієнтованої на знання. Розрахунок Індексу економіки знань здійснюється як для окремих країн, так і для груп країн та світової економіки загалом.

Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни

Пропонуємо ознайомитися зі щорічним звітом Всесвітньої організації інтелектуальної власності, який аналізує світові економіки з точки зору їхньої інноваційності.

Всесвітня організація інтелектуальної власності ([BOIB](#)) опублікувала Глобальний інноваційний індекс 2024 ([GII](#)), який ранжує світові економіки за їхнім інноваційним потенціалом. Це щорічний рейтинг, який детально аналізує понад 130 країн світу за близько 80 індикаторами, серед яких, зокрема:

інституції;

людський капітал;
 інфраструктура;
 розвиненість ринку;
 складність бізнесу;
 знання та технологічні результати;
 творчі результати та ін.

Цьогоріч [Україна](#) посіла у рейтингу 60-те місце, опустившись на п'ять позицій у порівнянні з минулорічним звітом BOIV. При цьому наша країна посідає 4-те місце серед країн групи доходів “нижче середнього”.

І все ж, незважаючи на агресивну війну росії проти України, Глобальний інноваційний індекс 2024 показує і позитивні тенденції розвитку інновацій в нашій країні. Зокрема:

Україна виробляє більше інноваційної продукції порівняно з рівнем інвестицій в інновації, відносно свого ВВП.

Наша країна традиційно демонструє кращі позиції в рейтингу інноваційних результатів, аніж у рейтингу внеску в інновації. Укладачі Глобального інноваційного індексу порівнюють результати у сфері інновацій з рівнем економічного розвитку країни, вимірюючи останній обсягом ВВП на душу населення. У відповідному рейтингу 2024 року Україна посіла високе 6-е місце. Україна належить до економік, інноваційний розвиток яких здійснюється випереджальними щодо економічного розвитку темпами, причому така характеристика стосується тривалого періоду – 2014–2024 років.

Рух вгору критерія онлайн-творчості (39 місце проти 44 минулого року).

Україна залишається лідером у субіндексі корисних моделей за походженням (1 місце, як і у 2023-му).

Зайнятість жінок з вищою освітою (2 місце).

Витрати на програмне забезпечення (4 місце).

Негативні тенденції перш за все пов'язані з триваючою агресивною війною росії проти України. Зокрема, серед них: падіння показників, пов'язаних

з інституціями, людським капіталом і науковими дослідженнями; зниження показників охоплення вищою освітою та тривалості навчання в школі; зменшення припливу прямих іноземних інвестицій; песимізація розвитку інфраструктури. <https://nipo.gov.ua/globalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/>

Водночас показники, що характеризують стан інноваційної діяльності та інформаційно-комунікаційних технологій, є істотно нижчими, а найменше значення має Індекс інституційного режиму. Такий аналіз дозволяє окреслити пріоритетні напрями подальшого розвитку українського суспільства з метою прискорення формування економіки знань.

Узагальнення позицій сучасних дослідників дає змогу виділити ключові ознаки економіки знань [18–22]:

відсутність рівноважних цін, що зумовлено функціонуванням економіки зі зростаючою віддачею;

домінування конкуренції шляхом пропозиції нових товарів і послуг замість цінової конкуренції, а також посилення ролі стратегічної конкуренції;

формування нових системоутворюючих чинників, зокрема інтелектуального капіталу, інноваційної праці та інформаційного капіталу;

тенденція до зниження вартості матеріальних основних фондів на тлі зростання цінності інформації та скорочення потреби в оборотних активах в інтелектуалізованих компаніях;

проникнення інформаційних благ у більшість галузей економіки та розвиток багатofункціональних інформаційних технологій;

динамічна взаємодія знань, змін і глобалізації як провідних рушійних сил; визначення пріоритетів державної політики у сферах освіти, наукових досліджень та інновацій;

зростання частки працівників, зайнятих у сфері виробництва знань, у загальній чисельності зайнятого населення;

підвищення ролі фундаментальних досліджень і теоретичного знання; формування конкурентних переваг на основі нарощування інтелектуального капіталу та розвитку ключових організаційних компетенцій.

принцип триєдності природних начал (матеріально-енергетичної потенції, інформаційної реальності та синергетичного феномену);

принципи забезпечення самовідтворення й самоорганізації систем;
принцип урахування коеволюційного розвитку систем;

принцип використання ефекту розширення простору-часу; принцип дематеріалізації трансформаційних процесів [26].

Хоча зазначені принципи розглядаються автором у контексті економіки знань, доцільно припустити їхню релевантність і для інформаціологічної економіки як одного з перспективних етапів еволюції економічних систем.

До ключових ознак інформаціологічної економіки відносять:

гуманізацію економічних процесів, що ґрунтується на концепції сталого ноосферного розвитку;

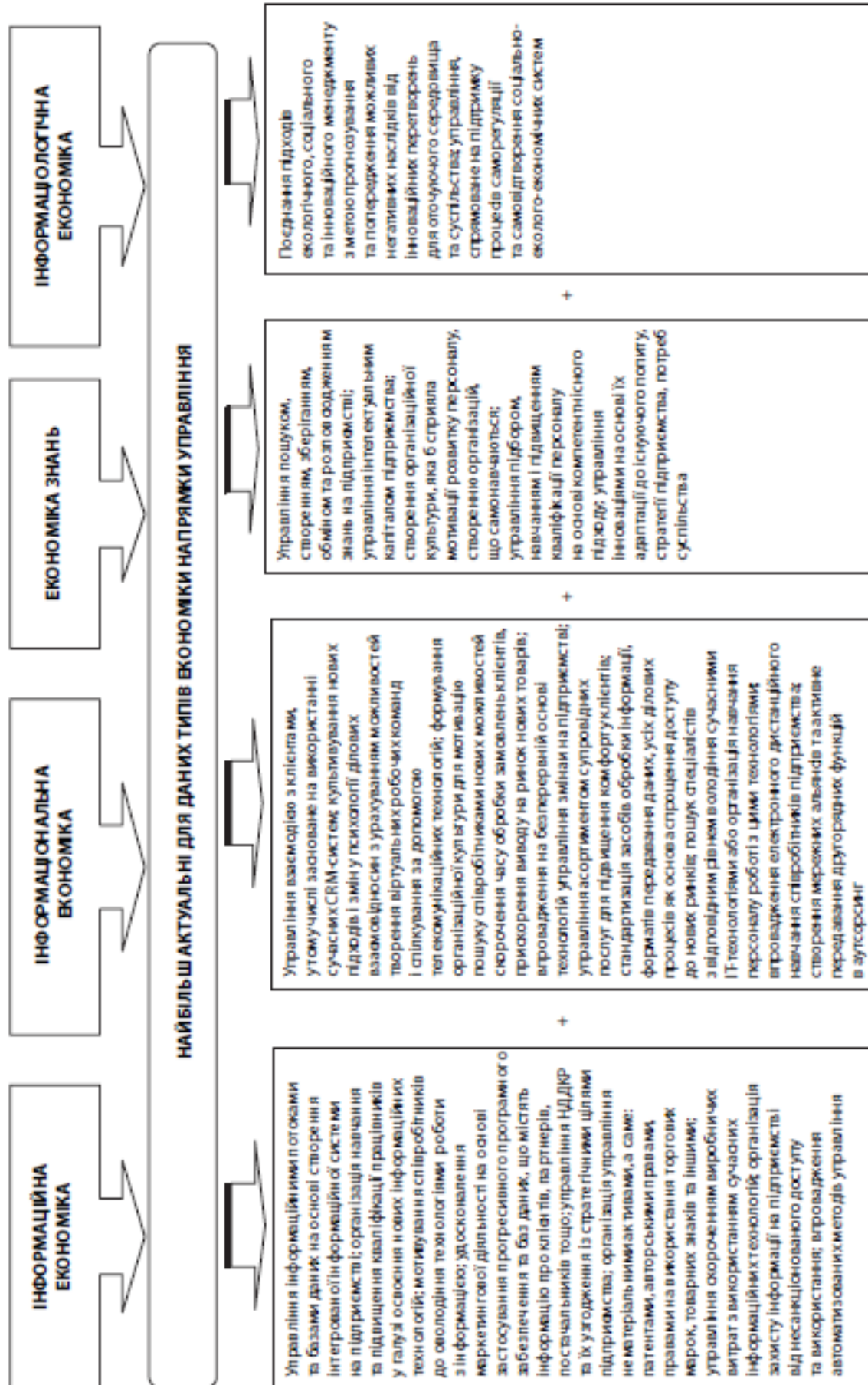
посилення соціально-екологічної спрямованості новітніх технологій;
трактування економічної інформації як складової загальної природної інформації Всесвіту;

інтеграцію сукупних знань людства в єдину систему;

переорієнтацію від відтворення матеріальних благ на основі природних ресурсів до відтворення знань, інтегрованих у соціально-екологічно-економічні процеси навколишнього середовища.

Отже, інформаціологічну економіку доцільно розглядати передусім як модель економіки майбутнього, що підтверджується результатами численних наукових досліджень у цій сфері. Відповідно, висновки щодо актуальних напрямів управління в умовах інформаціологічної економіки мають переважно гіпотетичний характер.

На рис. 1.1. представлено напрями управління, які можуть вважатися найбільш релевантними для кожного з виділених типів економіки.



З огляду на те, що зазначені типи економічних систем є послідовними етапами розвитку постіндустріальної економіки, нові управлінські підходи, як правило, доповнюють, а не витісняють ті, що були характерні для попередніх етапів.

Таким чином, аналіз еволюції економічних поглядів на трансформації в економіці та управлінні дозволяє дійти висновку про особливу актуальність проблематики управління організаційними знаннями як чинника прискорення подальших соціально-економічних змін на шляху формування економіки знань в Україні. У межах даного дослідження основна увага зосереджується на управлінні знаннями на рівні суб'єктів господарювання.

К. Вііг вважається першим дослідником, який у 1986 році використав термін «управління знаннями» у доповіді на конференції, організованій у Швейцарії Міжнародною організацією праці під егідою ООН. Йому також належить перша наукова публікація, у назві якої було використано словосполучення «управління знаннями» [27]. У наукових дослідженнях виокремлюють три основні етапи еволюції концепції управління знаннями: етап зародження та формування, етап інституціоналізації й практичної реалізації ключових положень, а також етап поширення та масштабування [28–29]. Попри значну кількість наукових праць, присвячених цій проблематиці, серед дослідників досі відсутній консенсус щодо змістового наповнення поняття «управління знаннями».

Аналіз наукових джерел [30–64] свідчить про існування широкого спектра підходів до його трактування. На рис. 2 узагальнено ключові аспекти, на яких акцентують увагу науковці при розкритті сутності категорії «управління знаннями».

Варто зазначити, що в багатьох працях управління знаннями розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує кілька аспектів одночасно. Так, у межах одного визначення воно може трактуватися як організаційна та соціальна технологія, а також як елемент стратегічного управління підприємством [36].

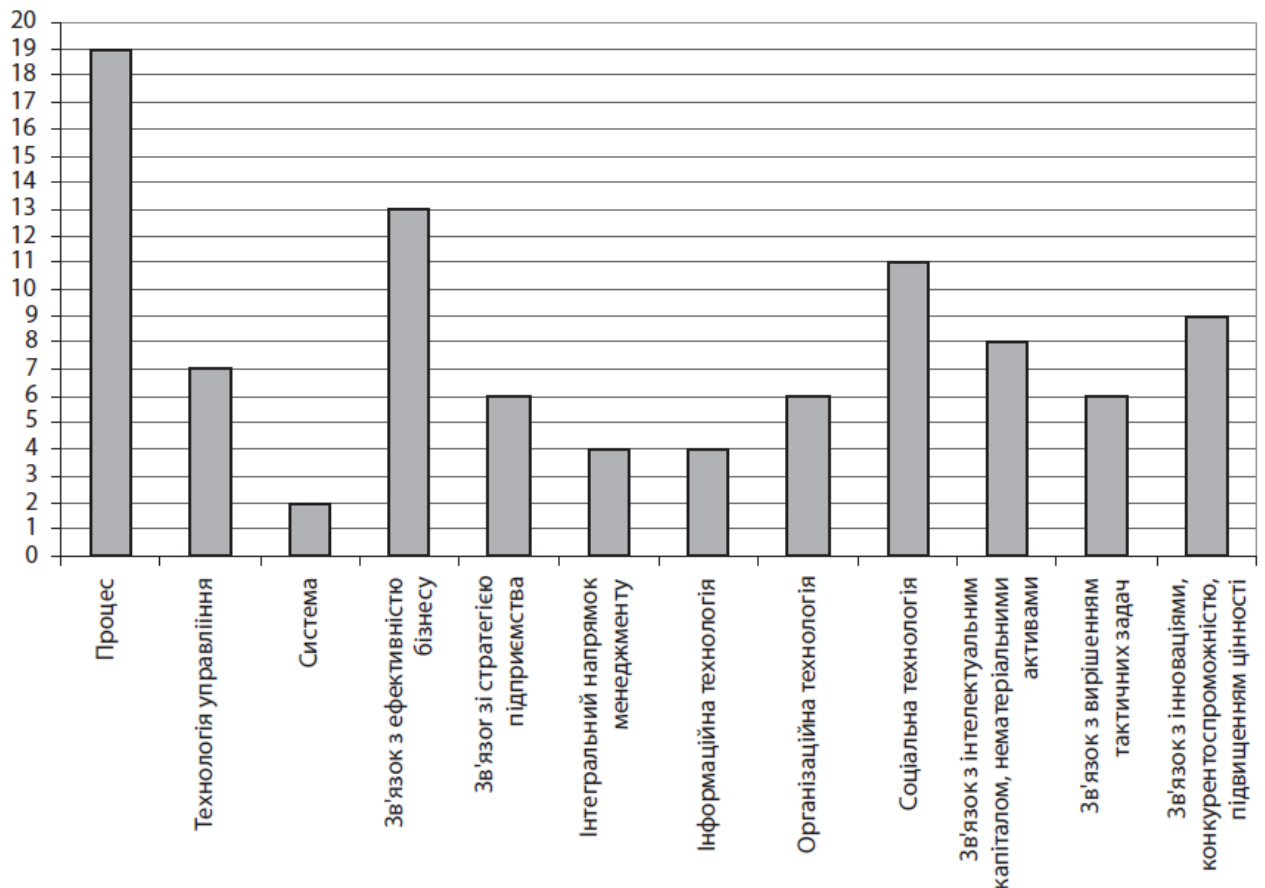


Рис. 1.2. Ключові аспекти, на яких акцентуються автори при визначенні поняття «управління знаннями»

Інші дослідники підкреслюють значення управління знаннями для підвищення ефективності бізнесу, розглядаючи його водночас як інтегрований напрям менеджменту та інформаційну технологію [32]. Узагальнення підходів до визначення управління знаннями дає підстави стверджувати, що дедалі більше авторів сходяться на розумінні цієї категорії як комплексної, що має аналізуватися з урахуванням інформаційно-технологічного, організаційного та соціально-психологічного вимірів. Поширеним також є підхід до трактування управління знаннями як процесу або технології, що передбачає реалізацію узгоджених дій із пошуку, збирання, систематизації, збереження, накопичення, обміну, поширення та використання знань в організаціях.

З іншого боку, у наведених визначеннях не спостерігається узгодженості щодо призначення управління знаннями, також дуже рідко зустрічається

диференціація підходів щодо управління індивідуальними та колективними, особистими та організаційними знаннями.

Багато дослідників, розглядаючи управління знаннями, майже автоматично розуміють під останніми знання в організаціях. Отже, на погляд автора, подальших досліджень потребують уточнення саме категорія «організаційні знання» та особливості управління ними, оскільки чим ефективніше здійснюється управління організаційними знаннями, тим більша їх частина включається в бізнес-процеси та впливає на продуктивність діяльності підприємства.

З точки зору автора даного дослідження, складнощі, які виникають при ідентифікації особливостей, принципів і методів управління організаційними знаннями, пов'язані з відсутністю єдиного підходу до вивчення даного явища в межах сучасних наукових парадигм. Безперечним є тісний зв'язок таких категорій, як «інформація» та «знання».

Управління організаційними знаннями на таких підприємствах буде ефективним лише при зміні традиційного підходу на новий, такий, що забезпечить суб'єктам господарювання усі перелічені переваги.

Методологічне та методичне підґрунтя для цього може надати синергетика – як основа сучасної наукової парадигми. Все вищезазначене обумовлює доцільність проведення подальших досліджень у галузі управління організаційними знаннями в межах інформаційно-синергетичної парадигми.

Особливості проведеного аналізу полягають у встановленні співвідношень між ключовими ознаками типів постіндустріальної економіки та основними тенденціями управління підприємствами, що дозволяє створити основу для розробки в подальших дослідженнях принципів управління організаційними знаннями, котрі відповідають умовам функціонування сучасних підприємств

1.2. Взаємозв'язок категорій «людський капітал» та «управління знаннями» у розвитку соціально-економічних систем

Підрозділ кваліфікаційної роботи присвячено актуальним проблемам визначення теоретичних і прикладних аспектів управління людським капіталом та потенціалом людського капіталу в сучасних умовах господарювання. У межах дослідження окреслено особливості людського капіталу й потенціалу людського капіталу в системі управління сучасним підприємством, уточнено зміст поняття «людський капітал», а також виокремлено основні типи та структуру управління людським капіталом.

Актуальність зумовлена трансформаціями, що відбуваються у сфері управління персоналом, та посиленням уваги до розвитку потенціалу людського капіталу як ключового чинника зростання ефективності діяльності підприємств.

Практика управління людським капіталом (Human Capital Management, HCM) набуває дедалі більшої значущості, що пояснюється усвідомленням керівниками того факту, що саме людський капітал є головним активом сучасного підприємства, водночас залишаючись і найбільш витратною складовою його діяльності. У сучасному менеджменті управління людським капіталом і розвиток його потенціалу розглядаються як визначальна рушійна сила розвитку бізнесу.

Методологічну основу дослідження становить поєднання методів аналізу, порівняння та синтезу. За результатами проведеного дослідження встановлено, що управління людським капіталом є сукупністю організаційних практик, спрямованих на залучення, використання та розвиток людської робочої сили, тобто людського капіталу, в межах організації.

Завданням підрозділу кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і розкриття змістовного наповнення категорії управління людським капіталом соціально-економічних систем в умовах мінливого середовища, аналіз основних типів людського капіталу в сучасних умовах, уточнення трактування поняття «людський капітал» та визначення концептуальних положень управління

людським капіталом підприємств. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності вітчизняних підприємств.

У світовій економіці відбуваються глибокі трансформаційні процеси, що актуалізують питання розвитку потенціалу людського капіталу та його управління як визначального чинника досягнення лідерських позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках в умовах глобальної конкуренції. За умов цифровізації економіки та прискореного розвитку технологій ефективність використання людського капіталу набуває нового значення як ключовий фактор формування конкурентних переваг підприємства. Людський капітал у цьому контексті охоплює сукупність компетентностей, здібностей, креативності, знань і досвіду працівників. Раціональне використання людського капіталу та цілеспрямований розвиток його потенціалу створюють передумови для забезпечення сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємств у межах соціально орієнтованої економіки.

Формування теорії людського капіталу пов'язується з працями таких учених-економістів, як Г. Беккер [1], У. Гамільтон, Дж. Коммонс, У. Петті, Д. Рікардо, А. Сміт, І. Фішер, Дж. Ходжсон та ін. Подальшому розвитку сучасної теорії людського капіталу сприяли дослідження Т. Шульца [2], П. Марседена [3], М. Кеффрі [3], Дж. Маккеффрі [3], Vochum D.S. [5] та інших науковців. Серед українських учених проблеми управління й розвитку людського капіталу досліджували Ю. Юхновська [6; 7], О. Риженко [7], які розглядають людський капітал як пріоритет соціально-економічного розвитку; Л. Головкова, О. Лукашов, А. Головкова [8], котрі аналізують людський капітал у контексті кадрового потенціалу та наголошують на необхідності розвитку людських ресурсів як рушійної сили розвитку підприємств; Басько Г. М., Бабич В. А., Алексєєв Ю. С. [9], які досліджують місце людського капіталу в системі виробництва з урахуванням його регіональних, національних та інших особливостей; Гинда С. М. та Гинда О. М. [13], які розглядають людський капітал як ключовий чинник ефективного розвитку на всіх рівнях управління — від підприємства до держави загалом. Водночас питання сутності, розвитку та

управління людським капіталом підприємств у сучасних умовах залишаються недостатньо опрацьованими [13].

Отже завдання наукового дослідження полягає у формуванні теоретичних засад і розкритті змісту категорії управління людським капіталом підприємства в умовах мінливого середовища; аналізі основних типів людського капіталу в сучасних умовах; уточненні трактування поняття «людський капітал» та визначенні концептуальних положень управління людським капіталом підприємств.

Одним із пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку країни на найближчу перспективу є вдосконалення системи управління людськими ресурсами, основною метою якої є забезпечення підприємств і секторів економіки висококваліфікованими кадрами відповідно до поточних і перспективних потреб ринку праці [7].

Найважливішим ресурсом будь-якої економічної системи чи організації є людський капітал, що охоплює сукупні знання, якості, навички, досвід і стан здоров'я робочої сили. Людський капітал не обмежується макроекономічною абстракцією, а має безпосередній прикладний вимір. Дослідники й практики у сфері управління людським капіталом наголошують на тісному взаємозв'язку між розвитком людських ресурсів і сталим розвитком. Однією з ключових умов збереження та нарощування людського потенціалу як на індивідуальному, так і на суспільному рівнях є забезпечення сталості людського розвитку.

Вагомим чинником успішної діяльності підприємства є ефективне використання людського потенціалу, що передбачає створення належних умов для реалізації працівниками свого професійного й особистісного потенціалу [11]. Людський капітал являє собою сукупність нематеріальних колективних ресурсів, якими володіють індивіди та групи в межах певної організації.

До таких ресурсів належать знання, таланти, навички, здібності, досвід, інтелект, рівень підготовки, здатність до оцінювання та прийняття рішень [12], які в сукупності формують специфічну форму благ, доступних організаціям для досягнення стратегічних цілей.

Потенціал людського капіталу є визначальним чинником соціально-економічного розвитку. У сучасному глобалізованому середовищі конкурентних переваг досягають ті підприємства й галузі, які забезпечують високий рівень людського розвитку на основі масштабних інвестицій у людський капітал, інтелектуалізації професійної діяльності та створення сприятливих умов для всебічного й творчого розвитку особистості. Це дає змогу, по-перше, підвищувати продуктивність праці; по-друге, нарощувати інтелектуальний потенціал і темпи економічного зростання; по-третє, забезпечувати постійну модернізацію систем управління відповідно до змін зовнішнього середовища.

Людський капітал охоплює знання, навички та здібності організації, які забезпечують її загальну продуктивність і конкурентоспроможність. Він є стратегічно важливим ресурсом бізнесу, оскільки створює можливості для впровадження інновацій, адаптації до ринкових змін і ефективної конкуренції. Відповідно, підвищення ефективності людського капіталу досягається шляхом інвестування у розвиток персоналу.

У науковій літературі виокремлюють кілька типів людського капіталу, зокрема: технічні навички, комунікативні навички (soft skills), інтелектуальний капітал, інституційні знання та організаційний капітал.

1. Технічні навички — сукупність спеціалізованих знань і вмінь, пов'язаних із виконанням конкретних професійних функцій.
2. Soft skills — міжособистісні здібності, що забезпечують ефективну взаємодію та спільну діяльність, зокрема лідерство, комунікацію, командну роботу та здатність до розв'язання проблем.
3. Інтелектуальний капітал — знання та досвід, які працівник привносить у діяльність організації, включаючи формальну освіту й практичні напрацювання.
4. Інституційні знання — специфічні знання про організацію, її культуру, історію, політики та процедури, що формуються переважно в процесі тривалої роботи.

5. Організаційний капітал — системи, процеси й структури, які забезпечують ефективне функціонування організації, зокрема технологічна інфраструктура, управлінські системи та комунікаційні протоколи.

Усвідомлення різноманіття типів людського капіталу дає змогу підприємствам більш ефективно ідентифікувати та використовувати потенціал, знання й навички працівників для досягнення стратегічних цілей. Розвиток і накопичення людського капіталу є одним із пріоритетних завдань сучасного підприємства. Поняття «людський капітал» відображає економічну цінність знань, досвіду та навичок працівників і охоплює такі активи, як освіта, професійне навчання, інтелект, компетентності та лояльність. Людський капітал є нематеріальним активом, який не відображається безпосередньо в балансі підприємства, проте суттєво впливає на зростання продуктивності та прибутковості. Чим більшими є інвестиції компанії у розвиток персоналу, тим вищими стають її шанси на досягнення стійких результатів і довгострокового успіху [14]. Основні характеристики та властивості людського капіталу наведено на рис. 1.



Рис. 1.3. Основні риси людського капіталу

Управління людським капіталом (НСМ) охоплює сукупність процесів і практик, спрямованих на оптимізацію продуктивності працівників і їхнього внеску в досягнення цілей організації. Концепція людського капіталу акцентує

увагу на взаємозв'язку між підвищенням ефективності діяльності та необхідністю постійних і довгострокових інвестицій у розвиток людських ресурсів [12].

Управління потенціалом людського капіталу є стратегічним підходом, спрямованим на максимізацію цінності людського капіталу організації. Його основною метою є створення умов для професійного зростання й реалізації потенціалу працівників шляхом формування сприятливого робочого середовища, здатного залучати та утримувати висококваліфіковані й талановиті кадри. Для досягнення зазначених цілей у межах управління людським капіталом використовуються сучасні інформаційні технології та інструменти аналітики даних, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері персоналу. Водночас підкреслюється необхідність координації дій між кадровими службами та іншими підрозділами підприємства, зокрема фінансовими й операційними, з метою узгодження стратегії управління людським капіталом із загальними бізнес-цілями організації.

Метою управління людським капіталом є оптимізація та максимізація економічної й бізнес-цінності людського капіталу організації з метою формування стійких конкурентних переваг.

Результативне управління людським капіталом забезпечує здатність організації ефективно реалізовувати ініціативи, спрямовані на розвиток потенціалу персоналу. Наявність взаємних зобов'язань усередині організації свідчить про існування тісного взаємозв'язку між практиками управління людським капіталом, рівнем його потенціалу та показниками продуктивності. За умов досягнення критичної маси сукупних зусиль людського капіталу створюються передумови для досягнення високої ефективності діяльності організації. Повністю розвинений і раціонально використаний людський капітал здатний суттєво впливати на результати функціонування організації в цілому.

Розвиток людського капіталу та сталий розвиток підприємства в сучасних умовах слід розглядати як взаємопов'язані та взаємообумовлені процеси. Нарощування людського капіталу формує ключову продуктивну силу економіки

підприємства, яка, своєю чергою, створює фінансові передумови для підвищення якості діяльності та подальшого розвитку підприємства. Базовими складовими як розвитку людських ресурсів, так і сталого розвитку підприємства є економічна, соціальна та екологічна компоненти, кожна з яких виконує окремі функції у забезпеченні комплексного розвитку людських ресурсів і стійкого розвитку загалом.

Управління потенціалом людського капіталу розглядається як стратегічний підхід до управління персоналом як ключовим активом, необхідним для досягнення бізнес-цілей організації. Система управління людським капіталом охоплює процеси добору персоналу, навчання та розвитку, оцінювання результативності праці, формування системи винагород і утримання працівників.

Основною метою управління людським капіталом (Human Capital Management, HCM) є підвищення продуктивності та максимізація внеску кожного працівника у досягнення організаційних цілей. Ефективна реалізація HCM потребує глибокого розуміння наявних у працівників знань, навичок і потенціалу. Для цього організації мають формувати дієві кадрові підрозділи або спеціалізовані команди, відповідальні за розроблення й упровадження стратегій управління людським капіталом. Це передбачає формування політик і процедур, узгоджених із цілями та цінностями організації, створення сприятливого робочого середовища та забезпечення можливостей для професійного зростання й розвитку потенціалу працівників.

Управління людським капіталом відіграє вирішальну роль у збереженні конкурентоспроможності організацій в умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища. Інвестування в розвиток потенціалу людського капіталу дає змогу залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців, підвищувати рівень знань і компетентностей персоналу, а також забезпечувати зростання продуктивності та прибутковості. Управління людським капіталом є ключовим чинником успіху будь-якої компанії, оскільки спрямоване на цілеспрямований розвиток людського потенціалу для досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Важливість HCM додатково підтверджується такими аспектами:

зниження витрат на добір і навчання персоналу завдяки ефективному залученню та утриманню перспективних працівників;

підвищення рівня задоволеності та залученості персоналу, що сприяє зростанню продуктивності праці та покращенню бізнес-результатів;

спрощення процесів ідентифікації та розвитку працівників із високим потенціалом;

покращення узгодженості можливостей робочої сили з цілями бізнесу;

стимулювання впровадження справедливих і прозорих систем компенсацій та соціальних пільг на підприємстві.

Управління людським капіталом і розвиток його потенціалу забезпечують підприємствам можливість оптимізувати використання людських ресурсів, підвищувати рівень реалізації потенціалу персоналу та зростання загальної продуктивності діяльності. Ефективність управління людським капіталом значною мірою визначається підходами організацій до взаємодії зі своїми працівниками.

Спектр завдань, які охоплює HCM, є досить широким — від підвищення індивідуальної продуктивності персоналу до управління кадровими даними та сприяння розвитку бізнесу. У зв'язку з цим компанії зосереджують увагу на залученні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом з метою досягнення кращих результатів. Раціональне використання та залучення людського капіталу, а також акцент на розвитку його потенціалу безпосередньо впливають на ключові показники ефективності організації, зокрема продуктивність праці, рівень плинності кадрів, якість продукції, безпеку праці та задоволеність споживачів. Управління людським капіталом (HCM) розглядається як сукупність бізнес-процесів, спрямованих на розширення можливостей працівників, інтеграцію робочих процесів і оптимізацію щоденної діяльності організації.

Практичні особливості управління знаннями розглянемо на прикладі ПраТ «Миронівський хлібопродукт».

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ
ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Характеристика ПрАТ «МХП» як соціально-економічної системи

Об'єктом дипломної роботи є приватне акціонерне товариство «МХП» (код ЄДРПОУ – 25412361), яке входить до групи компаній публічного акціонерного товариства «МХП». Підприємство розташоване за адресою: Україна, 08800, Київська область, Обухівський район, місто Миронівка, вулиця Елеваторна, будинок 1.

Свою діяльність компанія розпочала у 1998 році з функціонування одного підприємства. На сьогодні МХП є міжнародною компанією у сфері харчових та агротехнологій, яка спеціалізується на виробництві якісних продуктів харчування та орієнтується на підвищення рівня життя споживачів. За період свого розвитку компанія трансформувалася у потужну соціально-економічну систему з багаторівневою організаційною структурою та значним впливом на національну економіку.

МХП об'єднує понад 38 тисяч працівників в Україні та за її межами і входить до ТОП-20 кращих роботодавців України за версією *Forbes Ukraine*. Центральний офіс компанії розташований у місті Київ, тоді як виробничі потужності функціонують в Україні, Іспанії та країнах Південно-Східної Європи. Крім того, дочірні підприємства МХП здійснюють діяльність у Великій Британії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах, Нідерландах та інших країнах.

У 2023 році внесок МХП у валовий внутрішній продукт України становив \$2 млрд, що відповідає 1,1% загального обсягу ВВП. Такий результат є вагомим для однієї компанії та співставний із внеском окремих галузей економіки. В умовах воєнного стану та загального скорочення виробництва цей показник

підтверджує важливу системну роль МХП у забезпеченні фінансової стабільності держави.

Компанія є одним із провідних виробників зерна, комбікормів, олії та молока в Україні. Агропромисловий напрям МХП характеризується як сучасний, інноваційний і цифрово орієнтований. До його складу входять 11 рослинницьких підприємств, 3 комбікормові заводи, 17 елеваторів для зберігання зерна та 28 тваринницьких ферм, на яких утримується близько 25 тисяч голів великої рогатої худоби. Земельний банк компанії становить 360 000 гектарів у 12 областях України.

З метою забезпечення високої якості та безпечності продукції в МХП функціонує багаторівнева система контролю на всіх етапах виробничого процесу — від вирощування сировини до транспортування готової продукції та її реалізації. У 37 власних лабораторіях компанії щоденно здійснюється близько 11 тисяч досліджень, що охоплюють контроль якості зерна, сировини та кінцевого продукту.

Важливим елементом розвитку МХП є міжнародна експансія. З моменту придбання компанією Perutnina Ptuj було досягнуто суттєвого економічного прогресу: показник EBITDA зріс у 2,5 раза порівняно з 2018 роком — з 34 млн доларів у 2018 році до 87 млн доларів у 2024 році.

Значну увагу МХП приділяє реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності. У партнерстві з Благодійним фондом «МХП-Громаді» компанія протягом 10 років здійснює комплексне відновлення та розвиток територіальних громад. Діяльність спрямована на підтримку ефективних рішень у подоланні соціальних, економічних і екологічних проблем, а також на надання фінансової, експертної та організаційної допомоги місцевим ініціативам.

У межах грантового конкурсу «Час діяти, Україно!» за 10 років було підтримано 552 соціальні проєкти на загальну суму понад 42 млн грн, що позитивно вплинуло на якість життя понад 3,2 млн осіб у 13 областях України, де зосереджені виробничі активи компанії.

Окремим напрямом CSR-діяльності МХП є підтримка військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх родин. У 2023 році було впроваджено програму індивідуального супроводу «МХП Поруч» і створено Центр взаємодії з військовими та ветеранами, який забезпечує медичну, психологічну та правову допомогу. Підтримка поширюється не лише на працівників компанії, а й на мешканців громад у 13 областях України. За мобілізованими співробітниками зберігаються робочі місця та здійснюється виплата заробітної плати, на що за роки російсько-української війни було спрямовано понад 2,4 млрд грн.

Основною метою реалізації корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «МХП» є формування довгострокового та взаємовигідного партнерства з громадськістю. Пріоритетами компанії залишаються збереження лідерських позицій в аграрному секторі, задоволення потреб споживачів, забезпечення безпеки та розвитку персоналу, охорона довкілля, підвищення енергоефективності та покращення рівня життя населення України.

З огляду на динамічний розвиток і стратегічні перспективи, ПрАТ «МХП» робить акцент на залученні молодих фахівців, зацікавлених у професійному зростанні в агробізнесі. Саме рівень професіоналізму персоналу визначає ефективність і подальший успіх компанії. У зв'язку з цим, на основі звітності з управління персоналом ПрАТ «МХП» у наступному підрозділі буде проаналізовано структуру персоналу за категоріями, зайнятими у виробничому та управлінському процесах (табл. 2.1). За досліджуваний період середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «МХП» демонструє тенденцію до зростання: з 6175 осіб у 2022 році до 7637 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності компанії та зростання потреби у трудових ресурсах.

У структурі персоналу підприємства домінує виробничий персонал. Так, у 2024 році його частка становила 90,32%, що на 1,98% більше порівняно з 2022 роком та на 2,31% більше порівняно з 2023 роком. Частка управлінського персоналу у 2024 році склала 9,68%, при цьому найбільшу питому вагу в цій

категорії займають керівники — 4,16%. Частка спеціалістів у 2024 році становила 3,81%, що на 1,00% менше, ніж у 2022 році, та на 0,86% менше, ніж у 2023 році. Частка технічних працівників у 2024 році дорівнювала 1,70%, що на 0,18% перевищує показник 2022 року, але на 0,50% є меншою порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ПрАТ «МХП» по категоріях зайнятих за 2022-2024 рр.

Категорія зайнятих	2022		2023		2024		Відхилення питомої ваги у % 2024р. до	
	К- ть, осіб	Пит. вага, %	К- ть, осіб	Пит. вага, %	К- ть, осіб	Пит. вага, %	2022р.	2023р.
Управлінський персонал	720	11,66	698	11,98	739	9,68	-1,98	-2,31
Утому числі:								
Керівники	329	5,33	298	5,12	318	4,16	-1,16	-0,95
Спеціалісти	297	4,81	272	4,67	291	3,81	-1,00	-0,86
Технічні працівники	94	1,52	128	2,20	130	1,70	0,18	-0,50
Виробничий персонал	545	88,34	512	88,02	689	90,32	1,98	2,31
Разом	617	100	582	100	763	100	0,00	0,00
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	8		7		9			
Частка управлінського персоналу		11,66		11,98		9,68	-1,98	-2,31

Співвідношення виробничого персоналу до управлінського також є показовим для оцінки ефективності організаційної структури. Так, у 2022 році на одного управлінського працівника припадало 8 осіб виробничого персоналу, у 2023 році — 7 осіб, а у 2024 році — 9 осіб. Зазначені показники свідчать про дотримання на підприємстві нормативів керованості та раціональну побудову системи управління персоналом.

ПрАТ «МХП» позиціонує себе як привабливий роботодавець як для молодих фахівців без досвіду роботи, так і для спеціалістів із професійним стажем, пропонуючи конкурентний рівень оплати праці, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання в межах України. Такий підхід

сприяє збереженню та розвитку національного людського капіталу, а також зменшенню трудової міграції.

Важливою складовою системи управління персоналом ПрАТ «МХП» є програма онбордингу, яка реалізується HR-департаментом компанії. Онбординг охоплює перші десять днів роботи нового співробітника та передбачає процес його адаптації до нового робочого середовища, ознайомлення з корпоративною культурою, командою та внутрішніми правилами. Цей етап має суттєве значення для подальшої ефективності працівника, оскільки належна увага й підтримка на початковому етапі сприяють формуванню лояльності до компанії та підвищенню мотивації до продуктивної діяльності. Подальша адаптація спрямована на швидку та комфортну інтеграцію нового працівника в колектив і досягнення ним максимальної результативності.

У зв'язку з цим доцільно проаналізувати соціальну структуру персоналу ПрАТ «МХП» за віковими групами, що дозволить оцінити демографічні характеристики трудового колективу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Вікові категорії	2022		2023		2024		Відхилення питомої ваги у % 2024р. до	
	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	2022р.	2023р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	1067	17,28	950	16,31	1096	14,35	-2,93	-1,96
29-40 років	2197	35,58	2100	36,05	2736	35,83	0,25	-0,23
41-50 років	1640	26,56	1605	27,55	2529	33,12	6,56	5,56
Передпенсійні роки	891	14,43	807	13,85	907	11,88	-2,55	-1,98
Пенсійні роки	380	6,15	363	6,23	369	4,83	-1,32	-1,40
Разом	6175	100,00	5825	100,00	7637	100,00	0,00	0,00
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	149	20,69	117	16,76	111	15,02	-5,67	-1,74
29-40 років	219	30,42	221	31,66	259	35,05	4,63	3,39
41-50 років	198	27,50	213	30,52	226	30,58	3,08	0,07
Передпенсійні роки	98	13,61	95	13,61	91	12,31	-1,30	-1,30

Пенсійні роки	56	7,78	52	7,45	52	7,04	-0,74	-0,41
Разом	720	100,00	698	100,00	739	100,00	0,00	0,00
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	918	16,83	833	16,25	985	14,28	-2,55	-1,97
29-40 років	1978	36,26	1879	36,65	2477	35,91	-0,35	-0,74
41-50 років	1442	26,43	1392	27,15	2303	33,39	6,95	6,24
Передпенсійні роки	793	14,54	712	13,89	816	11,83	-2,71	-2,06
Пенсійні роки	324	5,94	311	6,07	317	4,60	-1,34	-1,47
Разом	5455	100	5127	100	6898	100,00	0	0

Управлінський і виробничий персонал ПрАТ «МХП» переважно представлений працівниками вікових груп 29–40 років та 41–50 років, що свідчить про домінування у колективі осіб з достатнім професійним досвідом і високим рівнем працездатності.

У загальній структурі персоналу у 2024 році частка працівників віком 29–40 років серед управлінського персоналу становила 35,83%, що на 0,25% більше порівняно з 2022 роком, але на 0,23% менше, ніж у 2023 році. Дещо меншою є частка управлінців вікової групи 41–50 років — 33,12%, що перевищує показник 2022 року на 6,56% та показник 2023 року на 5,56%.

Частка працівників передпенсійного віку у 2024 році становила 11,88%, що на 1,32% менше порівняно з 2022 роком та на 1,40% менше відносно 2023 року. Молоді працівники формують 14,35% управлінського персоналу, що на 2,93% менше, ніж у 2022 році, та на 1,96% менше, ніж у 2023 році. Працівники пенсійного віку у 2024 році становлять 4,83%, що також є меншим показником порівняно з 2022 роком на 1,32% та з 2023 роком на 1,40%.

МХП позиціонує себе як інноваційний лідер аграрного сектору, тому стратегічно орієнтується на розвиток молодих фахівців, які пов'язують своє професійне майбутнє з агробізнесом. Компанія створює можливості для професійної реалізації широкого кола спеціалістів — від агрономів, механіків, ветеринарів і технологів до економістів, бухгалтерів, інженерів з автоматизованих систем управління виробництвом та енергетиків. З цією метою холдинг здійснює суттєві інвестиції у формування комплексної екосистеми

розвитку персоналу, спрямованої на накопичення знань, підвищення кваліфікації та збереження людського капіталу.

Для наочного відображення співвідношення вікових груп доцільно розглянути структуру управлінського персоналу ПрАТ «МХП» за допомогою діаграми.

Серед управлінського персоналу ПрАТ «МХП» у 2024 році найбільш чисельною є вікова група 29–40 років, частка якої становить 35,05%. Даний показник перевищує рівень 2022 року на 4,63% та 2023 року — на 3,39%. Другою за чисельністю є вікова категорія 41–50 років, частка якої складає 30,58%, що більше відповідно на 3,08% порівняно з 2022 роком та на 0,07% — порівняно з 2023 роком.

Частка працівників передпенсійного віку у 2024 році становить 12,31%, що на 1,30% менше, ніж у 2022 та 2023 роках. Молоді працівники формують 15,02% управлінського персоналу, що на 5,67% нижче показника 2022 року та на 1,74% — 2023 року. Частка працівників пенсійного віку у 2024 році дорівнює 7,04%, що менше порівняно з 2022 роком на 0,74% та з 2023 роком — на 0,41%.

Кадрова історія МХП є прикладом успішного професійного зростання співробітників — від робітничих і початкових управлінських посад до керівників підрозділів, департаментів і стратегічних напрямів. Понад 90% представників топменеджменту компанії пройшли кар’єрний шлях усередині холдингу. Це підтверджує, що системні інвестиції у підготовку персоналу та розвиток управлінських компетенцій є одним із ключових чинників сталого розвитку бізнесу.

ПрАТ «МХП» активно залучає до співпраці студентів і випускників закладів професійно-технічної освіти. Ще в період навчання фахівці компанії знайомлять майбутніх працівників з корпоративними цінностями, виробничими процесами та сучасними технологіями, організовуючи практичні заняття. Протягом перших трьох місяців роботи за кожним молодим спеціалістом закріплюється досвідчений наставник. Початок професійної діяльності в компанії є логічним продовженням програми «МХП СТАРТ», спрямованої на

підвищення престижності агробізнесу як одного з найбільш динамічних секторів економіки України.

Особливе місце в системі розвитку управлінського персоналу посідає Менеджерська програма МХП — унікальний для українського корпоративного середовища проєкт. Програма орієнтована на навчання та розвиток керівників і лідерів за участю провідної світової бізнес-школи INSEAD, а також міжнародних консалтингових та освітніх інституцій, зокрема McKinsey, академії Ernst & Young, Deloitte та Бостонського університету. Учасники програми підвищують власну професійну капіталізацію, формують ключові управлінські компетенції та входять до кадрового резерву для заміщення топових посад у холдингу.

Агроіндустріальний холдинг МХП входить до «ТОП-10 найкращих українських роботодавців» і відзначений спеціальною нагородою «HR-лідер в інноваціях». Відзнаки, отримані на HR Wisdom Summit 2019, стали професійним визнанням інноваційних HR-проєктів компанії у сфері стратегічного управління людським капіталом.

Отже, проаналізувавши ефективність кадрової політики ПрАТ «МХП», доцільно перейти до оцінювання його фінансових результатів та дослідження господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Незважаючи на повномасштабну війну, МХП не лише зберігає стабільність операційної діяльності, а й продовжує активну інвестиційну політику. У 2024 році компанію було визнано одним із найбільших інвесторів України за версіями *Forbes Ukraine* та *NV*. Упродовж 2022–2024 років МХП інвестувала \$690 млн у розвиток власного бізнесу.

Основними напрямками інвестування є підтримка та модернізація технологій і виробничого обладнання, цифрова трансформація, підвищення ефективності виробничих процесів і зниження собівартості продукції, розвиток енергоефективності та енергонезалежності, реалізація соціальних ініціатив, а також розширення кулінарного бізнесу та запуск нових продуктів.

МХП послідовно інвестує в інноваційні рішення та бізнеси, що розширюють food-екосистему компанії, а також розвиває стратегічні партнерства

з провідними гравцями харчової індустрії з метою забезпечення продовольчої безпеки. Зазначені інвестиції сприяють не лише зміцненню бізнес-позицій компанії, а й створенню нових робочих місць та зростанню внеску у національну економіку.

У грудні 2024 року МХП оголосила про зобов’язуючу пропозицію щодо придбання UVESA Group — лідера ринку харчової промисловості Іспанії, що дозволить суттєво розширити присутність компанії на європейському ринку.

2024 рік став черговим складним періодом для України, оскільки минуло понад три роки з початку повномасштабного вторгнення росії. Попри роботу в умовах високої нестабільності та значних ризиків, МХП змогла забезпечити стабільні операційні та фінансові результати, продовжуючи реалізацію стратегічної мети — стати провідним світовим виробником сталого харчування.

З метою формування обґрунтованої стратегії подальшого розвитку підприємства у роботі буде проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ПрАТ «МХП» на основі Звіту про фінансові результати (додаток А) та Балансу підприємства (додаток Б). На першому етапі доцільно дослідити динаміку основних показників господарської діяльності підприємства (табл. 2.3).

Розглянемо структуру управлінського персоналу за допомогою діаграми.

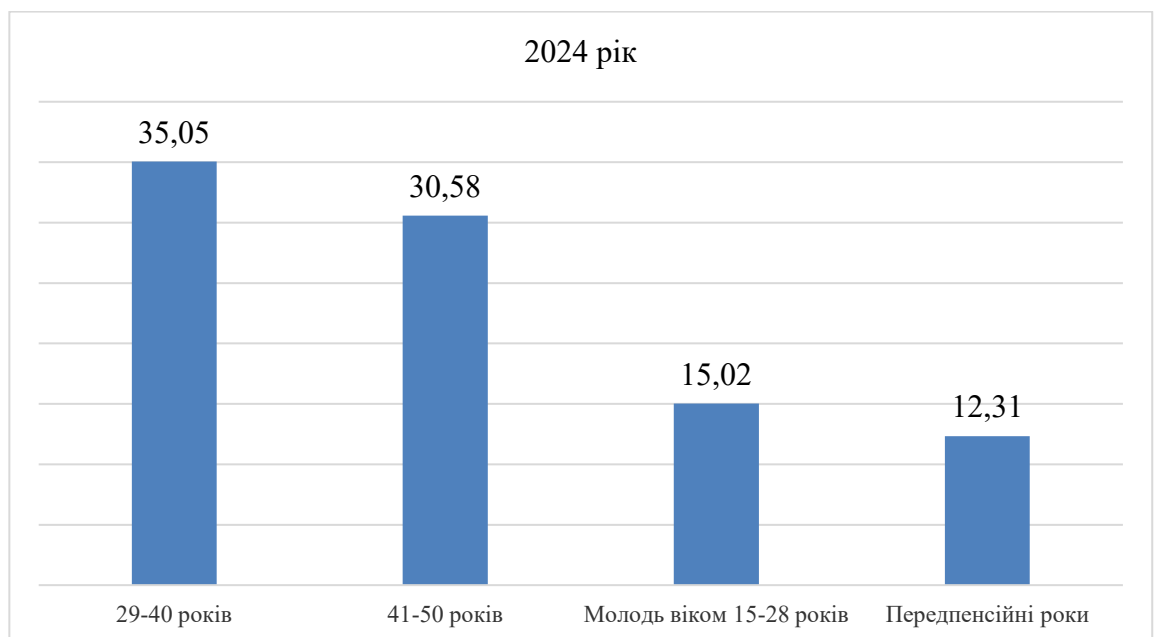


Рис.2.1. Структура управлінського персоналу ПрАТ «МХП» за 2024р.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників господарської діяльності**ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.**

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	46072255	51298072	46793252	720997	-4504820
Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	6175	5825	7637	1462	1812
Оплата праці та відрахування на соціальні	тис.грн.	2874854	3959736	6276035	3401181	2316299
Матеріальні витрати	тис.грн.	1626997	1333085	34959348	33332351	33626263
Основні засоби	тис.грн.	12929329	12129808	16453247	3523918	4323439
Амортизація	тис.грн.	966462	1395942	1722565	756103	326623
Оборотні активи	тис.грн.	14921900	24985519	19090137	4168237	-5895382
Продуктивність праці	тис.грн.	7461,09	8806,54	6127,18	-1333,92	-2679,36
Матеріаловіддача	грн.	28,32	38,48	1,34	-26,98	-37,14
Фондовіддача основних фондів	грн.	0,28	0,24	0,35	0,07	0,12
Фондоємність продукції	коп.	3,56	4,23	2,84	-0,72	-1,39

У 2024 році виручка від реалізації продукції ПрАТ «МХП» становила 46 793 252,00 тис. грн. Порівняно з 2022 роком її обсяг зріс на 720 997,00 тис. грн, водночас відносно 2023 року спостерігається зниження на 4 504 820,00 тис. грн, що свідчить про вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на обсяги реалізації у звітному періоді.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році зросла на 1 462 особи порівняно з 2022 роком та на 1 812 осіб порівняно з 2023 роком. Одночасно відбулося збільшення витрат на оплату праці: у звітному році вони зросли на 3 401 181,00 тис. грн відносно 2022 року та на 2 316 299,00 тис. грн порівняно з

2023 роком, що свідчить про підвищення рівня заробітної плати персоналу. Водночас, попри зростання чисельності працівників, показник продуктивності праці у 2024 році зменшився на 1 333,92 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 2 679,36 тис. грн порівняно з 2023 роком.

Матеріальні витрати у 2024 році суттєво зросли — на 33 332 351,00 тис. грн відносно 2022 року та на 33 626 263,00 тис. грн порівняно з 2023 роком. Амортизаційні відрахування також мали тенденцію до збільшення: у 2024 році вони зросли на 756 103,00 тис. грн відносно 2022 року та на 326 623,00 тис. грн порівняно з 2023 роком. Поряд із цим у звітному періоді відбулося зростання вартості основних засобів та обсягу оборотних активів підприємства.

Показник матеріаловіддачі у 2024 році зменшився на 26,98 грн порівняно з 2022 роком та на 37,14 грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про зниження ефективності використання матеріальних ресурсів. Водночас фондівіддача основних фондів зросла на 0,07 грн порівняно з 2022 роком та на 0,12 грн порівняно з 2023 роком, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів.

Фондоємність продукції у 2024 році скоротилася на 0,72 коп. відносно 2022 року та на 1,39 коп. порівняно з 2023 роком, що підтверджує позитивну динаміку у використанні основних виробничих фондів.

ПрАТ «МХП» послідовно нарощує власні виробничі потужності, здійснює науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), а також зміцнює свої ринкові позиції за рахунок зростання обсягів виробництва, активізації ділової діяльності та впровадження інноваційних рішень.

Світові тенденції розвитку галузі також створюють сприятливі передумови для подальшого розвитку компанії. За прогнозами, у період з 2025 по 2034 роки глобальне споживання м'яса зросте на 47,9 млн т, а середньорічне споживання їстівної роздрібної ваги на одну особу збільшуватиметься на 0,9 кг. Основним драйвером цього зростання стане м'ясо птиці завдяки його відносно низькій вартості, сприятливому харчовому профілю та меншому впливу на довкілля.

Очікується, що до 2034 року частка м'яса птиці становитиме 45% світового споживання м'ясного білка.

За оцінками фахівців, світове виробництво м'яса у 2034 році досягне 406 млн т, що на 13% більше порівняно з базовим періодом. Найбільший внесок у зростання виробництва забезпечить Азія, на яку припадатиме 55% приросту, зокрема за рахунок Китаю, Індії та В'єтнаму. Латинська Америка посилить свої позиції завдяки перевагам у земельних ресурсах, кормовій базі та генетичному потенціалі. Обсяги виробництва м'яса птиці у світі зростуть на 28,5 млн т.

Водночас у країнах із високим рівнем доходів зростає занепокоєння щодо добробуту тварин, впливу на здоров'я населення та навколишнє середовище, що стримує зростання споживання м'яса на душу населення, особливо яловичини та свинини. У Канаді та країнах ЄС прогнозується стагнація або навіть скорочення цього показника. При цьому очікується, що викиди парникових газів, пов'язані з виробництвом м'яса, зростуть на 6%, тоді як загальне виробництво збільшиться на 13%.

Отже, провівши аналіз загальної динаміки основних показників господарської діяльності ПрАТ «МХП», доцільно перейти до детальнішого дослідження факторів, що зумовили виявлені зміни у показниках діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+,-)	
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
1. Виручка від реалізації	тис.грн	46072255	51298072	46793252	720997	-4504820
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	39095966	43497444	34207457	-4888509	-9289987
3. Валовий прибуток	тис.грн	6976289	7800628	12585795	5609506	4785167

4. Валовий збиток	тис.грн	-	-	-	-	-
5. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)	тис.грн	543677	1021903	781535	237858	-240368
6. Інші витрати (операційні, фінансові)	тис.грн	7972644	9624204	15214399	7241755	5590195
7. Прибуток до оподаткування	тис.грн	-	-	-	-	-
8. Збиток до оподаткування	тис.грн	-452678	-801673	-1847069	-1394391	-1045396
9. Податок на прибуток	тис.грн	-29542	-54577	-25254	4288	29323
10. Чистий:	тис.грн	-	-	-	-	-
Прибуток						
Збиток	тис.грн	-423136	-747096	-1821815	-1398679	-1074719

У 2024 році собівартість реалізованої продукції ПрАТ «МХП» скоротилася на 4 888 509,00 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 9 289 987,00 тис. грн відносно 2023 року. При цьому виручка від реалізації продукції зросла на 720 997,00 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, однак зменшилася на 4 504 820,00 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про неоднорідну динаміку доходів підприємства у досліджуваному періоді.

За результатами діяльності у 2024 році ПрАТ «МХП» сформувало валовий прибуток у розмірі 12 585 795,00 тис. грн, що перевищує показник 2022 року на 5 609 506,00 тис. грн, а показник 2023 року — на 4 785 167,00 тис. грн. Це підтверджує позитивні зрушення у сфері управління витратами та операційною ефективністю.

У структурі інших доходів (операційних, позареалізаційних та фінансових) у 2024 році спостерігалася зростання на 237 858,00 тис. грн порівняно з 2022 роком, водночас відносно 2023 року їх обсяг зменшився на 240 368,00 тис. грн. Одночасно відбулося істотне збільшення інших витрат: на 7 241 755,00 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 5 590 195,00 тис. грн відносно 2023 року, що негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат.

Упродовж аналізованого періоду ПрАТ «МХП» отримало чистий збиток, який у 2024 році зріс на 1 398 679,00 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 1 074 719,00 тис. грн порівняно з 2023 роком. Основними чинниками формування збитку стали значні коливання валютних курсів, високий рівень боргового навантаження, а також підвищені воєнні ризики, характерні для економіки України.

Загалом у 2024 році МХП залишався операційно прибутковим, однак фінансовий результат був суттєво знижений унаслідок негрошових курсових збитків. За відсутності цього чинника прибуток компанії був би значно вищим, оскільки операційна діяльність продемонструвала істотне зростання, що підтверджується збільшенням показника EBITDA на 27%. Це свідчить про високий рівень операційної ефективності компанії, водночас валютні ризики залишаються одним із ключових викликів для її фінансової стабільності.

МХП послідовно реалізує трансформацію бізнес-моделі, розпочату ще у 2019 році, спрямовану на перехід від сировинної до кулінарної компанії. У 2024 році холдинг активізував діяльність на ринку злиттів і поглинань. Протягом менш ніж шести місяців МХП придбала три компанії, загальна вартість яких, за оцінкою Forbes, становила \$35 млн. До них належать «Овочева скарбниця» — актив, навколо якого формується експертиза в овочевому сегменті, «Український м'ясний хутір», що спеціалізується на виробництві та дистрибуції м'ясо-ковбасних виробів, а також KTL Ukraine. Остання угода стала першою інвестицією холдингу у логістичний бізнес та створює передумови для масштабування діяльності МХП у сфері морських перевезень.

Однією з ключових складових фінансової стратегії ПрАТ «МХП» є політика формування активів, яка передбачає визначення потреби підприємства в активах та оптимізацію їх структури з метою забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності діяльності (табл. 2.5).

Структура активів ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2024 р. до	
	2022		2023		2024		2022	2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Оборотні активи	14921900	45,84	24985519	53,70	19090137	42,80	4168237	-5895382
Необоротні активи	17627431	54,16	21540149	46,30	25516626	57,20	7889195	3976477
Разом	32549331	100,00	46525668	100,00	44606763	100,00	-	-

У 2024 році обсяг оборотних активів ПрАТ «МХП» у вартісному вираженні зріс на 4 168 237,00 тис. грн порівняно з 2022 роком, водночас відносно 2023 року спостерігалось їх скорочення на 5 895 382,00 тис. грн. У загальній структурі активів частка оборотних активів у 2024 році становила 42,80%, що свідчить про збереження їх вагової ролі у забезпеченні поточної діяльності підприємства.

Необоротні активи ПрАТ «МХП» у 2024 році також продемонстрували зростання: їх обсяг збільшився на 7 889 195,00 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 3 976 477,00 тис. грн відносно 2023 року. Позитивна динаміка простежується і у відсотковому вимірі — частка необоротних активів зросла з 54,16% у 2022 році до 57,20% у 2023 році, що свідчить про посилення інвестиційної спрямованості діяльності підприємства та нарощування його виробничого потенціалу.

У 2023 році холдинг МХП займав близько 1% європейського ринку курятини. Незважаючи на критику та конкурентний тиск з боку європейських виробників, компанія у 2024 році продовжила активне розширення своєї присутності на ринку Європи. Зокрема, дочірня компанія Perutnina Ptuj отримала дозвіл Антимонопольного комітету України на придбання низки албанських підприємств, що спеціалізуються на виробництві та переробці м'яса птиці.

Перспективним напрямом розвитку МХП є також біоенергетика. До кінця поточного року холдинг планує ввести в експлуатацію два біометанові заводи

загальною потужністю 35 млн куб. м. Крім того, у стратегічних планах компанії до 2025 року — будівництво вітроелектростанції потужністю 60 МВт, що відповідає принципам сталого розвитку та підвищення енергонезалежності.

З метою оцінки платоспроможності ПрАТ «МХП» доцільно провести аналіз за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, зокрема коефіцієнтів абсолютної, проміжної та поточної ліквідності, а також коефіцієнта забезпеченості власними коштами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
		2022	2023	2024		2022р.	2023р.	2024р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	1300000	3529087	1953846	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість	тис. грн.	9492531	17276691	15062029	X	X	X	X
Оборотні активи всього	тис. грн.	14921900	24985519	19090137	X	X	X	X
Необоротні активи всього	тис. грн.	17627431	21540149	25516626	X	X	X	X
Власний капітал	тис. грн.	7159850	7921328	6647389	X	X	X	X
Поточні зобов'язання	тис. грн.	34439110	51914180	45867206	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грн	0,04	0,07	0,04	>0,2	-0,16	-0,13	-0,16
Коефіцієнт проміжної ліквідності	грн	0,31	0,40	0,37	>0,7	-0,39	-0,30	-0,33
Коефіцієнт поточної ліквідності	грн	0,43	0,48	0,42	>1	-0,57	-0,52	-0,58
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	грн	-0,70	-0,55	-0,99	>0,1	-0,80	-0,65	-1,09

Обсяг грошових коштів ПрАТ «МХП» є недостатнім у співвідношенні з величиною поточних зобов'язань. Так, у 2024 році сума грошових коштів та їх еквівалентів становила 1 953 846,00 тис. грн, тоді як поточні зобов'язання досягли 45 867 206,00 тис. грн. За таких умов коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає частку короткострокових зобов'язань, що можуть бути погашені негайно без залучення дебіторської заборгованості чи реалізації інших активів, протягом усього аналізованого періоду є нижчим за нормативне значення. Це свідчить про обмежені можливості ПрАТ «МХП» щодо своєчасного погашення короткострокових боргових зобов'язань.

Коефіцієнт проміжної ліквідності також не досягає нормативного рівня 0,7. Зокрема, у 2022 році його відхилення від норми становило 0,39, у 2022 році — 0,30, а у 2023 році — 0,33. Значення даного показника, менше одиниці, характеризує підвищений рівень фінансового ризику та залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Протягом 2022–2024 років коефіцієнт поточної ліквідності ПрАТ «МХП» також залишався нижчим за нормативне значення: у 2022 році — на 0,57, у 2023 році — на 0,52, у 2024 році — на 0,58. Це свідчить про недостатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами протягом усього аналізованого періоду має від'ємне значення і є нижчим за норматив: у 2022 році — на 0,80, у 2023 році — на 0,65, у 2024 році — на 1,09. Така ситуація означає, що наявні оборотні активи підприємства не забезпечуються власними та порівняними до них джерелами фінансування, що негативно впливає на фінансову стійкість компанії.

Водночас МХП, входячи до трійки найефективніших аграрних компаній України, характеризується однією з найвищих часток переробки у структурі виторгу — 95%. Упродовж воєнних років найбільший виробник та експортер курятини в Україні збільшив обсяг річних інвестицій у 1,8 раза — до 263 млн дол. США. Як зазначає заступник голови правління з агробізнесу МХП Сергій Доброгорський, ці інвестиції спрямовані на розвиток кулінарного бізнесу,

впровадження сучасних технологій у напрямках агро та food, а також на розвиток зеленої енергетики. У межах аграрного напрямку протягом року компанією було реалізовано 28 інвестиційних проєктів загальною вартістю 14,5 млн дол. США.

Згідно зі стратегією розвитку, затвердженою у 2023 році на п'ятирічний період, ключовими пріоритетами діяльності МХП визначено збереження родючості ґрунтів, цифровізацію виробничих процесів, створення продуктів із високою доданою вартістю, турботу про персонал, визнання внеску працівників та підтримку молодих талантів.

Для посилення наявних конкурентних переваг на ринку доцільним є подальше стимулювання впровадження інноваційних проєктів у діяльність ПрАТ «МХП». Успішна реалізація вже діючих ініціатив сприятиме виконанню поточних бізнес-планів та досягненню стратегічних цілей, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

На наступному етапі доцільно здійснити аналіз складу та джерел формування фінансових ресурсів ПрАТ «МХП», а також оцінити їх роль у забезпеченні господарсько-фінансової діяльності підприємства за 2022–2024 роки. Для цього розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів (табл. 2.7).

Таблиця 2.8

Структура власних оборотних коштів ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-)	
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022р.	2024 р. до 2023р.
Власний капітал	тис.грн	7159850	7921328	6647389	-512461	-1273939
Необоротні активи	тис.грн	17627431	21540149	25516626	7889195	3976477
Власні оборотні кошти	тис.грн	24787281	29461477	32164015	7376734	2702538

Основними джерелами формування фінансових ресурсів ПрАТ «МХП» є власний капітал, довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання, причому домінуючу частку у структурі пасивів становлять саме короткострокові боргові зобов'язання.

У 2024 році частка власного капіталу у загальному обсязі джерел фінансування становила 11,48%, що на 3,80% менше порівняно з 2022 роком та на 1,20% нижче рівня 2023 року. Частка довгострокових зобов'язань у 2024 році становила 11,74%, скоротившись на 3,56% відносно 2022 року, проте збільшившись на 6,67% порівняно з 2023 роком. Водночас переважну частку у структурі пасивів займають поточні зобов'язання — 79,22%, що на 5,74% більше, ніж у 2022 році, але на 3,89% менше, ніж у 2023 році. Така структура джерел фінансування свідчить про значне боргове навантаження ПрАТ «МХП» та його суттєву залежність від фінансових установ і кредиторів.

Окрему роль у забезпеченні довгострокового розвитку компанії відіграє діяльність R&D-підрозділу, який зосереджений на вдосконаленні внутрішніх виробничих процесів МХП, а також на трансформації ключового для компанії продукту — курятини — у нові формати з вищою доданою вартістю. Зокрема, нещодавно компанією було введено на ринок кулінарні конструктори як інноваційний продукт. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи здійснюються у R&D-центрі площею понад 1000 кв. м, відкритому влітку 2021 року поблизу Києва. Обсяг інвестицій у створення цього майданчика перевищив 30 млн грн. Окрім виробництва тестових партій продукції, на його базі функціонують школи кухарів та сенсорна лабораторія для проведення фокус-груп, що сприяє підвищенню інноваційної привабливості компанії та створює передумови для залучення додаткового капіталу.

На наступному етапі доцільно проаналізувати структуру власних оборотних коштів ПрАТ «МХП» за 2017–2019 роки, що дозволить оцінити тенденції формування внутрішніх фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.8).

Діяльність МХП можна розглядати як комплексну систему всебічної підтримки держави, що охоплює різні напрями суспільного розвитку. Компанія поєднує інвестиційну та податкову активність зі створенням стабільних робочих місць для десятків тисяч громадян; забезпечує виробництво продуктів із високою доданою вартістю та сприяє зміцненню продовольчої безпеки країни; впроваджує інноваційні рішення та стимулює розвиток широкої мережі

партнерів. Водночас МХП створює можливості для професійної реалізації молоді, реалізує програми підтримки військовослужбовців і ветеранів, інвестує у розвиток територіальних громад та сприяє утвердженню української ідентичності через культурні ініціативи.

Починаючи з 2022 року, МХП послідовно та системно підтримує українців у протистоянні агресії. З метою надання індивідуального супроводу та комплексної допомоги військовим, ветеранам і членам їхніх родин компанія реалізує програму «МХП Поруч». Окрім цього, МХП у партнерстві з Благодійним фондом «МХП-Громаді» здійснює діяльність, спрямовану на розвиток українських громад, об'єднуючи ресурси бізнесу, органів влади та локальних ініціатив задля формування сталого та безпечного майбутнього.

Для поглиблення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно здійснити оцінку динаміки та структури витрат ПАТ «МХП», що дозволить визначити особливості формування витрат і їх вплив на результати діяльності компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура операційних витрат ПрАТ «МХП» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2024р. до	
		2022	2023	2024	2022	2023
Матеріальні витрати	тис.грн	1626997	1333085	34959348	33332351	33626263
Витрати на оплату праці	тис.грн	2488901	3430252	5484457	941351	2054205
Відрахування на соціальні заходи	тис.грн	385953	529484	791578	143531	262094
Амортизація	тис.грн	966462	1395942	1722565	429480	326623
Інші витрати (звичайні, операційні)	тис.грн	6657686	5520214	5172864	-1137472	-347350
Разом	тис.грн	12125999	12208977	48130812	36004813	35921835

Усі показники операційних витрат ПрАТ «МХП» у досліджуваному періоді характеризуються тенденцією до зростання, за винятком статті інших витрат, яка має зворотну динаміку.

Зокрема, матеріальні витрати у 2024 році збільшилися на 33 332 351,00 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 33 626 263,00 тис. грн відносно 2023 року, що пов'язано зі зростанням обсягів виробництва та підвищенням вартості матеріальних ресурсів.

Витрати на оплату праці зросли на 941 351,00 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 2 054 205,00 тис. грн порівняно з 2023 роком. Таке зростання зумовлене як підвищенням рівня заробітної плати, так і збільшенням чисельності персоналу підприємства. Відповідно, відрахування на соціальні заходи також зросли — на 143 531,00 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 262 094,00 тис. грн відносно 2023 року.

Амортизаційні відрахування у 2024 році зросли на 429 480,00 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 326 623,00 тис. грн порівняно з 2023 роком, що є наслідком оновлення та розширення основних засобів підприємства. Водночас інші операційні витрати скоротилися на 1 137 472,00 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 347 350,00 тис. грн у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про оптимізацію окремих напрямів витратної діяльності.

Наступним етапом аналізу ефективності функціонування ПрАТ «МХП» є оцінка показників рентабельності, яка дозволить визначити рівень прибутковості підприємства та результативність використання його ресурсів (табл. 2.10).

У 2024 році компанія повідомила про втрати близько \$40 млн від курсових різниць, зумовлених ослабленням гривні, що мало негативний вплив на фінансові результати діяльності. У зв'язку з цим, а також під впливом низки інших чинників, упродовж 2022–2024 років ПрАТ «МХП» отримувало чистий збиток, обсяг якого зріс на 1 398 679,00 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 1 074 719,00 тис. грн порівняно з 2023 роком.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2024 році становив –3,42%, що є нижчим за рівень 2022 року на 2,45%, а також меншим за показник 2018 року на 2,22%. Це свідчить про зниження здатності підприємства генерувати прибуток з кожної гривні вкладених активів.

Рентабельність витрат у 2024 році склала $-3,79\%$, що на $0,30\%$ менше порівняно з 2022 роком та на $2,33\%$ менше відносно 2023 року. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності реалізації продукції, яка зменшилась на $2,97\%$ порівняно з 2022 роком та на $2,44\%$ порівняно з 2023 роком. Рентабельність власного капіталу знизилась на $21,50\%$ відносно 2022 року та на $17,98\%$ порівняно з 2023 роком.

Узагальнюючи результати аналізу господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «МХП», слід зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 720 997,00 тис. грн порівняно з 2022 роком, однак зменшився на 4 504 820,00 тис. грн порівняно з 2023 роком і у 2024 році становив 46 793 252,00 тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 1 462 особи порівняно з 2022 роком та на 1 812 осіб порівняно з 2023 роком. Водночас продуктивність праці зменшилась на 1 333,92 тис. грн відносно 2022 року та на 2 679,36 тис. грн порівняно з 2023 роком. Матеріаловіддача у 2024 році скоротилася на 26,98 грн у порівнянні з 2022 роком та на 37,14 грн — у порівнянні з 2023 роком. Разом із тим фондівіддача основних виробничих фондів зросла на 0,07 грн відносно 2022 року та на 0,12 грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення ефективності їх використання.

У структурі джерел фінансових ресурсів ПрАТ «МХП» у 2024 році найбільшу частку становили поточні зобов'язання — $79,22\%$, частка власного капіталу дорівнювала $11,48\%$, а довгострокових зобов'язань — $11,74\%$. Оскільки у 2022–2024 роках підприємство зазнавало чистого збитку, всі показники рентабельності мають від'ємні значення. Визначальними чинниками залишаються валютні коливання та нестабільність зовнішніх ринків.

Водночас, зважаючи на те, що ПрАТ «МХП» входить до складу агрохолдингу МХП, загалом 2024 рік став для групи роком помірного зростання та збереження фінансової стійкості. Незважаючи на валютні збитки у розмірі \$125 млн, компанії вдалося наростити операційні показники, зберегти стабільний

виторг та підвищити ефективність бізнес-процесів, що свідчить про високу адаптивність холдингу до ринкових викликів.

МХП продовжує виконувати соціальні зобов'язання перед персоналом, зокрема здійснює повну виплату заробітної плати 2 724 мобілізованим працівникам. Загальна сума виплат із початку повномасштабної війни перевищила 2,2 млрд грн. Компанія забезпечує всебічну підтримку 30 889 працівників, які працюють в Україні, та членів їхніх родин.

Як зазначає Deputy CEO МХП Андрій Булах, назву компанії МНР розшифровують як *Many Happy People*. У 2023 році МХП спрямувала \$1,2 млн на оцінювання компетенцій, навчання та розвиток персоналу (hard та soft skills), а також програми благополуччя (wellbeing). Аналогічну суму було інвестовано в облаштування та ремонти офісних приміщень і гуртожитків.

Загалом 2 900 співробітників МХП були мобілізовані до лав Збройних сил України, з яких понад 290 осіб уже повернулися до роботи. Бюджет ветеранської програми «МХП Поруч» у 2024 році становив 100 млн грн і був спрямований на підтримку військових, ветеранів та їхніх родин у громадах присутності компанії. Допомогу надає Центр взаємодії з військовими та ветеранами, функціонує безкоштовна цілодобова гаряча лінія, а також команда корпоративних психологів.

Стратегія розвитку МХП на найближчі роки орієнтована на принципи сталого розвитку, трансформацію закупівельних процесів та посилення партнерських відносин з метою підвищення ефективності бізнесу в Україні.

2.2. Оцінка системи управління знаннями ПраТ «Миронівський хлібопродукт»

Освітня екосистема МХП: коли корпоративне навчання — це стратегія, а не тренд. Світ змінюється, а разом з ним — і запити бізнесу до команди. Як зазначає Оксана Снарська, керівниця центру навчання персоналу МХП, головна сила компанії — це люди. Саме тому тут створили повноцінну self-learning екосистему, яка перетворює знання на стратегічну перевагу.

Уявіть собі компанію, де корпоративне навчання виходить далеко за межі стандартних курсів. Ми створили власні навчальні розробки — школи, що відповідають потребам різних напрямків бізнесу. Серед них:

Школа м'ясного сомельє

Інститут інженерної справи

Агрошкола з кадровим резервом

CBD-академії

HR-школа з 11-місячним курсом та фінальним захистом Capstone-проєкту

І це ще не кінець списку! Усе це — про МХП.

Завдяки таким підходам:

середній приріст знань випускників Агрошколи сягає 31%

NPS освітніх програм — вражаючі 93%

компанія зберігає унікальну експертизу та готує фахівців, яких не знайти на ринку

А головне — це не просто навчання, а реальний вклад у бізнес-результати: глибока залученість, внутрішній ріст і сильна команда, яка готова до викликів.

У наших планах — подальше розширення освітньої екосистеми. Зокрема, розвиток Школи закупівельника, а також Школи зоотехнії.

МХП — розвиток команд через корпоративну освітню екосистему.

МХП — міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій і один з двадцяти найкращих роботодавців України за версією Forbes — перетворила розвиток персоналу на стратегічну перевагу. У компанії створено повноцінну self-learning екосистему, де знання — це не зовнішній ресурс, а внутрішній капітал.

"Ми інвестуємо у людей, бо переконані: майбутнє компанії формують мотивовані, кваліфіковані й упевнені у собі професіонали", — пояснює Оксана Снарська, керівниця центру навчання персоналу МХП.

В основі цієї стратегії — мережа внутрішніх професійних шкіл, які охоплюють понад 10 спеціалізованих напрямків. Сьогодні в МХП функціонує вже 7 шкіл — від HR-школи до Інституту інженерної справи.

Серед найунікальніших — Школа м'ясного сомельє, яка готує персональних консультантів для клієнтів, та Агрошкола, що охоплює рівні від стартового до керівного, з фокусом на формування внутрішнього кадрового резерву. Також діють CBD-академії, Школа бізнес-аналітиків, програми для продавників на міжнародних активах тощо.

Як пояснює Оксана Снарська, рішення про створення внутрішніх освітніх платформ має кілька стратегічних переваг. Одна з них — збереження унікальної експертизи. У компанії накопичена значна база специфічних знань, які неможливо отримати через зовнішнє навчання. Особливо це стосується таких вузькопрофільних напрямів, як птахівництво, адже в Україні існує лише декілька вищих навчальних закладів, які готують зоотехніків, і навчальна програма не приділяє достатньо уваги цій галузі.

Важливим моментом є й адаптація навчальних програм до реалій бізнесу. Наприклад, у HR-школі навчання триває 11 місяців і завершується захистом власного Capstone-проєкту на основі реального виклику для компанії. Також, на відміну від універсальних курсів, корпоративні школи використовують реальні кейси й дані компанії, що дозволяє навчати співробітників на практичному досвіді.

Освітня екосистема МХП включає різні формати навчання: від інтенсивних триденних воркшопів до восьмимісячних програм із фінальними кваліфікаційними проєктами. Деякі програми, такі як HR-школа та Школа аналітиків, реалізуються у партнерстві з зовнішніми експертами, тоді як інші повністю забезпечуються внутрішніми тренерами-експертами.

Ефективність підходу підтверджується цифрами: середній приріст знань у випускників Агрошколи становить 31%, а індекс лояльності (Net Promoter Score, NPS) — 93%. Це свідчить про те, що внутрішня система навчання не лише закриває кадрові потреби, а й сприяє глибшій залученості працівників.

У планах компанії — подальше розширення освітньої екосистеми. Зокрема, зараз готується запуск Школи бренд-маркетолога у співпраці з Києво-

Могилянською бізнес-школою (KMBS), розвиток Школи закупівельника, а також Школи зоотехнії.

"Для нас корпоративне навчання — не тимчасове рішення, а довгострокова стратегія розвитку. В умовах, коли зовнішній ринок праці не може повністю забезпечити потреби в спеціалістах, МХП доводить, що великі бізнеси можуть створювати повноцінні корпоративні екосистеми знань, що не тільки задовольняють потреби окремих компаній, але й підвищують кваліфікацію працівників галузі загалом", — підсумовують у компанії.

В основі цієї стратегії — мережа внутрішніх професійних шкіл, які охоплюють понад 10 спеціалізованих напрямків. Сьогодні в МХП функціонує вже 7 шкіл — від HR-школи до Інституту інженерної справи.

Серед найунікальніших — Школа м'ясного сомельє, яка готує персональних консультантів для клієнтів, та Агрошкола, що охоплює рівні від стартового до керівного, з фокусом на формування внутрішнього кадрового резерву. Також діють CBD-академії, Школа бізнес-аналітиків, програми для продавців на міжнародних активах тощо.

Освітня екосистема МХП включає різні формати навчання: від інтенсивних триденних воркшопів до восьмимісячних програм із фінальними кваліфікаційними проєктами. Деякі програми, такі як HR-школа та Школа аналітиків, реалізуються у партнерстві з зовнішніми експертами, тоді як інші повністю забезпечуються внутрішніми тренерами-експертами.

Ефективність підходу підтверджується цифрами: середній приріст знань у випускників Агрошколи становить 31%, а індекс лояльності (Net Promoter Score, NPS) — 93%. Це свідчить про те, що внутрішня система навчання не лише закриває кадрові потреби, а й сприяє глибшій залученості працівників.

У планах компанії — подальше розширення освітньої екосистеми. Зокрема, зараз готується запуск Школи бренд-маркетолога у співпраці з Києво-Могилянською бізнес-школою (KMBS), розвиток Школи закупівельника, а також Школи зоотехнії.

"Для нас корпоративне навчання — не тимчасове рішення, а довгострокова стратегія розвитку. В умовах, коли зовнішній ринок праці не може повністю забезпечити потреби в спеціалістах, МХП доводить, що великі бізнеси можуть створювати повноцінні корпоративні екосистеми знань, що не тільки задовольняють потреби окремих компаній, але й підвищують кваліфікацію працівників галузі загалом", — підсумовують у компанії.

Ми турбуємося про розвиток своїх співробітників, і важливу роль у цьому відіграє оцінка їхніх компетенцій. Для цього в МХП створена система комплексного підходу до оцінки співробітників

Оцінка компетенцій співробітника

Щоб дослідити рівень прояву компетенцій співробітника, використовується перехресна модель оцінки. Оскільки важливо зрозуміти поточний рівень розвитку компетенцій та яка модель поведінки й стиль мислення переважатиме в нестандартних ситуаціях.

Для цього використовуємо різні інструменти оцінки, такі як метод 360°, центри оцінки з комбінацією індивідуальних та групових кейсів, інтерв'ю за компетенціями та тестування когнітивних здібностей. Завдяки цьому формується розгорнуте бачення моделі поведінки, а також розуміння сильних сторін і зон розвитку співробітника.

Зворотний зв'язок

Одним із ключових елементів оцінювання та розвитку є зворотний зв'язок. Працівник отримує фідбек від безпосереднього керівника під час one-to-one розмови, під час якої завдяки атмосфері довіри є можливість обговорити потенціал, сильні сторони та кар'єрні очікування співробітника, а також домовитись про зони покращень.

Також у МХП є посада capability-менеджера. Це партнер у розвитку співробітників, який допомагає вдосконалювати компетенції та професійні навички, необхідні для досягнення стратегічних цілей компанії.

Система оцінки персоналу Hogan

МХП є амбасадором цього інструменту в Україні, ба більше – команда самостійно переклала його українською мовою та використовує вже понад чотири роки. Цей інструмент допомагає працівникам краще зрозуміти свої сильні сторони як у буденних, так і в стресових ситуаціях, а також виявити обмежувачі та зони ризику у поведінці. Крім цього, Ноган досліджує мотиваційні фактори, цінності та відповідність корпоративній культурі.

Ця інформація дозволяє компанії знаходити індивідуальний підхід до кожного співробітника та формувати більш ефективні команди.

Оцінювання власних досягнень відповідно до OKR

МХП працює за системою цілепокладання OKR, яка допомагає компанії фокусуватися на найважливіших цілях та забезпечити чітке розуміння пріоритетів на всіх рівнях організації. Система створює прозору структуру, яка дозволяє кожному працівникові бачити, як його робота впливає на досягнення загальних цілей компанії.

Важливим аспектом стратегії є система **кар'єрних переміщень**. Ми будуємо систему, в якій будь-які призначення відбуваються максимально прозоро. Це дає кожному співробітнику чітке розуміння своїх можливостей для кар'єрного зростання. Допомогає команді в цьому запроваджена програма Talent Council, у межах якої ми аналізуємо професійні та особистісні навички співробітника, його потенціал та результативність для того, щоб запропонувати саме для нього кращі можливості кар'єрного зростання.

Коли люди розвиваються та ростуть у компанії, вони генерують високі результати

Як ми навчаємо команду

Як ми навчаємо команду

Одна з корпоративних цінностей МХП – постійний розвиток. Ця цінність об'єднує всю команду на різних рівнях – від працівників регіональних підприємств до топменеджменту.

Щоб ростити першокласних спеціалістів, залучившись підтримкою зовнішніх підрядників та експертів, центр навчання персоналу МХП організовує

власні школи, навчання в яких може тривати від дня до кількох місяців залежно від потреби та сформованої програми. Уже існує школа бізнес-аналітиків, агрошкола, де навчають саме тим навичкам, які будуть потрібні для роботи безпосередньо в МХП.

Щорічно у власному центрі навчання:

проходить понад 80 заходів (воркшопи, тренінги, бізнес-ігри)

діють 10 програм для управлінців

доступно 50+ онлайн-курсів у будь-який час з будь-якого пристрою

МХП є першопрохідцем у впровадженні різних інноваційних методик розвитку персоналу в Україні

Кожен працівник має доступ до професійного навчання, завдяки якому може підвищити власну кваліфікацію та здобути нові вміння, щоб виконувати свою роботу краще, отримати підвищення або перейти на іншу посаду. МХП навіть може профінансувати отримання другої вищої освіти для співробітників, <https://life.mhp4u.com.ua/education/> які мають бажання опанувати вузьку спеціальність та зростати в межах компанії.

як у форматі індивідуальних консультацій, так і з командами.

Для нас важливо, щоб людина сама була щиро зацікавлена в можливостях, які надає компанія. Тільки якщо співробітник має усвідомлену потребу, він зможе ефективно скористатися тими можливостями, які ми пропонуємо. Саме тому найбільше варіантів для зростання отримують ті, хто сам готовий іти вперед, хто вміє експериментувати та достатньо сміливий, щоб долати перешкоди.

70 % практичного досвіду у робочих завданнях та проєктах

2020 % менторство, коучинг, обмін знаннями з колегами

10 % тренінгів та курсів

Особливу увагу приділяємо розвитку лідерських якостей

У нас діють спеціальні модульні програми, програми розвитку талантів і кадрового резерву, а також ми проводимо стратегічні та фасилітаційні сесії для керівників різних бізнес-напрямів. Ми прагнемо виростити керівників, які не

просто ставлять завдання, а й надихають, ведуть за собою та розкривають потенціал своїх команд.

У МХП можна не лише навчатися, але й ділитися власними знаннями та менторити колег. Для цього є спеціальна програма, що метчить співробітників, які хочуть стати менторами, та тих, хто потребує менторської підтримки.

Ті зусилля, яких ми докладасмо до розвитку людей МХП, допомагають нам бути впевненими: кожному працівнику цікаво в його ролі, він знає, що про його розвиток піклуються, і докладає всіх зусиль, щоб скористатися наявними можливостями.

Отже, результати проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» дають підстави стверджувати, що, попри високий рівень операційної зрілості, інноваційності та соціальної відповідальності компанії, у сфері управління знаннями як складової розвитку людського капіталу наявна низка системних проблем, які стримують повну реалізацію потенціалу персоналу. Передусім це стосується фрагментарності процесів акумулювання, збереження та поширення знань між структурними підрозділами холдингу, що ускладнює трансфер критично важливого досвіду та кращих практик, особливо в умовах масштабності бізнесу та географічної розгалуженості виробничих активів.

Важливою проблемою є також недостатня формалізація неявних (імпліцитних) знань, які накопичуються працівниками в процесі практичної діяльності та не завжди інтегруються в корпоративні бази знань. Це створює ризики втрати інтелектуального капіталу у разі плинності кадрів, мобілізації працівників або їх тимчасової відсутності. Особливої актуальності дана проблема набуває в контексті реінтеграції військовослужбовців і ветеранів, коли відсутність адаптованих механізмів управління знаннями може уповільнювати процеси професійної реадаптації та знижувати ефективність використання людського потенціалу.

Крім того, виявлено обмежений рівень цифрової інтеграції систем управління знаннями з HR-процесами, зокрема з оцінюванням компетенцій,

навчанням і розвитком персоналу. Наявні інструменти здебільшого орієнтовані на збереження інформації, а не на її активне використання для формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників і підтримки управлінських рішень. Це знижує адаптивність організації до динамічних змін зовнішнього середовища та посилює розрив між стратегічними цілями компанії і фактичними можливостями розвитку людського капіталу.

Окремої уваги потребує проблема недостатнього використання сучасних цифрових та інтелектуальних технологій у системі управління знаннями. В умовах цифрової трансформації та зростання ролі аналітики даних відсутність інтегрованих інструментів, здатних забезпечити аналітичну підтримку, персоналізацію знань і прогнозування потреб у компетенціях, обмежує інноваційний потенціал підприємства. Це актуалізує необхідність переходу від традиційних підходів до управління знаннями до більш гнучких, адаптивних і технологічно орієнтованих моделей.

Таким чином, виявлені проблеми у сфері управління знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» свідчать про об'єктивну потребу в удосконаленні існуючої системи як ключового інструменту розвитку людського капіталу. Їх подолання потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні зміни, цифровізацію, впровадження інноваційних технологій та формування культури безперервного навчання і обміну знаннями. Саме це створить підґрунтя для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1. Застосування процесу управління знаннями як інструмент реінтеграції та реадаптації працівників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств, зокрема агропромислових холдингів, особливої актуальності набуває проблема реінтеграції та реадаптації персоналу, що була зумовлена воєнними подіями, мобілізацією працівників і суттєвими трансформаціями соціально-економічного середовища. Для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», як одного з найбільших роботодавців і системоутворюючих підприємств аграрного сектору України, питання збереження та розвитку людського капіталу є стратегічно важливим чинником забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. У цьому контексті удосконалення процесу управління знаннями доцільно розглядати як дієвий інструмент не лише підвищення ефективності діяльності, але й комплексної підтримки працівників у процесі їх повернення до професійної діяльності.

Воєнні виклики призвели до тимчасового або тривалого вибуття частини персоналу з виробничого процесу, що спричинило розрив у накопичених знаннях, навичках і компетенціях. Повернення працівників після військової служби відбувається в умовах оновлених технологій, цифровізації управлінських процесів, змін у внутрішніх регламентах та стандартах безпеки. За відсутності системного підходу до управління знаннями процес адаптації таких працівників ускладнюється, що негативно впливає як на їхню продуктивність, так і на загальні результати діяльності підприємства. Саме тому впровадження структурованих механізмів накопичення, оновлення та передачі знань дозволяє

мінімізувати втрати інтелектуального капіталу та забезпечити безперервність виробничих і управлінських процесів.

Удосконалення управління знаннями сприяє формуванню цілісної системи професійної реадaptaції працівників, що повертаються до трудової діяльності. Доступ до актуалізованих баз знань, внутрішніх навчальних платформ, наставницьких програм та обміну досвідом створює умови для поступового відновлення професійних компетенцій, зниження рівня стресу та підвищення впевненості працівників у власних можливостях. Таким чином, знання виконують не лише функцію ресурсу, але й стають інструментом соціально-психологічної стабілізації персоналу та відновлення його включеності в корпоративне середовище.

Для ПрАТ «МХП», діяльність якого характеризується високою часткою переробки, складними технологічними ланцюгами та орієнтацією на інноваційний розвиток, людський капітал є ключовим джерелом створення доданої вартості. У цьому зв'язку управління знаннями дозволяє забезпечити наступність компетенцій, збереження унікального виробничого досвіду та прискорене навчання як нових, так і реінтегрованих працівників. Це безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, якість продукції та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом є також відповідність удосконалення процесів управління знаннями корпоративній соціальній відповідальності МХП та принципам сталого розвитку. Орієнтація на підтримку працівників, зокрема ветеранів, розвиток їхніх компетенцій і створення умов для професійного зростання свідчить про довгострокову зацікавленість компанії у формуванні стійкої соціально-економічної системи. Інтеграція управління знаннями в програми реінтеграції персоналу поєднує економічну ефективність із соціальною складовою, що відповідає сучасним вимогам ESG-підходу та стратегічним пріоритетам розвитку підприємства.

Отже, удосконалення процесу управління знаннями як інструменту реінтеграції та реадaptaції працівників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є

обґрунтованим і необхідним кроком, спрямованим на збереження людського капіталу, підвищення організаційної стійкості та забезпечення ефективного післявоєнного відновлення підприємства. Такий підхід створює підґрунтя для довгострокового розвитку компанії, посилення її конкурентних позицій та реалізації соціально відповідальної моделі ведення бізнесу.

В умовах воєнних дій, внутрішньої міграції, мобілізації, тривалих перерв у трудовій діяльності та зростання психоемоційного навантаження, для МХП особливо актуальним є *системний підхід до повернення працівників у виробниче середовище*. Реінтеграція в цьому контексті передбачає не лише відновлення трудових функцій, а й оновлення знань, навичок, професійної ідентичності та відчуття залученості до корпоративної культури.

На основі проведеного дослідження у другому розділі кваліфікаційної роботи та потенціалу компанії у формуванні освітнього екосередовища пропонуємо для ветеранів запровадження освітніх програм «м'якого повернення» (Soft Return Learning)

Суть пропозиції полягає у наступному: розробити модульні освітні програми для працівників, які: повертаються після тривалої відсутності (служба в ЗСУ, евакуація, декрет, простої); змінюють функціональні ролі. Зміст програм повинен полягати у наступному: оновлення знань щодо технологічних змін; повторення стандартів безпеки; адаптаційні курси з корпоративних цінностей і стратегії МХП. При цьому знання акумулюються в єдиній базі та адаптуються під індивідуальні траєкторії повернення.

Зауважимо, що тут важливим є дотримання принципу формування персоналізованої траєкторії навчання на основі управління знаннями із запровадженням індивідуальних освітніх маршрутів реінтеграції:

діагностика актуального рівня знань; виявлення «розривів компетентностей»; рекомендація навчальних модулів.

Фахівцям ПрАт «Миронівський хлібопродукт» пропонуємо використання інструментів: цифрові профілі знань працівників; LMS із функціями

рекомендацій; мікронавчання, що дозволить досягнути ефекту зменшення тривалості адаптації та підвищення впевненості працівників.

Крім того, важливою є розробка Програми «Наставник знань» для реінтегрованих працівників, яка полягає у тому що кожному працівнику, який проходить реадаптацію, закріплюється *наставник*, відповідальний за: передачу актуальних знань; пояснення неформальних правил; супровід у перші місяці після повернення.

Управління знаннями: наставники документують типові запити та складнощі, що дозволяє постійно оновлювати навчальний контент.

Для комплексного підходу в управлінні знаннями та ефективної реінтеграції через освіту в системі ПраТ «МХП», пропонуємо запровадити психосоціальну реадаптацію через освітні формати, суть яких полягає у тому щоб інтегрувати в систему управління знаннями навчальні модулі з: стрес-менеджменту; відновлення працездатності; комунікації в команді після криз. При цьому використовувати формати Онлайн-курси, подкасти, фасилітовані групові сесії.

Ще одна важлива складова в удосконаленні системи управління знаннями та залучення потенціалу фахівців, які повертаються з війни - створення спільнот практики (Communities of Practice). Суть пропозиції: формування внутрішніх професійних спільнот: для працівників після реінтеграції; для ветеранів; для працівників, які змінили функцію.

Обмін досвідом, зниження соціальної ізоляції, формування відчуття підтримки.

Створення спільнот практики (Communities of Practice, CoP) як інструмент реінтеграції, реадаптації та управління знаннями в компанії МХП

Розглянемо теоретичне підґрунтя концепції Communities of Practice (Communities of Practice, CoP) — це добровільні, стійкі об'єднання працівників, які мають спільний професійний інтерес, досвід або проблему та взаємодіють з метою обміну знаннями, формування нових компетентностей і спільного навчання.

У контексті МХП СоР є особливо ефективними для:
 реінтеграції працівників після тривалої відсутності;
 реадаптації персоналу в умовах організаційних та технологічних змін;
 береження та поширення неформалізованих (tacit) знань.

Ключова мета створення спільнот практики в МХП — забезпечити м'яке повернення працівників у професійне середовище через горизонтальний обмін досвідом та спільне навчання. Основні завдання: зменшення адаптаційного стресу; відновлення професійної впевненості; формування відчуття належності до організації; накопичення та передача практичних знань; посилення корпоративної культури.

Виходячи з наукового та практичного підходів можемо визначити основні типи спільнот практики для МХП

Таблиця 3.1

Типологія спільнот практики в системі реінтеграції персоналу МХП

Тип СоР	Цільова група	Основний фокус	Очікуваний результат
Реінтеграційні СоР	Працівники після ЗСУ, вимушеної перерви	Професійне «повернення»	Скорочення адаптаційного періоду
Виробничі СоР	Лінійний персонал, технологи	Обмін виробничими практиками	Підвищення якості процесів
Управлінські СоР	Керівники середньої ланки	Лідерство в кризі	Єдині управлінські підходи
Інноваційні СоР	Молоді фахівці, R&D	Генерація ідей	Організаційні інновації
Ветеранські СоР	Демобілізовані працівники	Соціальна підтримка	Збереження людського капіталу

Вважаємо за необхідне запропонувати «Структура та учасники спільноти практики. Ключові ролі в СоР: Координатор спільноти — організовує взаємодію; *Експерт/наставник* — носій практичного досвіду; *Учасники* — працівники, що навчаються та діляться знаннями; *КМ-куратор* — відповідає за фіксацію та поширення знань.

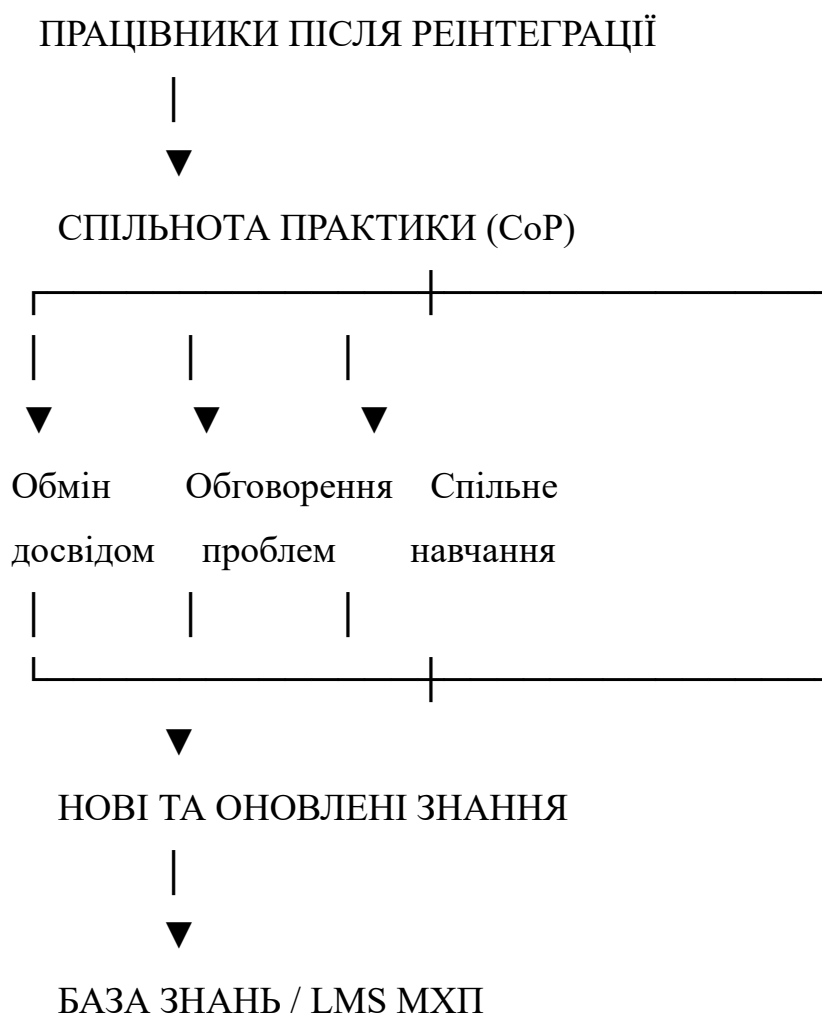


Рис. 3. 1 Схema функціонування спільноти практики ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»)

Вважаємо за необхідне запропонувати Інструменти реалізації спільнот практики ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»)

Таблиця 3.2

Інструментальне забезпечення СоР

Інструмент	Форма	Призначення
Регулярні зустрічі	Онлайн / офлайн	Обмін досвідом
Корпоративні платформи	MS Teams, LMS	Комунікація
Кейсові обговорення	Фасилітовані сесії	Практичне навчання
Менторські пари	Наставник–учасник	Індивідуальна адаптація
Knowledge Capture	Документація	Фіксація tacit knowledge

Не можна недооцінювати роль спільнот практики у реінтеграції та реадаптації, оскільки вони замінюють формальне навчання неформальним;

забезпечують соціальну підтримку; допомагають зняти психологічні бар'єри; сприяють швидкому включенню в робочі процеси.

Особливо це важливо для працівників із віддалених громад, які можуть бути фізично ізольованими від корпоративного середовища.

Позасмнівом кожна пропозиція у даній кваліфікаційній роботі повинна мати показники ефективності CoP

Таблиця 3.3.

КРІ функціонування спільнот практики

Показник	Критерій оцінки
Рівень участі	% залучених працівників
Тривалість адаптації	Скорочення періоду
Якість знань	Оцінка учасників
Плинність кадрів	Зменшення
Репутаційний ефект	Зростання лояльності

9. Узагальнюючі висновки

Створення Communities of Practice в МХП:

є ефективним інструментом управління знаннями;

сприяє сталому відновленню персоналу;

дозволяє перетворити індивідуальний досвід на організаційний ресурс;

підвищує стійкість компанії в умовах криз та трансформацій.

Таким чином, спільноти практики виступають містком між освітою, управлінням знаннями та людським капіталом, що є критично важливим для сучасних українських компаній.

4. Реінтеграція через навчання у віддалених громадах

4.1. Децентралізовані освітні хаби МХП

Суть пропозиції: Створення локальних навчальних точок у громадах проживання працівників: доступ до навчальних матеріалів; офлайн-тренінги; консультації наставників.

КМ-аспект: централізоване управління контентом із локальною адаптацією.

4.2. Мобільне навчання як інструмент реадaptaції

Суть пропозиції: мобільні курси з можливістю:

офлайн-доступу;

адаптивного темпу навчання;

повторного проходження матеріалу.

Ефект: зниження стресу та підвищення доступності освіти.

5. Оцінювання ефективності реінтеграції через управління знаннями

5.1. KPI реінтеграційного навчання

Запропоновані показники: час до повного відновлення продуктивності; рівень завершення навчальних програм; залученість у спільноти знань; зниження плинності кадрів серед реінтегрованих працівників.

6. Узагальнюючі висновки

Освітньо-орієнтована модель реінтеграції в МХП дозволяє:

скоротити адаптаційний період;

зберегти та оновити людський капітал;

підвищити лояльність і довіру працівників;

перетворити кризовий досвід на джерело організаційних знань.

Таким чином, управління знаннями виступає не допоміжною, а ключовою системою реадaptaції персоналу, забезпечуючи сталий розвиток МХП у довгостроковій перспективі.

3.2 Інтеграція генеративного штучного інтелекту у процес управління знаннями та використання технології блокчейн в управлінні знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств, зокрема агропромислових холдингів, особливої актуальності набуває проблема реінтеграції та реадаптації персоналу, що була зумовлена воєнними подіями, мобілізацією працівників і суттєвими трансформаціями соціально-економічного середовища. Для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», як одного з найбільших роботодавців і системоутворюючих підприємств аграрного сектору України, питання збереження та розвитку людського капіталу є стратегічно важливим чинником забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. У цьому контексті удосконалення процесу управління знаннями доцільно розглядати як дієвий інструмент не лише підвищення ефективності діяльності, але й комплексної підтримки працівників у процесі їх повернення до професійної діяльності.

Воєнні виклики призвели до тимчасового або тривалого вибуття частини персоналу з виробничого процесу, що спричинило розрив у накопичених знаннях, навичках і компетенціях. Повернення працівників після військової служби відбувається в умовах оновлених технологій, цифровізації управлінських процесів, змін у внутрішніх регламентах та стандартах безпеки. За відсутності системного підходу до управління знаннями процес адаптації таких працівників ускладнюється, що негативно впливає як на їхню продуктивність, так і на загальні результати діяльності підприємства. Саме тому впровадження структурованих механізмів накопичення, оновлення та передачі знань дозволяє мінімізувати втрати інтелектуального капіталу та забезпечити безперервність виробничих і управлінських процесів.

Удосконалення управління знаннями сприяє формуванню цілісної системи професійної реадаптації працівників, що повертаються до трудової діяльності. Доступ до актуалізованих баз знань, внутрішніх навчальних платформ,

наставницьких програм та обміну досвідом створює умови для поступового відновлення професійних компетенцій, зниження рівня стресу та підвищення впевненості працівників у власних можливостях. Таким чином, знання виконують не лише функцію ресурсу, але й стають інструментом соціально-психологічної стабілізації персоналу та відновлення його включеності в корпоративне середовище.

Для ПрАТ «МХП», діяльність якого характеризується високою часткою переробки, складними технологічними ланцюгами та орієнтацією на інноваційний розвиток, людський капітал є ключовим джерелом створення доданої вартості. У цьому зв'язку управління знаннями дозволяє забезпечити наступність компетенцій, збереження унікального виробничого досвіду та прискорене навчання як нових, так і реінтегрованих працівників. Це безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, якість продукції та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом є також відповідність удосконалення процесів управління знаннями корпоративній соціальній відповідальності МХП та принципам сталого розвитку. Орієнтація на підтримку працівників, зокрема ветеранів, розвиток їхніх компетенцій і створення умов для професійного зростання свідчить про довгострокову зацікавленість компанії у формуванні стійкої соціально-економічної системи. Інтеграція управління знаннями в програми реінтеграції персоналу поєднує економічну ефективність із соціальною складовою, що відповідає сучасним вимогам ESG-підходу та стратегічним пріоритетам розвитку підприємства.

Отже, удосконалення процесу управління знаннями як інструменту реінтеграції та реадаптації працівників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є обґрунтованим і необхідним кроком, спрямованим на збереження людського капіталу, підвищення організаційної стійкості та забезпечення ефективного післявоєнного відновлення підприємства. Такий підхід створює підґрунтя для довгострокового розвитку компанії, посилення її конкурентних позицій та реалізації соціально відповідальної моделі ведення бізнесу.

(GenAI) у КМ-системи

Основні ідеї: AI і машинне навчання стають основою систем управління знаннями, що дозволяє автоматично створювати, узагальнювати й пропонувати знання відповідно до контексту користувача;

системи здатні формувати проактивні рекомендації (knowledge suggestions) навіть до того, як користувач почав пошук;

генеративний AI здатний самостійно створювати частину знань (напр., резюме документів, навчальні матеріали).

Практика

корпоративні КМ-платформи з вбудованим AI-асистентом, який рекомендує релевантні знання в робочому контексті

автоматичне створення та поповнення баз знань на основі поведінки користувачів.

Ключовий сенс: AI перетворює знання з пасивного сховища на активний ресурс, що *підтримує рішення в реальному часі*.

2. Семантичний та когнітивний підхід до управління знаннями

Цей підхід виходить за межі простого зберігання документів — він орієнтований на розуміння структури знань та їхнього смислу.

Напрями

PANDAVA-протокол — семантичне відображення знань, що дозволяє аналізувати аргументативні структури інформації та синтезувати нові концепції на їх основі. [arXiv](#)

Когнітивний пошук та семантичні графи знань, які розуміють контекст, а не просто ключові слова.

Значення: такий підхід дозволяє організації не лише зберігати фактологічну інформацію, а й більш глибоко *структурувати знання для генерації інновацій та інтелектуального аналізу*.

3. AI-асистенти знань як новий практичний архетип

Нова роль у системах КМ — Knowledge Sculptor (фахівець, що працює з AI-генерацією знань), який перетворює автоматично згенеровані дані на *надійні, перевірені та придатні для використання знання*.

Це дає: нову експертну роль у КМ; кращу інтеграцію людини і машини у виробництві та передачі знань; підхід, орієнтований на співпрацю людини з AI.

4. Гіперперсоналізація та адаптивні КМ-системи

Системи 2025 р. виходять за рамки єдиних репозиторіїв знань і надають: персоналізовані знання відповідно до ролі, досвіду та поведінки користувача;

адаптивні навчальні траєкторії й рекомендації інформації.

Це означає, що кожен працівник отримує *не весь обсяг* знань, а лише ту частину, що важлива для його задач; навчання і робота ідуть у потоці (in-the-flow).

5. Колаборативність і міждисциплінарні екосистеми знань

КМ більше не обмежується окремими департаментами — він будується як: екосистема інтегрованих технологій та процесів;

платформи, що забезпечують *спільне вироблення знань*, порушують «силові» бар'єри між командами та відділами.

Компоненти:

інтеграція з робочими інструментами (Slack, MS Teams, CRM тощо);

колективні хаби знань;

крос-функціональні спільноти практики.

6. Контекстно-інтелектуальний пошук і семантичний контент

КМ 2025 орієнтований на:

семантичний пошук, що враховує не ключові слова, а *суть запиту*;

знання, що повертаються залежно від контексту завдання та поведінки користувача.

Це критично для швидкого реагування на потреби працівників та ухвалення рішень.

7. Інтерактивні, самооновлювані КМ-системи

Сучасні КМ-системи забезпечують:

автоматичне виправлення, уточнення та категоризацію знань;

інтелектуальну очистку даних;

своєчасне виявлення застарілої інформації.

Це дозволяє підтримувати *актуальність баз знань на рівні реальних бізнес-процесів*.

8. Безпека знань і блокчейн-інтеграція

Хоч поки не масово, але для 2025 р. блокчейн розглядається як засіб:

забезпечення цілісності;

захисту доступу;

перевірки автентичності знань.

Це особливо важливо для організацій з високими вимогами до безпеки.

Таблиця 3.2

Узагальнена таблиця сучасних концепцій КМ — 2025 р.

Концепція	Суть	Практичне значення
AI-підсилений КМ	Автоматизація та генерація знань	Швидкий доступ та рекомендації
Семантичний / когнітивний КМ	Розуміння суті знань	Інноваційний аналіз
Knowledge Sculptor	Роль людини у КМ	Надійні, адаптовані знання
Гіперперсоналізація	Індивідуальний контент	Персональні навчальні траєкторії
Колаборативний екосистемний підхід	Обмін знаннями між командами	Зняття силових бар'єрів
Семантичний пошук	Контекстний доступ до знань	Підтримка рішень у реальному часі
Самооновлювана база знань	Автоматичне вдосконалення контенту	Актуальні бази знань
Блокчейн-безпека	Захист знань	Цілісність і доступ

Сучасні концепції управління знаннями у 2025 році трансформують КМ зі статичних сховищ інформації в динамічні, AI-підсилені, персоналізовані, контекстно-інтелектуальні системи, що підтримують співпрацю, інновації та реальне прийняття рішень у компаніях.

У динамічному, насиченому інформацією світі сучасного бізнесу, оволодіння управлінням знаннями є важливим для успіху будь-якої організації та

здатності залишатися конкурентоспроможною. Рішення з управління знаннями розроблені для того, щоб допомогти у зборі, зберіганні, упорядкуванні та обміні інформацією в межах вашої організації. Це гарантує, що потрібні люди матимуть доступ до необхідних знань саме тоді, коли це потрібно. Ці системи виходять за рамки простого зберігання даних; вони сприяють культурі обміну, постійного навчання та інновацій.

Впровадження комплексної системи управління знаннями може покращити обслуговування клієнтів, підвищити продуктивність вашої команди та зробити діяльність вашої організації ефективнішою. У цій статті ми заглибимося в найкращі рішення для управління знаннями на 2025 рік, продемонструємо їхні основні характеристики та переваги, а також проілюструємо, як вони можуть революціонізувати спосіб обробки знань у вашій організації.

Управління знаннями охоплює процеси ідентифікації, збору, організації, зберігання та поширення інформації в організації. Його метою є цілісне управління інформаційними активами підприємства — базами даних, документами, політиками, процедурами та індивідуальним досвідом. Мета полягає в тому, щоб зробити потрібну інформацію доступною для потрібних людей у потрібний час, тим самим сприяючи культурі навчання, співпраці та інновацій.

Управління знаннями виходить далеко за рамки простого зберігання даних, воно включає оцінку, пошук та обмін знаннями для покращення прийняття рішень, підвищення операційної ефективності та досягнення бізнес-результатів.

Концепція управління знаннями значно еволюціонувала завдяки технологічному прогресу та зміні потреб бізнесу. Вона виникла у сфері управлінського консалтингу наприкінці 1980-х років, а McKinsey вперше використала цей термін у його сучасному контексті у 1987 році.

Найкращі рішення для управління знаннями для ПраТ «МХП» .

Рішення для управління знаннями на базі штучного інтелекту революціонізують спосіб управління та використання знань організаціями. Ось деякі з найкращих рішень на базі штучного інтелекту на 2025 рік:

Bloomfire: Це рішення для управління знаннями на базі штучного інтелекту пропонує інтерактивні та комплексні інструменти, що підходять для організацій будь-якого розміру. Воно включає такі функції, як інструменти для створення контенту на базі штучного інтелекту, механізм колективних знань та розширені можливості пошуку для покращення пошуку та обміну інформацією.

Guru — це платформа на базі штучного інтелекту, яка об'єднує вікі та інтрамережу, збираючи інформацію з різних програм в одному доступному місці. Вона пропонує корпоративний пошук на основі штучного інтелекту, налаштовувані дозволи та робочі простори, що полегшує співробітникам пошук та обмін знаннями.

Document360: Це рішення працює на базі штучного інтелекту та має розширені можливості пошуку, такі як пошукова система Eddy, яка розуміє запити користувачів та надає відповідні відповіді. Воно також включає вбудовані редактори Markdown та WYSIWYG для створення цікавої технічної документації.

Tetra використовує штучний інтелект для збору інформації, розпорошеної по всій компанії, в легкодоступну базу знань. Її штучний інтелект, Кай, допомагає відповідати на запитання команди, шукаючи документи компанії та вибираючи найрелевантнішу інформацію, навіть інтегруючись зі Slack та Teams.

Комплексні платформи управління знаннями пропонують широкий спектр функцій для задоволення різних потреб організації. Ось деякі з найкращих комплексних рішень:

Confluence від Atlassian: Confluence — це потужна платформа, яка забезпечує співпрацю в масштабах усієї компанії. Вона пропонує шаблони документації, шаблони практик, інструменти для співпраці та особисті простори, що робить її ідеальною для команд, які працюють віддалено або в різних відділах.

Microsoft Sharepoint з Copilot: Ця платформа поєднує в собі переваги Microsoft Sharepoint з можливостями штучного інтелекту Copilot. Вона забезпечує централізоване сховище знань, розширений пошук та інструменти для співпраці, що робить її потужним рішенням для масштабного управління знаннями.

Oracle Knowledge Management: Рішення Oracle для управління знаннями пропонує комплексний набір інструментів для збору, організації та обміну знаннями. Воно включає такі функції, як управління контентом, інструменти для співпраці та аналітика для підтримки прийняття рішень та підвищення операційної ефективності.

Нішеві рішення для конкретних потреб.

Деякі рішення з управління знаннями адаптовані до конкретних потреб або галузей. Ось кілька нішевих рішень:

Helpjuice розроблено, щоб допомогти компаніям створювати, збирати та обмінюватися інформацією між командами. Він особливо корисний для адаптації клієнтів, навчання співробітників та забезпечення самообслуговування. Він пропонує варіанти налаштування, щоб адаптувати базу знань до вимог бренду організації.

Knowmax — це програмне забезпечення для управління знаннями, яке вперше розроблено з урахуванням клієнтського досвіду та виходить за рамки стандартних статей та поширених запитань. Воно включає динамічні формати контенту, такі як інтерактивні дерева рішень та візуальні посібники, що робить його ідеальним для команд підтримки клієнтів та сервісного обслуговування.

TalentLMS: Хоча TalentLMS є переважно системою управління навчанням, вона також може служити інструментом управління знаннями. Вона дозволяє користувачам створювати курси, бібліотеки контенту та відстежувати прогрес створення контенту, що робить її придатною для програм навчання та розвитку в організації.

Ці рішення підкреслюють різноманітність та спеціалізацію, доступні в ландшафті управління знаннями, дозволяючи організаціям вибирати інструменти, які найкраще відповідають їхнім унікальним потребам та цілям.

Оскільки управління знаннями продовжує розвиватися, кілька нових тенденцій змінюють те, як організації збирають, діляться та використовують знання.

Для топ менеджменту компанії МХП маємо пораду зосередьтеся на спільних функціях. Акцент на функціях спільної роботи є важливою тенденцією в управлінні знаннями на 2025 рік. Організації все частіше впроваджують платформи, які безперешкодно інтегруються з інструментами робочих процесів для підтримки обміну знаннями та співпраці в режимі реального часу. Цей перехід до спільного управління знаннями руйнує відомчу ізоляцію, сприяючи культурі безперервного навчання та інновацій.

Міжфункціональний обмін знаннями стає все більш поширеним, що дозволяє організаціям використовувати ширший пул аналітичних даних та досвіду, що призводить до більш обґрунтованого прийняття рішень та креативного вирішення проблем.

Інтеграція блокчейну для безпеки. Безпека та відповідність вимогам викликають дедалі більше занепокоєння в управлінні знаннями, і інтеграція технології блокчейн стає рішенням. Блокчейн пропонує надійні функції безпеки, такі як наскрізне шифрування та розширений контроль доступу, що гарантує захист конфіденційної організаційної інформації. Ця тенденція особливо важлива, оскільки організації обробляють зростаючі обсяги цифрових даних і повинні дотримуватися глобальних правил захисту даних.

Використовуючи блокчейн, організації можуть підвищити безпеку та цілісність своїх систем управління знаннями.

Використання доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) – це ще одна інноваційна тенденція в управлінні знаннями. Ці технології досліджуються через їхній потенціал для покращення навчання, адаптації та обміну знаннями.

Доповнена та віртуальна реальність (AR) можуть створювати захопливий навчальний досвід, роблячи складну інформацію більш цікавою та легшою для розуміння. Наприклад, доповнену реальність можна використовувати для надання покрокових інструкцій для виконання завдань, тоді як віртуальна реальність може імітувати реальні сценарії для навчальних цілей. Очікується, що ця тенденція революціонізує спосіб передачі та використання знань в організаціях, особливо в галузях, які потребують практичного навчання.

Впровадження рішення для управління знаннями – це багатогранний процес, який вимагає ретельного планування, виконання та постійного управління.

Ось ключові кроки для забезпечення успішного впровадження:

1. Планування переходу.

Перш ніж впроваджувати рішення для управління знаннями, важливо ретельно спланувати перехід. Це включає кілька важливих кроків:

2. Проведіть аудит знань: оцініть поточний стан інфраструктури знань вашої організації, щоб визначити, які знання існують, де вони зберігаються та які прогалини потрібно заповнити. Цей крок допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони ваших існуючих систем і закладає основу для надійної стратегії управління знаннями.

3. Визначте цілі та завдання: Чітко сформулюйте бізнес-проблеми, які потребують вирішення, та бізнес-рушії, які забезпечать імпульс для впровадження. Встановлення конкретних цілей допомагає узгодити систему управління знаннями із загальними цілями вашої організації.

4. Підготуйтеся до культурних змін: Впровадження рішення для управління знаннями часто вимагає значних культурних змін в організації. Підготуйте свою команду до цих змін, використовуючи методи управління змінами та підкреслюючи переваги нової системи, такі як підвищення ефективності та більш плавна співпраця між командами.

5. Окресліть процес впровадження: Розробіть загальний процес і стратегію управління знаннями. Це має включати, як знання будуть збиратися,

управлятися та поширюватися. Переконайтеся, що процес узгоджений з вашими бізнес-операціями та залучає всіх відповідних зацікавлених сторін.

Впровадження користувачами є критичним фактором успіху будь-якого рішення для управління знаннями. Ось кілька стратегій для забезпечення високих показників впровадження:

Навчання та адаптація: Забезпечте комплексні програми навчання та адаптації, щоб навчити вашу команду ефективно використовувати нову систему. Поетапне впровадження може допомогти плавно керувати переходом та зменшити опір змінам.

Заохочуйте співпрацю: Сприяйте культурі співпраці, заохочуючи членів команди робити внесок у базу знань. Використовуйте такі функції, як вбудовані коментарі, рецензування та елементи соціальних мереж, такі як вподобання та коментування, щоб зробити процес захопливим та інтерактивним.

Управління змінами: Використовуйте методи управління змінами, щоб залучити співробітників до ідеї системи управління знаннями. Підкресліть переваги, такі як ефективніше виконання щоденних завдань, більш плавна співпраця та коротший час навчання, щоб зробити перехід менш складним.

Використання технології блокчейн в управлінні знаннями МХП (на основі корпоративної освітньої екосистеми компанії)

1. Чому саме блокчейн є релевантним для МХП?

Освітня екосистема МХП вже відповідає найкращим світовим практикам: self-learning модель;

внутрішні професійні школи;

унікальні, бізнес-специфічні знання;

висока глибина експертизи (агро-, інженерні, аналітичні, HR-напрями);

значний масштаб і географічна розподіленість персоналу.

У такій системі знання стають стратегічним нематеріальним активом, а отже виникають критичні виклики:

- як надійно зберігати унікальну експертизу;
- як підтверджувати якість і авторство знань;
- як забезпечити довіру до результатів навчання;
- як інтегрувати навчання, кар'єру та мотивацію в єдину систему.

Саме ці завдання і вирішує блокчейн як інфраструктурна технологія довіри.

2. Концептуальна роль блокчейну в управлінні знаннями МХП

Блокчейн у КМ МХП $\neq$ криптовалюта

У контексті МХП блокчейн доцільно розглядати як:

децентралізований реєстр корпоративних знань, компетенцій і результатів навчання, який не можна підробити, змінити заднім числом або втратити.

3. Як саме МХП може використати блокчейн: ключові напрями

3.1. Блокчейн-реєстр корпоративних знань

Суть: кожен навчальний модуль, кейс, методика, Capstone-проект або експертний матеріал: отримує унікальний цифровий «відбиток» (hash); фіксується в блокчейн-реєстрі знань МХП.

Що це дає: захист унікальної експертизи (особливо у птахівництві, агронапрямі); неможливість несанкціонованих змін навчального контенту; збереження корпоративної пам'яті навіть при зміні персоналу.

Суть: результати навчання у внутрішніх школах МХП (HR-школа, Агрошкола, Інститут інженерної справи тощо): фіксуються у вигляді блокчейн-сертифікатів; містять дані про програму, рівень, результати, Capstone-проекти.

Навіщо це МХП:

- повна довіра до кваліфікацій працівників;
- прозора система внутрішньої сертифікації;
- зручне використання при кадровому резерві та міжнародній мобільності.

Ще одна із пропозицій яку ми хотіли б зафіксувати у кваліфікаційній роботі це управління експертністю та наставництвом. Суть полягає у тому, що експерти МХП (внутрішні тренери, м'ясні сомельє, інженери, аналітики):

- мають профіль експерта, зафіксований у блокчейні;

кожен навчальний внесок (курс, воркшоп, кейс) записується в реєстр.

Результат:

прозоре визнання експертності;
неможливість «формальної» експертизи без реального внеску;
підґрунтя для мотиваційних і кар'єрних рішень.

Ще одна з пропозицій, яка заслуговує на імплементацію - це інтеграція навчання з кар'єрою та мотивацією. Суть, якої полягає у тому, що Блокчейн дозволяє поєднати навчальні досягнення; участь у проєктах; розвиток компетенцій; внутрішню мобільність.

Практичне застосування:

автоматичний доступ до наступного рівня школи;
допуск до керівних програм;
формування внутрішнього кадрового резерву на основі перевірених даних.

Таблиця 3.3.

Переваги блокчейн-підходу для МХП (узагальнення)

Напрямок	Без блокчейну	З блокчейном
Збереження знань	Ризик втрат	Захищена корпоративна пам'ять
Довіра до навчання	Внутрішня	Криптографічно підтверджена
Сертифікація	Формальна	Верифікована та незмінна
Експертність	Суб'єктивна	Прозора й підтверджена
Кар'єрні рішення	Частково інтуїтивні	Дані, засновані на знаннях

6. Навіщо це МХП стратегічно Використання блокчейну дозволяє МХП:
закріпити знання як стратегічний актив, а не лише навчальний продукт;
масштабувати освітню екосистему без втрати якості;
підвищити довіру працівників до системи розвитку;
посилити бренд роботодавця на міжнародному рівні;
створити довгострокову конкурентну перевагу, яку складно скопіювати.

Для компанії з такою глибиною внутрішньої експертизи, як МХП, блокчейн є не модною технологією, а логічним наступним кроком еволюції управління знаннями. Він перетворює освітню екосистему з потужної — на інституційно захищену, довірчу та стратегічно керовану.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління знаннями як складова розвитку людського капіталу соціально-економічних систем»

(за матеріалами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»)

Ключовим чинником, який зумовлює переважання відповідних управлінських моделей, виступає домінуючий тип економічної системи. У зв'язку з цим вивчення витоків виникнення нових управлінських підходів доцільно здійснювати крізь призму аналізу еволюції економічних теорій, що відображають трансформацію типів економіки. Таким чином, особливої наукової значущості набуває дослідження специфіки управління знаннями як сучасного напрямку менеджменту, що сформувався в умовах змін соціально-економічного середовища суб'єктів господарювання у процесі переходу від індустріальної до постіндустріальної моделі розвитку.

Найважливішим ресурсом будь-якої економічної системи чи організації є людський капітал, що охоплює сукупні знання, якості, навички, досвід і стан здоров'я робочої сили. Людський капітал не обмежується макроекономічною абстракцією, а має безпосередній прикладний вимір. Дослідники й практики у сфері управління людським капіталом наголошують на тісному взаємозв'язку між розвитком людських ресурсів і сталим розвитком. Однією з ключових умов збереження та нарощування людського потенціалу як на індивідуальному, так і на суспільному рівнях є забезпечення сталості людського розвитку.

Об'єктом дипломної роботи є приватне акціонерне товариство «МХП» (код ЄДРПОУ – 25412361), яке входить до групи компаній публічного акціонерного товариства «МХП». Підприємство розташоване за адресою: Україна, 08800, Київська область, Обухівський район, місто Миронівка, вулиця Елеваторна, будинок 1.

МХП об'єднує понад 38 тисяч працівників в Україні та за її межами і входить до ТОП-20 кращих роботодавців України за версією *Forbes Ukraine*.

Окремим напрямом CSR-діяльності МХП є підтримка військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх родин. У 2023 році було

впроваджено програму індивідуального супроводу «МХП Поруч» і створено Центр взаємодії з військовими та ветеранами, який забезпечує медичну, психологічну та правову допомогу.

У 2024 році виручка від реалізації продукції ПрАТ «МХП» становила 46 793 252,00 тис. грн. Порівняно з 2022 роком її обсяг зріс на 720 997,00 тис. грн, водночас відносно 2023 року спостерігається зниження на 4 504 820,00 тис. грн, що свідчить про вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на обсяги реалізації у звітному періоді.

Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році зросла на 1 462 особи порівняно з 2022 роком та на 1 812 осіб порівняно з 2023 роком. Одночасно відбулося збільшення витрат на оплату праці: у звітному році вони зросли на 3 401 181,00 тис. грн відносно 2022 року та на 2 316 299,00 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення рівня заробітної плати персоналу. Водночас, попри зростання чисельності працівників, показник продуктивності праці у 2024 році зменшився на 1 333,92 тис. грн порівняно з 2022 роком та на 2 679,36 тис. грн порівняно з 2023 роком.

Загалом у 2024 році МХП залишався операційно прибутковим, однак фінансовий результат був суттєво знижений унаслідок негрошових курсових збитків. За відсутності цього чинника прибуток компанії був би значно вищим, оскільки операційна діяльність продемонструвала істотне зростання, що підтверджується збільшенням показника EBITDA на 27%. Це свідчить про високий рівень операційної ефективності компанії, водночас валютні ризики залишаються одним із ключових викликів для її фінансової стабільності.

МХП послідовно реалізує трансформацію бізнес-моделі, розпочату ще у 2019 році, спрямовану на перехід від сировинної до кулінарної компанії. У 2024 році холдинг активізував діяльність на ринку злиттів і поглинань. Протягом менш ніж шести місяців МХП придбала три компанії, загальна вартість яких, за оцінкою Forbes, становила \$35 млн. До них належать «Овочева скарбниця» — актив, навколо якого формується експертиза в овочевому сегменті, «Український м'ясний хутір», що спеціалізується на виробництві та дистрибуції м'ясо-

ковбасних виробів, а також KTL Ukraine. Остання угода стала першою інвестицією холдингу у логістичний бізнес та створює передумови для масштабування діяльності МХП у сфері морських перевезень.

Однією з ключових складових фінансової стратегії ПрАТ «МХП» є політика формування активів, яка передбачає визначення потреби підприємства в активах та оптимізацію їх структури з метою забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності діяльності (табл. 2.5).

Освітня екосистема МХП: коли корпоративне навчання — це стратегія, а не тренд. Світ змінюється, а разом з ним — і запити бізнесу до команди. Як зазначає Оксана Снарська, керівниця центру навчання персоналу МХП, головна сила компанії — це люди. Саме тому тут створили повноцінну self-learning екосистему, яка перетворює знання на стратегічну перевагу.

Корпоративне навчання виходить далеко за межі стандартних курсів. Компанія створила власні навчальні розробки — школи, що відповідають потребам різних напрямків бізнесу. Серед них: Школа м'ясного сомельє, Інститут інженерної справи, Агрошкола з кадровим резервом, CBD-академія, HR-школа з 11-місячним курсом та фінальним захистом Capstone-проєкту.

Завдяки таким підходам:

середній приріст знань випускників Агрошколи сягає 31%

NPS освітніх програм — вражаючі 93%

Компанія зберігає унікальну експертизу та готує фахівців, яких не знайти на ринку. А головне — це не просто навчання, а реальний вклад у бізнес-результати: глибока залученість, внутрішній ріст і сильна команда, яка готова до викликів.

Отже, результати проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» дають підстави стверджувати, що, попри високий рівень операційної зрілості, інноваційності та соціальної відповідальності компанії, у сфері управління знаннями як складової розвитку людського капіталу наявна низка системних проблем, які стримують повну реалізацію потенціалу персоналу. Передусім це стосується фрагментарності процесів акумулювання,

збереження та поширення знань між структурними підрозділами холдингу, що ускладнює трансфер критично важливого досвіду та кращих практик, особливо в умовах масштабності бізнесу та географічної розгалуженості виробничих активів.

Важливою проблемою є також недостатня формалізація неявних (імпліцитних) знань, які накопичуються працівниками в процесі практичної діяльності та не завжди інтегруються в корпоративні бази знань. Це створює ризики втрати інтелектуального капіталу у разі плинності кадрів, мобілізації працівників або їх тимчасової відсутності. Особливої актуальності дана проблема набуває в контексті реінтеграції військовослужбовців і ветеранів, коли відсутність адаптованих механізмів управління знаннями може уповільнювати процеси професійної реадаптації та знижувати ефективність використання людського потенціалу.

Крім того, виявлено обмежений рівень цифрової інтеграції систем управління знаннями з HR-процесами, зокрема з оцінюванням компетенцій, навчанням і розвитком персоналу. Наявні інструменти здебільшого орієнтовані на збереження інформації, а не на її активне використання для формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників і підтримки управлінських рішень. Це знижує адаптивність організації до динамічних змін зовнішнього середовища та посилює розрив між стратегічними цілями компанії і фактичними можливостями розвитку людського капіталу.

Окремої уваги потребує проблема недостатнього використання сучасних цифрових та інтелектуальних технологій у системі управління знаннями. В умовах цифрової трансформації та зростання ролі аналітики даних відсутність інтегрованих інструментів, здатних забезпечити аналітичну підтримку, персоналізацію знань і прогнозування потреб у компетенціях, обмежує інноваційний потенціал підприємства. Це актуалізує необхідність переходу від традиційних підходів до управління знаннями до більш гнучких, адаптивних і технологічно орієнтованих моделей.

Таким чином, виявлені проблеми у сфері управління знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» свідчать про об'єктивну потребу в удосконаленні існуючої системи як ключового інструменту розвитку людського капіталу. Їх подолання потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні зміни, цифровізацію, впровадження інноваційних технологій та формування культури безперервного навчання і обміну знаннями. Саме це створить підґрунтя для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Пропозиції

Застосування процесу управління знаннями як інструмент реінтеграції та реадaptaції працівників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Для ПрАТ «МХП», діяльність якого характеризується високою часткою переробки, складними технологічними ланцюгами та орієнтацією на інноваційний розвиток, людський капітал є ключовим джерелом створення доданої вартості. У цьому зв'язку управління знаннями дозволяє забезпечити наступність компетенцій, збереження унікального виробничого досвіду та прискорене навчання як нових, так і реінтегрованих працівників. Це безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, якість продукції та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом є також відповідність удосконалення процесів управління знаннями корпоративній соціальній відповідальності МХП та принципам сталого розвитку. Орієнтація на підтримку працівників, зокрема ветеранів, розвиток їхніх компетенцій і створення умов для професійного зростання свідчить про довгострокову зацікавленість компанії у формуванні стійкої соціально-економічної системи. Інтеграція управління знаннями в програми реінтеграції персоналу поєднує економічну ефективність із соціальною складовою, що відповідає сучасним вимогам ESG-підходу та стратегічним пріоритетам розвитку підприємства.

Отже, удосконалення процесу управління знаннями як інструменту реінтеграції та реадaptaції працівників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є

обґрунтованим і необхідним кроком, спрямованим на збереження людського капіталу, підвищення організаційної стійкості та забезпечення ефективного післявоєнного відновлення підприємства. Такий підхід створює підґрунтя для довгострокового розвитку компанії, посилення її конкурентних позицій та реалізації соціально відповідальної моделі ведення бізнесу.

Друга пропозиція це Інтеграція генеративного штучного інтелекту у процес управління знаннями та використання технології блокчейн в управлінні знаннями ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»)

Практичне застосування блокчейну дозволяє МХП:

- закріпити знання як стратегічний актив, а не лише навчальний продукт;
- масштабувати освітню екосистему без втрати якості;
- підвищити довіру працівників до системи розвитку;
- посилити бренд роботодавця на міжнародному рівні;
- створити довгострокову конкурентну перевагу, яку складно скопіювати.

Для компанії з такою глибиною внутрішньої експертизи, як МХП, блокчейн є не модною технологією, а логічним наступним кроком еволюції управління знаннями. Він перетворює освітню екосистему з потужної — на інституційно захищену, довірчу та стратегічно керовану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ