

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Трансформація людського капіталу підприємства в умовах цифрової економіки»(за матеріалами ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»)
(повна назва підприємства)**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти**

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Потапов Сергій Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Барібіна 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 «**Бізнес-адміністрування**»
(шифр, назва)

Потапов Сергій Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

на тему «Трансформація людського капіталу підприємства в умовах цифрової
економіки»

(за матеріалами ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»)

ВСТУП**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ**1.2. Генеза цифрової економіки як передумови трансформаційних змін
людського капіталу

1.2. Особливості роботи HR-фахівців в умовах цифровізації

**РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮСЬКИМ
КАПІТАЛОМ ПрАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД
КЕРНЕЛ-ГРУП»**2.1. Характеристика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-
груп» як соціально-економічної системи2.2 Оцінка системи управління людським капіталом ПрАТ «Полтавський
олійноекстракційний завод Кернел-груп» в умовах цифровізації**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЛЮСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПрАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ
ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД КЕРНЕЛ-ГРУП»**3.1. Потенціал громад для формування людського капіталу ПрАТ «Полтавський
олійноекстракційний завод Кернел-груп»: цифрові інструменти комунікації3.1. Вдосконалення системи цифрової безпеки як інтегрованої складової
загальної системи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-
груп»**ВИСНОВКИ****СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ****ЗМІСТ**

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	8
1.2. Генеза цифрової економіки як передумови трансформаційних змін людського капіталу	8
1.2. Особливості роботи HR-фахівців в умовах цифровізації	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПрАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД КЕРНЕЛ-ГРУП»	32
2.1. Характеристика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» як соціально-економічної системи	32
2.2 Оцінка системи управління людським капіталом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» в умовах цифровізації	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПрАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД КЕРНЕЛ-ГРУП»	76
3.1. Потенціал громад для формування людського капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»: цифрові інструменти комунікації	76
3.2. Вдосконалення системи цифрової безпеки як інтегрованої складової загальної системи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»	84
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	105

У сучасних умовах стрімкої цифровізації економічних процесів людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Цифрова економіка трансформує традиційні підходи до управління персоналом, висуваючи нові вимоги до знань, компетенцій і можливостей працівників адаптуватися до невинних технологічних змін. Ці трансформації суттєво впливають не лише на структуру зайнятості та форми праці, а й на стратегії управління людським капіталом в організаціях різних галузей економіки. Сучасні дослідження підкреслюють, що адаптація управлінських моделей під цифрові виклики є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства та підтримки його інноваційного потенціалу.

Теоретичні аспекти цифрової трансформації людського капіталу висвітлені в роботах провідних вітчизняних та зарубіжних вчених. Українські дослідники наголошують на тому, що цифрові технології змінюють структуру професійних компетенцій, формуючи попит на цифрову грамотність, аналітичне мислення та здатність до безперервного навчання. Зокрема, вітчизняні науковці аналізують трансформаційні зміни людського потенціалу в аграрних підприємствах як один із механізмів забезпечення конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Подібні підходи підтверджують і дослідження цифрової трансформації системи управління людським капіталом, що визначають цифрову мобільність, автоматизацію HR-процесів і підвищення соціальної мобільності як чинники формування сучасної моделі HR-менеджменту.

Іноземні наукові праці також акцентують увагу на важливості людського капіталу як фундаментального ресурсу цифрової економіки. Низка досліджень демонструє, що розвиток цифрової економіки сприяє накопиченню та зміцненню людського капіталу, оскільки цифрові технології стимулюють підвищення освітнього та професійного рівня працівників і зміну ролі людського потенціалу в системі виробництва.

Особлива увага в роботі приділена аналізу трансформації людського капіталу на прикладі ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-

груп» — одного з провідних підприємств агропромислового комплексу України, що активно впроваджує цифрові технології в процеси управління персоналом та виробничої діяльності. Аналіз практичного досвіду цього підприємства дозволяє оцінити вплив цифровізації на якість людського капіталу, ефективність управління HR-процесами та формування корпоративної стратегії розвитку персоналу.

Таким чином, актуальність теми дослідження полягає в необхідності теоретичного осмислення та практичного обґрунтування механізмів трансформації людського капіталу в умовах цифрової економіки, що є визначальним фактором підвищення організаційної ефективності та інтеграції підприємства в сучасний цифровий простір. Серед здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених можемо виокремити наступні: Оксана Кравчук — досліджує цифрову трансформацію управління людським капіталом, соціальну мобільність та вплив цифрових технологій на HR-процеси. Її праці поглиблюють теоретичні основи цифрової мобільності та моделі HR-управління; Олена Грішнова — пропонує моделі управління людським капіталом на базі цифрових технологій, інтегруючи HRIS, AI та оцінювання ефективності персоналу у цифрову епоху; Ірина Журавльова — розглядає теорію людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки, визначаючи нові компетенції та ознаки цифрового людського капіталу; Тетяна Черничко та Ірина Козик — аналізують еволюцію управління людським капіталом та HR-технологій у цифровій економіці; Євген Дмитрієв — робота про трансформацію людського капіталу і зайнятості в умовах індустрій нових щаблів;

Зарубіжні вчені: Strohmeier, S. — важлива робота з цифрового HR-менеджменту (Digital HRM), де уточнюється, як цифрові технології змінюють концепцію HR-управління у глобальних компаніях.; Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. — розглядають алгоритмічні підходи та аналітику персоналу, що стають новим трендом цифрового HR-менеджменту; Vial, G. — узагальнює підходи до цифрової трансформації як ширшого явища, важливого для HR-стратегій; Низка міжнародних досліджень включає роботи про

стратегічне планування в цифрову еру, цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу, виклики цифрового розриву (наприклад, Adiazmil et al., Silva et al. та ін.).

Невирішеною залишається низка проблем, серед яких: , що й визначає наукову новизну та практичну спрямованість даної роботи.

Актуальність питання трансформація людського капіталу підприємства в умовах цифрової економіки визначили предмет, об'єкт та завдання дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних основ та практичного інструментарію щодо управління підприємством на засадах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- вивчено генезу цифрової економіки як передумови трансформаційних змін людського капіталу;

- сформульовано особливості роботи HR-фахівців в умовах цифровізації;

- охарактеризовано ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» як соціально-економічної системи;

- оцінено систему управління людським капіталом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» в умовах цифровізації;

- обґрунтовано залучення громади як потенціалу для формування людського капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»: цифрові інструменти комунікації;

- вдосконалення системи цифрової безпеки як інтегрованої складової загальної системи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система управління людським капіталом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» в умовах цифрової економіки.

Предметом роботи є теоретичні та науково-методичні положення щодо система управління людським капіталом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених дослідженнях стали наукові теоретичні та практичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі управління людським капіталом та цифрової економіки.

Інформаційною базою дослідження слугували основні наукові досягнення зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячені теорії та практиці трансформації людського капіталу та цифровізації економіки, 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 «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

В якості вихідної інформації використовувались матеріали періодичної і поточної звітності, планові та організаційно-розпорядчі документи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Наукова новизна сформульованих й обґрунтованих основних положень полягає у тому, що їхня сукупність являє собою нове вирішення важливого наукового завдання – підвищення ефективності управління людським капіталом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Розроблені кваліфікаційній роботі теоретичні положення і практичні рекомендації дають можливість суттєво підвищити ефективність управління людським капіталом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» відповідно до умов цифрової економіки.

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 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.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, викладених на 105 сторінках, 22 таблиць та 4 рисунка, списку використаних джерел із 41 найменувань, і 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.2. Генеза цифрової економіки як передумови трансформаційних змін людського капіталу

Генезис цифрової економіки бере початок у глобальних технологічних процесах другої половини XX століття. Зміна індустріальної моделі господарювання на інформаційну стала результатом розвитку комп'ютерних технологій, телекомунікацій, інтернету та цифрових платформ. Ці процеси призвели до формування нової парадигми економічної діяльності, де ключовим ресурсом стала інформація, а основними інструментами її оброблення — цифрові технології.

Розглянемо етапи розвитку цифрової економіки

Перший етап: зародження інформаційного суспільства (1950–1980-ті рр.).

Цей етап характеризується появою комп'ютерів, автоматизації виробничих процесів та початком масового впровадження електронно-обчислювальних машин.

Ключові характеристики: формування основ теорії інформаційного суспільства (Д. Белл, М. Маклюєн); розвиток комп'ютерної техніки та телекомунікацій; автоматизація перших виробничих процесів; перехід від «паперових» технологій до електронної обробки даних [1].

У цей період з'являється усвідомлення, що інформація стає стратегічним ресурсом, а технології — чинником підвищення продуктивності.

Другий етап: поява та комерціалізація Інтернету (1990-ті рр.)

Початок 1990-х став переломним у становленні цифрової економіки завдяки стрімкому розвитку інтернет-технологій та мережевої комунікації.

Основні риси етапу: виникнення перших веб-сайтів і електронної комерції;

формування глобальних ділових мереж; розвиток мобільного зв'язку та персональних комп'ютерів; початок цифровізації фінансових ринків і банківських послуг.

На цьому етапі з'являються перші цифрові бізнес-моделі: інтернет-магазини, онлайн-платформи, електронні платежі [1].

Третій етап: формування цифрової економіки та ери інновацій (2000–2010-ті рр.).

Цей етап характеризується поширенням цифрових технологій у всіх секторах економіки та суспільства.

Основні тренди: розвиток Web 2.0 та платформених моделей; поява соціальних мереж і зростання ролі даних; становлення хмарних технологій; розвиток e-government та цифрових державних послуг [1].

Цифровізація стає не просто інструментом, а новою економічною системою, де дані — ключовий актив, а цифрові платформи — основа бізнесу.

Четвертий етап: перехід до цифрової епохи та Industry 4.0 (2010-ті — дотепер) [1].

Сучасний етап характеризується інтеграцією цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності.

Його ключові ознаки: масове застосування штучного інтелекту та машинного навчання; поширення Інтернету речей (IoT); розвиток великих даних (Big Data) та аналітики; автоматизація виробництва (Smart Factory); цифрові платформи як домінантна бізнес-модель [1].

Цей етап формує *екосистемний характер цифрової економіки*, де цінність створюється через інтеграцію продуктів, послуг і технологій у єдиному цифровому просторі.

Варто зазначити, що структурні зміни, що зумовили формування цифрової економіки, до них ми можемо віднести наступні:

1. Технологічні зміни: розвиток ІКТ, мобільних технологій, хмарних сервісів.
2. Економічні зміни: глобалізація, платформізація ринків, нові моделі споживання.

3. Соціальні зміни: інформаційна мобільність, цифрова грамотність, нові професії.
4. Організаційні зміни: перехід до гнучких моделей бізнесу та віртуальних команд.
5. Інституційні зміни: формування правової бази для цифрової діяльності.

Узагальнюючу модель генезису цифрової економіки можемо описати наступним чином.

Генезис цифрової економіки є поетапним еволюційним процесом, що відображає послідовну зміну технологічних укладів, економічних моделей та соціально-трудових відносин. Формування цифрової економіки відбувалося під впливом глибоких технологічних зрушень, які умовно можна систематизувати у чотири ключові етапи [1].

1. Інформаційна революція (1950–1970-ті рр.)

Початковий етап становлення цифрової економіки пов'язаний із появою електронно-обчислювальної техніки та автоматизацією обробки інформації. Комп'ютери почали використовуватися для виконання обчислювальних операцій, обліку та управління виробничими процесами. На цьому етапі інформація перетворюється на окремий економічний ресурс, а продуктивність праці зростає за рахунок автоматизації рутинних функцій.

2. Мережева революція (1980–1990-ті рр.)

Другий етап характеризується розвитком телекомунікаційних технологій і глобальної мережі Інтернет. [1]. Відбувається інтеграція інформаційних систем, формування мережевої економіки та зниження транзакційних витрат. Бізнес-процеси набувають просторової незалежності, а цифрові комунікації стають основою взаємодії між економічними агентами.

3. Платформена революція (2000–2010-ті рр.)

На третьому етапі ключову роль починають відігравати цифрові платформи, які забезпечують багатосторонню взаємодію між виробниками, споживачами та посередниками. Формуються нові цифрові бізнес-моделі, засновані на ефектах мережевої взаємодії, масштабованості та обробці великих

масивів даних. Цифрові платформи стають домінуючою формою організації економічної діяльності.

4. Інтелектуальна революція (з 2010-х рр. – дотепер)

Сучасний етап розвитку цифрової економіки визначається активним впровадженням штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних. Дані трансформуються у стратегічний актив, а алгоритмічні системи дедалі частіше замінюють або доповнюють людські рішення. Відбувається перехід до економіки, заснованої на знаннях, інтелектуальному капіталі та цифрових компетенціях.

Таблиця 1.1.

Гене́за становлення цифрової економіки (розробка автора)

Етап	Період	Ключові технології	Характерні риси розвитку
1. Інформаційний	1950–1980-ті рр.	ЕОМ, телекомунікації, автоматизація	Поява перших комп'ютерів; автоматизація виробничих процесів; поява концепції інформаційного суспільства.
2. Мережевий	1990-ті рр.	Інтернет, WWW, мобільний зв'язок	Комерціалізація Інтернету; розвиток перших веб-сайтів і онлайн-торгівлі; глобалізація комунікацій.
3. Платформений	2000–2010-ті рр.	Web 2.0, соціальні мережі, хмарні технології	Становлення цифрових платформ; розвиток електронних послуг; зростання економіки даних.
4. Інтелектуальний (цифровий)	2010-ті — дотепер	ШІ, Big Data, IoT, Blockchain, Industry 4.0	Масове впровадження штучного інтелекту; розумні виробництва; цифрові екосистеми; перехід до data-driven економіки.

Таким чином, генезис цифрової економіки відображає поступовий перехід від автоматизації інформаційних процесів до інтелектуалізації економічної діяльності. Кожен етап формує передумови для наступного, забезпечуючи безперервний розвиток цифрових технологій, бізнес-моделей та управління

людським капіталом. Цифрова економіка сформувалася в результаті тривалого процесу поєднання технологічних, соціальних та економічних змін, які поступово трансформували традиційну модель господарювання у глобальну цифрову систему.

Цифровізація економіки стала ключовим чинником трансформаційних процесів, що відбуваються у сфері управління людським капіталом. Поширення цифрових технологій, розвиток Інтернету речей, штучного інтелекту, хмарних сервісів та аналітики великих даних радикально змінюють вимоги до компетентностей працівників, підходи підприємств до організації праці та механізми формування кадрового потенціалу. У цих умовах людський капітал постає не лише як сукупність знань і навичок, а як динамічна система, здатна до швидкої адаптації, інноваційності та безперервного навчання [1].

Сутність трансформації людського капіталу під впливом цифровізації

Цифрова економіка характеризується високим рівнем технологічної мінливості, що зумовлює необхідність постійного оновлення компетенцій працівників. Традиційні професійні знання втрачають монополію на конкурентоспроможність, а ключового значення набувають:

цифрові навички (digital literacy, цифрова безпека, робота з інформаційними системами);

аналітичні здібності (data-driven мислення, робота з великими масивами даних);

креативність та інноваційність, що забезпечують здатність генерувати нові ідеї;

гнучкість і адаптивність, необхідні для реагування на швидкі зміни;

соціально-комунікативні компетентності, важливі для роботи в цифрових командах.

Отже, трансформація людського капіталу відбувається у напрямі поєднання технічних, аналітичних та соціальних навичок, формування яких потребує як індивідуальних зусиль працівників, так і стратегічної підтримки з боку підприємств.

Цифрові технології як каталізатор змін у системі управління людським капіталом.

Цифрові інструменти кардинально змінюють усі етапи життєвого циклу працівника — від рекрутингу до розвитку й утримання. Сучасні підприємства активно інтегрують:

HRIS (Human Resource Information Systems) — системи для управління персоналом, що забезпечують збирання та опрацювання кадрових даних;

People Analytics — аналітику людського капіталу, яка дає можливість приймати рішення на основі даних;

інструменти штучного інтелекту для автоматизованого відбору кандидатів, прогнозування плинності кадрів, персоналізації навчання;

хмарні сервіси для організації дистанційної роботи та електронної взаємодії з працівниками;

платформи e-learning для безперервного професійного розвитку.

Упровадження цих технологій дозволяє підприємствам оптимізувати кадрові процеси, підвищити їхню швидкість, прозорість і точність, а також підсилити стратегічну роль HR-функції.

Еволюція вимог до компетентностей працівників.

У цифровому середовищі відбувається суттєве оновлення професійно-кваліфікаційної структури персоналу. Нові вимоги формують такі тенденції:

1. Зростання ролі ІТ-грамотності практично у всіх професіях. Навіть у традиційних галузях працівники повинні володіти базовими цифровими навичками.
2. Формування міждисциплінарних компетенцій. Ринок праці потребує фахівців, які здатні поєднувати технічні, економічні та комунікативні навички.
3. Посилення значення Soft Skills. Умови дистанційної роботи потребують високого рівня самоорганізації, лідерства та ефективної комунікації.
4. Необхідність безперервного навчання. Швидке старіння знань зумовлює необхідність регулярної перепідготовки, підвищення кваліфікації, розвитку цифрових компетентностей.

Таким чином, підприємства вимушені не тільки коригувати підходи до набору персоналу, а й активно формувати нові компетентності власних працівників через програми навчання, e-learning та корпоративні академії.

Виклики трансформації людського капіталу.

Поряд із позитивними ефектами цифровізація породжує низку ризиків і труднощів:

цифрова нерівність між працівниками різного віку чи рівня освіти;

небезпека витіснення окремих професій автоматизацією;

зростання вимог до цифрової захищеності, оскільки підприємства працюють з великими обсягами персональних даних;

психологічне навантаження і ризик професійного вигорання в умовах високої інтенсивності цифрової праці;

опір змінам, який часто виникає у персоналу через невпевненість у власних компетенціях.

Для успішної трансформації підприємства повинні застосовувати гнучкі моделі управління змінами, формувати цифрову культуру та забезпечувати ефективні програми адаптації працівників.

У цілому трансформація людського капіталу стає невід’ємною умовою конкурентоспроможності підприємства, а цифрові технології — ключовим інструментом її забезпечення.

Поняття «людський капітал» має складний та багатовимірний характер. У сучасній економічній науці воно охоплює знання, професійні навички, досвід, креативність, мотивацію, здоров’я та соціальні характеристики працівника, які забезпечують його продуктивність та створюють цінність для підприємства. Еволюція підходів до розуміння людського капіталу зумовлена розвитком економічних шкіл, зміною технологічних укладів та суспільних потреб (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Наукові школи та підходи до інтерпретації людського капіталу

Наукова школа / підхід	Представники	Ключова ідея	Розуміння людського капіталу
------------------------	--------------	--------------	------------------------------

Класична економічна школа	А. Сміт, Д. Рікардо	Праця є джерелом вартості	Знання та навички робітника як елемент продуктивності
Неокласична школа	Т. Шульц, Г. Беккер	Людський капітал – форма капітальних інвестицій	Освіта, навчання і здоров'я як інвестиції, що приносять дохід
Інституціональна школа	Д. Норт, О. Вільямсон	Вплив норм та інститутів на розвиток економіки	Людський капітал формується через соціальні інститути (сім'ю, освіту, ринок праці)
Школа економіки знань	П. Друкер, М. Кастельс	Знання – ключовий ресурс XXI ст.	Людський капітал – носій інтелектуальних і креативних здібностей
Когнітивний підхід	Г. Саймон, Д. Канеман	Людина як носій обмеженої раціональності	Увага, мислення, здатність до навчання – ядро людського капіталу
Соціально-поведінковий підхід	Д. Мак-Грегор, А. Маслоу	Мотивація визначає продуктивність праці	Соціальні навички, мотивація, цінності входять у структуру людського капіталу
Цифрова школа (цифрова економіка)	Е. Бриньолфссон, К. Шваб	Людина – ключовий елемент Industry 4.0	Цифрові компетенції, гнучкість, інноваційність як складові людського капіталу
HRM-підхід (управління персоналом)	Д. Ульріх, Л. Буртон	HR як стратегічний партнер бізнесу	Людський капітал – стратегічний актив, що потребує управління
Сучасна синтетична школа	С. Ковалевський, Л. Дафт	Інтеграція знань з економіки, психології, менеджменту	Людський капітал – багаторівнева система компетенцій, здібностей, соціальних і цифрових якостей

Цифрова економіка формує новий контекст розвитку людського потенціалу. Швидкість змін, цифрова взаємодія, автоматизація та штучний інтелект потребують переоцінки ролі людини в організації.

Цифрова трансформація суспільного життя справила суттєвий вплив на процеси розвитку людського капіталу на рівні національної економіки загалом. Упровадження технологій дистанційної комунікації, робототехнічних систем і

штучного інтелекту відкрило нові можливості у сферах освіти, охорони здоров'я та зайнятості населення. Водночас процеси цифровізації супроводжуються виникненням низки викликів і ризиків для розвитку людського капіталу . [13].

Заа таких умов носії людського капіталу змушені адаптуватися до нових вимог, що передбачає постійне оновлення знань, підвищення рівня професійної кваліфікації та комплексний розвиток особистості впродовж усього життя. Цифрова трансформація висуває до людського капіталу вимоги не лише щодо професійних умінь і навичок, а й щодо розвитку когнітивних, соціальних, поведінкових і цифрових компетентностей. У зв'язку з цим безперервне навчання, професійне вдосконалення та особистісний розвиток стають необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності людини в сучасному цифровому середовищі [1–8].

Отже, з одного боку, формування та розвиток людського капіталу виступають одним із ключових напрямів переходу до нової цифрової парадигми розвитку економіки, а з іншого — цифрова економіка зумовлює глибокі трансформації практично всіх сфер людської діяльності, формуючи якісно нові характеристики людського капіталу. Підтвердженням цього є той факт, що провідні міжнародні рейтинги та індекси, які використовуються для оцінювання рівня розвитку Digital-економіки країн світу, у своїй структурі містять критерії та індикатори, спрямовані на вимірювання стану та якості людського капіталу, що свідчить про їх тісний взаємозв'язок і взаємообумовленість (табл. 1.3).

Як видно з таблиці 1.3 у структурі основних міжнародних рейтингів та індексів, що характеризують рівень розвитку Digital-економіки, зокрема Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), Світового рейтингу цифрової конкурентоспроможності (WDCR) та Індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index), наявні окремі блоки показників, які відображають рівень розвитку різних складових людського капіталу. Це підтверджує його визначальний вплив на процеси становлення та розвитку цифрової економіки.

Таблиця 1.3

Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (WDCR) [13]

Індекс	Структурні елементи, які відображають розвиток людського капіталу
--------	---

Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) [10]	1. Людський капітал:1a. Навички користувача Інтернету.1a1. Мінімальні базові цифрові навички (особи з «базовими» або «вищими» цифровими навичками в кожному з наступних п'яти вимірів: інформація, спілкування, вирішення проблем і програмне забезпечення для створення контенту та безпеки).1a2. Вище базових цифрових навичок (особи з цифровими навичками «вище базових» у кожному з наступних п'яти вимірів: інформація, комунікація, вирішення проблем і програмне забезпечення для створення контенту та безпеки).1a3. Мінімальні базові навички створення цифрового контенту (особи, які мають щонайменше базовий рівень використання програмного забезпечення для створення цифрового контенту).1b. Розширені навички та розвиток.1b1. ІКТ спеціалісти (зайняті ІКТ спеціалісти. Широке визначення на основі класифікації ISCO-08 і включає такі посади, як менеджери з обслуговування ІКТ, спеціалісти з ІКТ, техніки з ІКТ, інсталятори та обслуговуючі служби ІКТ).1b2. Жінки-фахівці з ІКТ (зайняті жінки ІКТ спеціалісти. Широке визначення на основі класифікації ISCO-08 і включає такі посади, як менеджери з обслуговування ІКТ, спеціалісти з ІКТ, техніки з ІКТ, інсталятори та обслуговуючі служби ІКТ)1b3. Підприємства, що надають навчання ІКТ (підприємства, які провели навчання з ІКТ для свого персоналу)
<i>Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (WDCR) [11]</i>	.1. Талант.1.1.1. Оцінювання освіти PISA –математика (опитування 15-річних підлітків PISA).1.1.2 [S]. Міжнародний досвід (міжнародний досвід керівників вищої ланки, як правило, значний).1.1.3 [S]. Іноземний висококваліфікований персонал (іноземний висококваліфікований персонал приваблює бізнес-середовище вашої країни).1.1.5 [S]. Цифрові/технологічні навички (цифрові/технологічні навички легко доступні).1.1.6. Чистий потік іноземних студентів (міжнародні студенти вищих навчальних закладів, які прибули мінус студенти, які виїхали (на 1000 осіб)1.2. Навчання та освіта.1.2.1 [S]. Навчання співробітників (навчання співробітників є пріоритетним у компаніях).1.2.3 Досягнення вищої освіти (відсоток населення, яке здобуло принаймні вищу освіту для осіб 25-34 років).1.2.4. Співвідношення учень/викладач (вища освіта) (кількість учнів на вчителя).1.2.5. Випускники природничих наук (% випускників ІКТ, інженерії, математики та природничих наук).1.2.6. Жінки з науковим ступенем (частка жінок, які мають науковий ступінь у популяції 25-65 років).1.3. Науковаконцентрація.1.3.1. Загальні витрати на дослідження та розробки (%) (відсоток ВВП).1.3.2. Загальна кількість персоналу НДДКР на душу населення (еквівалент повної зайнятості на 1000 осіб).1.3.3. Жінки-дослідники (% від загальної кількості (кількість персоналу FT&PT).1.3.4. Продуктивність НДДКР за публікаціями (кількість наукових статей над витратами на НДДКР (як % ВВП) 1.3.5. Науково-технічна зайнятість (% від загальної зайнятості).
Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICTevelopment Index) [12]	Універсальні індикатори підключення:Особи, які користуються Інтернетом (%).Значущі індикатори підключення:Населення, охоплене принаймні мобільною мережею 3G (%).Населення охоплено принаймні мобільною мережею 4G/LTE (%).Особи, які володіють мобільним телефоном (%)

Водночас в умовах еволюції Digital-економіки, зокрема на етапах Industry 4.0 та Industry 5.0, роль людського капіталу є динамічною та зазнає суттєвих змін. Основними результатами науково-технічного прогресу, що лежать в основі

концепції Industry 4.0, є впровадження великих даних і методів їх аналітичної обробки, автономних роботизованих систем, цифрового моделювання, горизонтальної та вертикальної системної інтеграції, промислового Інтернету речей, кібербезпеки, хмарних технологій, адитивного виробництва, а також технологій розширеної та віртуальної реальності. Концепція Industry 4.0 була зорієнтована на максимальне скорочення участі людини у виробничих процесах та пріоритет автоматизації [13].

На відміну від цього, Industry 5.0 характеризується орієнтацією на виробництво продукції на замовлення з високим рівнем персоналізації, розвитком співпраці людини та робота (cobot-технології), розширенням можливостей працівників за рахунок передачі повторюваних механічних операцій штучному інтелекту та роботизованим системам, що створює умови для зростання частки творчої праці. [13]. Важливими ознаками Industry 5.0 також є підвищення швидкості та якості виробництва завдяки активнішій участі людини, а також орієнтація на принципи екологічної відповідальності. Таким чином, концепція Industry 5.0 передбачає формування більш збалансованої моделі взаємодії між людиною та машиною у виробничих процесах.

У цих умовах актуалізується потреба в удосконаленні системи освіти та формуванні нового економічного мислення. Освіта у сфері STEM, а також базові навички роботи з новими технологіями стають ключовими передумовами ефективної діяльності в умовах Industry 5.0. Водночас проблемним залишається питання взаємовідносин між працівником і штучним інтелектом, а також характер взаємодії людського капіталу з кіберфізичними системами [9]. Порівняльна характеристика ролі, місця, проблем людського капіталу та актуальних професій в умовах Industry 4.0 та Industry 5.0 більш детально подана на рис. 1.1.

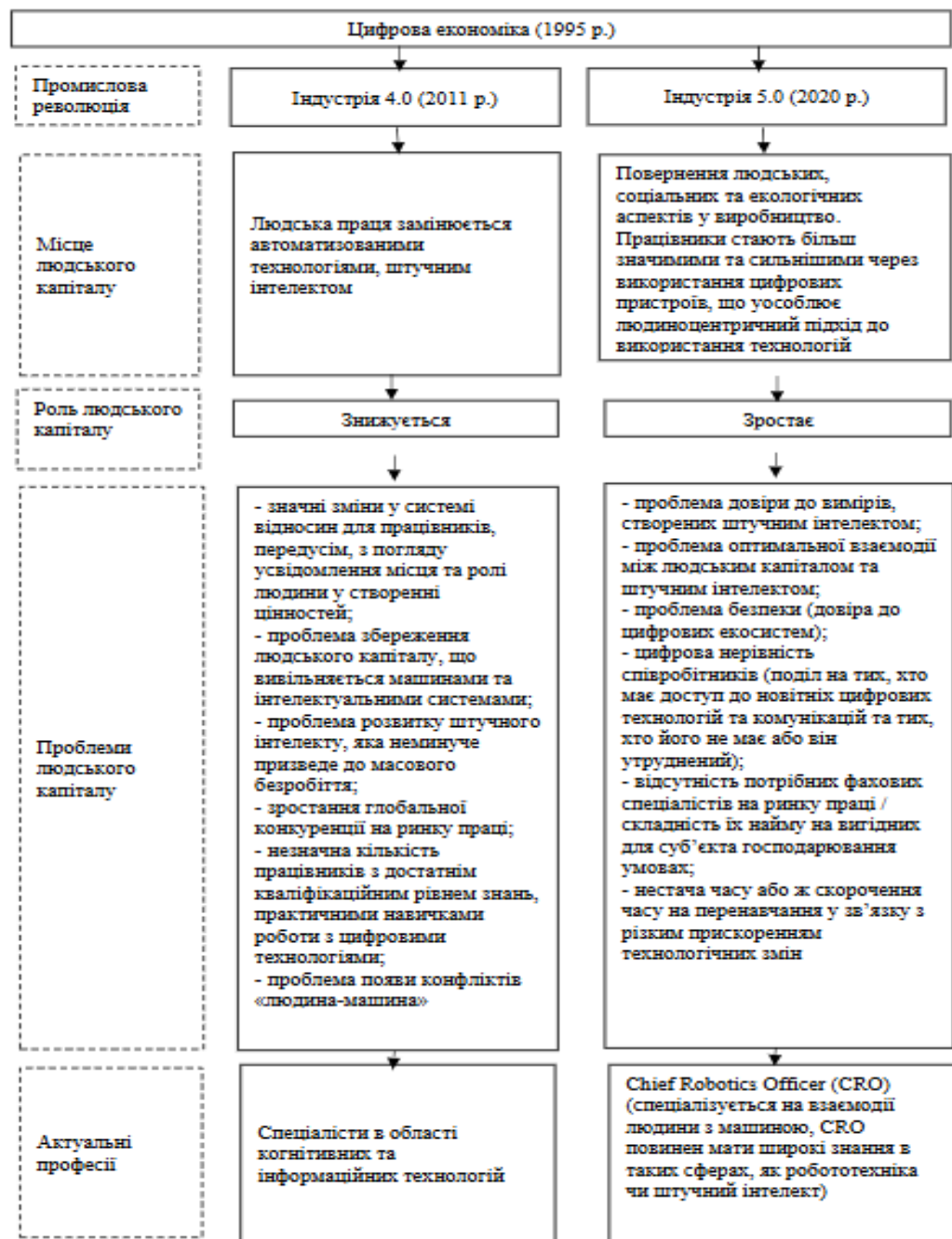


Рис. 1.1. Порівняльна характеристика ролі, місця, проблем людського капіталу та актуальні професії в умовах Industry4.0 та Industry5.0 [13].

Основні напрями трансформації людського капіталу:

1. Цифровізація компетентностей. Формуються нові групи навичок: цифрова грамотність, аналітичне мислення, вміння працювати з великими даними, розуміння принципів кібербезпеки.
2. Інтелектуалізація праці. Автоматизація рутинних операцій підвищує цінність творчих і аналітичних здібностей працівників.

3. Гнучкість і адаптивність. Постійні зміни технологій вимагають здатності швидко навчатися.
4. Розвиток креативності і соціального інтелекту. Формується попит на soft skills у командній роботі, дистанційному менеджменті, управлінні проектами.
5. Посилення значення емоційного інтелекту. Дистанційні комунікації вимагають високої емпатії та навичок взаємодії.

Цифрова трансформація стимулює підприємства впроваджувати нові інструменти управління людським капіталом, які забезпечують автоматизацію процесів і стратегічну підтримку прийняття рішень.

Попри надзвичайно потужний ресурс який надають у сучасному світі можливості цифрової економіки слід ззначит, що існують суттєві виклики та ризики трансформації людського капіталу, серед яких наступні:

- цифрова нерівність серед працівників;
- зростання вимог до кібербезпеки;
- ризик алгоритмічних упереджень у рішеннях ІІІ;
- психологічне навантаження та вигорання;
- опір змінам з боку персоналу;
- зростання потреби у soft skills.

Підприємства повинні забезпечити відповідну підтримку, навчання та управління змінами, щоб мінімізувати ризики цифрової трансформації.

У цифровій економіці людський капітал трансформується в динамічну систему компетенцій, яка поєднує знання, цифрові навички, креативність, аналітичне мислення та соціальний інтелект. Цифрові технології стають основним драйвером оновлення HR-процесів, формуючи нові інструменти, підходи та практики управління персоналом. Підприємства, що адаптуються до цих змін, отримують суттєві конкурентні переваги через підвищення продуктивності, залученості та інноваційності своїх працівників.

1.2. Особливості роботи HR-фахівців в умовах цифровізації

В умовах стрімкої цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери економічної діяльності, особливого значення набуває ефективне управління людським капіталом як ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. Традиційні адміністративно орієнтовані підходи до кадрового менеджменту поступово втрачають результативність через динамічні технологічні зміни, перехід до гнучких організаційних структур та зростання потреб працівників у персоналізованому розвитку.

Цифровізація змінює не лише інструменти, а й концептуальні засади управління людським капіталом. Застосування технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних сервісів та автоматизованих платформ для менеджменту талантів кардинально впливає на процеси добору, навчання, оцінювання та утримання персоналу. Це вимагає не тільки технологічного оновлення, а й стратегічного переосмислення ролі людського капіталу як основи інновацій та сталісного розвитку підприємства.

Для українських компаній це питання набуває особливої гостроти, адже вони одночасно стикаються з викликами глобальної конкуренції та економічної нестабільності, але водночас мають значний потенціал розвитку людського капіталу завдяки високому рівню освіти населення і розширенню застосування цифрових технологій у державному секторі. Водночас рівень цифровізації HR-процесів в Україні все ще недостатній, що стримує повне використання кадрового потенціалу [14].

Отже, актуальною стає потреба всебічно дослідити зміст і передумови розвитку управління людським капіталом у цифрову добу, зокрема в українських реаліях. Це дозволить сформувати ефективні підходи до адаптації HR-практик та сприятиме розробленню стратегій розвитку людського капіталу, релевантних умовам цифрової економіки.

Одним із провідних напрямів трансформації управління людським капіталом у цифрових умовах стало активне використання HR-аналітики (People

Analytics). Сучасні підприємства накопичують значні обсяги інформації про персонал — від рівня продуктивності та компетенцій до показників залученості. Застосування аналітичних інструментів дозволяє перетворити ці дані на корисні управлінські інсайти. HR-аналітика надає керівникам доказову основу для ухвалення рішень: допомагає визначати дефіцитні компетенції, оцінювати потреби в навчанні, прогнозувати плинність кадрів і контролювати ефективність програм розвитку. Результати наукових досліджень доводять, що впровадження аналітичних підходів підвищує якість управлінських рішень і сприяє інтеграції HR-стратегії з бізнес-цілями організації [17].

Завдяки HR-аналітиці функція управління персоналом переходить від інтуїтивних рішень до моделі управління, заснованої на даних. Це забезпечує підвищення ефективності розвитку людського капіталу та дозволяє більш чітко визначити його вплив на загальні результати діяльності підприємства.

Наступним важливим вектором еволюції управління людським капіталом стало використання штучного інтелекту (ШІ) у HR-процесах. Уже сьогодні інструменти ШІ активно застосовуються для автоматизації відбору персоналу (скринінг резюме, первинні інтерв'ю за допомогою чат-ботів), адаптивного навчання (платформи, що підлаштовують контент під індивідуальні потреби) та оцінювання результативності роботи (системи, які аналізують ключові показники й формують рекомендації). Штучний інтелект дає змогу прискорювати процеси, зменшувати рутинну роботу й мінімізувати вплив суб'єктивних чинників на управлінські рішення [27].

Водночас у науковій літературі наголошується на ризиках упровадження AI-технологій: алгоритмічні упередження під час добору чи оцінювання персоналу, проблеми прозорості прийняття рішень, питання захисту конфіденційних даних працівників тощо [27]. Аналіз сучасних досліджень свідчить, що штучний інтелект має три основні ефекти у HR-сфері: автоматизація типових операцій, підсилення прийняття рішень за рахунок аналітики, поява нових форматів взаємодії між людиною і технологіями та трансформація соціальних аспектів трудових відносин [28]. Отже, роль HR-фахівців змінюється:

вони мають вміти використовувати можливості AI, але водночас відповідати за етичність, справедливість і людяність управління.

Перехід до цифрової моделі управління людським капіталом формує нові вимоги як до працівників, так і до HR-фахівців.

По-перше, співробітники змушені постійно оновлювати свої знання через швидке застарівання компетенцій унаслідок технологічних змін. Концепція «навчання впродовж життя» стає необхідною складовою розвитку людського капіталу. Підприємства дедалі частіше віддають перевагу перенавчанню й підвищенню кваліфікації власних працівників, а не звільненням, що дозволяє зберегти цінний досвід і пом'якшити соціальні ризики.

По-друге, HR-функція також потребує нових компетенцій. Якщо раніше робота HR-менеджера була зосереджена переважно на комунікації з людьми, то нині на перший план виходить вміння працювати з інформаційними системами, даними та аналітичними інструментами. У дослідженнях зазначається, що частина HR-спеціалістів не завжди готова до активного опанування нових технологій, однак цифровізація є незворотною, і ринок дедалі більше потребує HR-професіоналів із цифровими навичками [26].

Рекомендується, щоб кожне підприємство формувало власну цифрову HR-стратегію, що охоплює навчання HR-фахівців сучасним технологіям та реорганізацію процесів відповідно до принципів гнучкості й орієнтації на потреби працівників та бізнес-підрозділів. Водночас цифрова трансформація висуває низку серйозних викликів. Перехід до моделей, заснованих на даних і технологіях, потребує ретельно спланованого управління змінами. Серед головних завдань — забезпечення кібербезпеки та захист персональних даних співробітників на всіх етапах їх опрацювання [19].

Не менш важливим є розвиток цифрової культури в організації. Досвід свідчить, що навіть корисні інновації можуть зустрічати опір працівників унаслідок страху перед змінами або недовіри до алгоритмів.

Отже, ефективне управління людським капіталом у цифрових умовах має залишатися людиноцентричним: технології повинні допомагати розкривати

потенціал людей, а не обмежувати їхню ініціативу. HR-менеджери виступають провідниками змін, поєднуючи знання про бізнес-процеси, можливості сучасних технологій та розуміння людського фактору. Лише за такої умови цифровізація сприятиме інноваційному розвитку та зміцненню довіри між роботодавцем і працівниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасній економіці знань категорія людського капіталу детально досліджується багатьма науковцями, серед яких Grigorescu A. [16], Valecha N. [17], da Silva L. B. P. [18], Козик І. [19]. У працях цих вчених людський капітал розглядається як стратегічний ресурс і ключовий елемент конкурентоспроможності підприємств. Багато авторів підкреслюють, що цифрова трансформація надає управлінню людським капіталом нового змісту та стратегічного значення. Українські дослідники, зокрема Колот А. М. Герасименко О. О. [20], Грідін О. [21], наголошують на глибоких змінах у сфері праці під впливом глобальної цифровізації, яка, з одного боку, створює нові можливості розвитку персоналу, а з іншого — формує нові управлінські виклики [20].

Поступово в науковій думці зміцнюється уявлення, що людський капітал визначає успіх підприємств, а його ефективне управління в цифрову добу стає одним із ключових напрямів розвитку економічної науки. Еволюція підходів до управління людським капіталом відбулася від традиційних процесів підбору, навчання і мотивації персоналу до розуміння працівників як носіїв знань, компетенцій та креативного потенціалу.

На проблематиці впливу цифрових технологій на HR-процеси зосереджені праці Stone D. L., Deadrick D. L. [22]. Уже на ранніх етапах цифровізації науковці вказували, що технології радикально змінять HR-сферу та підвищать її стратегічну роль. Подальші дослідження підтвердили, що цифрові інструменти трансформують увесь життєвий цикл працівника — від рекрутингу до розвитку талантів та оцінювання результативності.

Окремим напрямом досліджень стала HR-аналітика, тобто застосування кількісних методів і big data в управлінні людським капіталом. Праці Marler J. H.,

Boudreau J. W. [15] та Грідіна О. [21] демонструють, що аналітика посилює обґрунтованість HR-рішень та забезпечує їх кореляцію з результативністю бізнесу. Учені наголошують, що за умови комплексного впровадження аналітичних інструменти дають змогу підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність менеджменту й одночасно покращувати задоволеність персоналу.

У результаті огляд літератури свідчить про формування сучасного, інтегрованого підходу до управління людським капіталом, який поєднує традиційні методи та цифрові технології для забезпечення стійкого розвитку в умовах цифрової економіки. Попри помітні наукові здобутки, тематика цифровізації HR залишається актуальною і потребує подальших досліджень.

Історичні витoki поняття «людський капітал» сягають економічної думки XVIII–XIX століть, коли класики, зокрема Адам Сміт, почали акцентувати увагу на економічній цінності знань та умінь працівників [23]. Проте як повноцінна наукова концепція ця ідея була сформована лише у середині XX століття у працях Т. Шульца та Г. Беккера, які вперше обґрунтували трактування освіти, професійного навчання та здоров'я як інвестицій, здатних підвищувати продуктивність праці.

Спочатку підхід до розгляду знань і навичок людини як капіталу викликав дискусії, однак з часом став основою сучасного розуміння працівника як ключового активу підприємства. Зміст людського капіталу охоплює комплекс знань, умінь, професійного досвіду, творчих здібностей і компетенцій, що мають економічну значущість для організації. Хоча цей актив не відображається у фінансовій звітності, саме він визначає інноваційність та конкурентоспроможність підприємства.

Численні дослідження доводять, що високорозвинений людський капітал сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, інноваційній діяльності та стійкості підприємства [16]. У зв'язку з цим управління людським капіталом набуває стратегічного характеру: компанії переходять від адміністративного управління персоналом до інвестування у його розвиток, освіту й кваліфікацію, розглядаючи такі витрати як інвестиції у майбутню результативність. Успішні

підприємства дедалі частіше узгоджують HR-стратегію із загальною стратегією розвитку, розглядаючи персонал як джерело довгострокових переваг [17].

Цифровізація економіки XXI століття докорінно змінює підходи до управління людським капіталом. Концепція четвертої промислової революції (Industry 4.0), активне впровадження штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей та автоматизованих систем створюють як нові можливості, так і складні виклики для HR.

Цифрові інструменти змінюють процеси організації праці, комунікацій та мотивації персоналу [18]. У нових умовах зростає значення інтелектуальної праці, креативності та здатності швидко адаптуватися, що змінює структуру людського капіталу. Якщо раніше ключовими складовими були формальна освіта та накопичений досвід, то нині до цього додаються цифрові компетентності, здатність працювати з технологіями й швидко опановувати нові знання.

Науковці підкреслюють, що для ефективної діяльності в умовах Industry 4.0 працівникам необхідно володіти комплексом навичок, що включає технічні (цифрова грамотність, аналітичне мислення) та соціально-емоційні компетенції (комунікація, креативність, уміння командної взаємодії) [24]. У цифровій економіці концепція людського капіталу розширюється за рахунок нових характеристик: здатності до безперервного навчання, цифрових навичок та адаптивності. Ці елементи набувають ключового значення поруч із традиційними професійними знаннями.

Управління людським капіталом також зазнає значних трансформацій. Сьогодні більшість HR-функцій можливо повністю оцифрувати: від пошуку та відбору працівників до навчання, оцінювання результатів діяльності, кар'єрного планування та звільнення — увесь життєвий цикл співробітника може підтримуватися цифровими системами [14].

Підприємства активно впроваджують HRIS (інформаційні системи для управління персоналом), що забезпечують збір, зберігання та аналіз даних про працівників, автоматизацію рутинних процесів і підвищення оперативності управлінських рішень. Внутрішні користувачі HR — працівники — очікують

сучасних цифрових сервісів: e-recruitment, онлайн-онбординг, персоналізоване дистанційне навчання, платформи зворотного зв'язку в режимі реального часу [25].

Таким чином, цифрова трансформація HRM не лише оптимізує процеси, але й стає умовою відповідності HR-функції очікуванням сучасного працівника. Використання сучасних технологій (хмарні сервіси, мобільні додатки, чат-боти тощо) перетворює HR на джерело конкурентних переваг, покращуючи роботу з талантами, досвід співробітників та продуктивність персоналу [26].

Еволюція управління людським капіталом пройшла значний шлях — від простого фіксування витрат на робочу силу до формування стратегічного підходу, орієнтованого на розвиток талантів. Сьогодні, в умовах цифрової трансформації, система управління людським капіталом переходить на якісно новий рівень. Людський капітал продовжує залишатися центральним фактором успішності підприємства, а в цифрову еру його значення ще більше зростає, адже саме люди генерують нові ідеї, створюють інновації та здатні адаптуватися до технологічних змін.

Впровадження цифрових інструментів у HR-процеси відкриває широкі можливості для розвитку персоналу та підвищення ефективності діяльності підприємств. Проте це потребує системного й усвідомленого підходу з боку керівництва: необхідно інвестувати в навчання та розвиток працівників, перебудовувати процеси на основі даних, а також підтримувати мотивацію, залученість і довіру персоналу.

Отже, сутність управління людським капіталом у цифрову добу полягає в гармонійному поєднанні людського потенціалу та сучасних технологій. Саме їх взаємодія забезпечує стійке зростання підприємства й формує його конкурентні переваги, що базуються на розвитку головного активу організації — знань, навичок і креативності працівників.

Нижче — приклади реальних українських підприємств, які досягли трансформації людського капіталу в умовах цифрової економіки. Це демонструє

реальний вплив цифрових технологій на HR-процеси, навчання персоналу, побудову цифрових компетентностей та адаптацію організаційної культури.

1. ПриватБанк — цифрова трансформація HR і людського капіталу

ПриватБанк став одним із лідерів цифровізації в Україні, увійшовши до рейтингу «30 чемпіонів диджиталізації» за версією *Forbes Ukraine* та KPMG Ukraine. [29]

Як трансформувався людський капітал:

Міграція HR-процесів у хмару та автоматизація внутрішніх операцій, що дозволило скоротити рутинні адміністративні задачі й надати співробітникам доступ до сучасних сервісів.

Створення цифрової HR-екосистеми, що забезпечує ефективне управління талантами та дає змогу персоналу швидко адаптуватися до змін. [29]

Орієнтація на комфорт і безпеку працівників, що стало частиною стратегії розвитку людського капіталу.

Це приклад, як цифрові інструменти HR-менеджменту підсилюють стратегію розвитку людського капіталу та сприяють гнучкості бізнесу.

2. METRO Україна — діджиталізація процесів і підтримка персоналу даними. METRO Україна активно впроваджує цифрові рішення у свої бізнес-процеси, що впливає і на управління людським капіталом. [30]

Трансформація людського капіталу: Використання даних (Data Lake) і машинного навчання для прийняття більш обґрунтованих HR-рішень.; впровадження різних цифрових платформ (SAP, Salesforce, low code/no-code рішення), які підсилюють рівень цифрових компетенцій співробітників. [31]

Автоматизація частини функцій, що дозволяє працівникам зосереджуватися на аналітичній і креативній роботі.

Це демонструє, як діджиталізація підвищує цифрову грамотність персоналу та сприяє мобільності й адаптивності співробітників.

3. МХП — цифрова трансформація бізнесу і навчання персоналу [33]

МХП — один із найбільших агро-агропромислових холдингів в Україні, який також здійснює широку цифрову трансформацію своїх бізнес-моделей і HR-процесів.

Практики трансформації: Внутрішнє формування цифрових продуктів (наприклад, Smart Technology Assistant — Smart TA) для підтримки операцій та підвищення ефективності праці.

Change management — менеджмент змін, орієнтований на залучення співробітників до цифрових ініціатив з самого початку.

Акцент на прийнятті рішень на основі даних, що сприяє розвитку аналітичних навичок у персоналу.

Це приклад того, як промислове підприємство може трансформувати не лише технології, а й людський капітал.

4. DTEK — цифрова HR-екосистема для десятків тисяч працівників

DTEK, один із ключових енергетичних холдингів України, також активно цифровізує HR-процеси та розвиває персонал.

HR-ініціативи:

Unified HR Ecosystem — єдина цифрова платформа для управління персоналом, що включає автоматизовану оцінку діяльності понад 21 000 співробітників.

Розвиток навчальних і цифрових компетентностей у працівників через спеціальні освітні програми компанії.

Це ілюструє, як цифрові рішення можуть підтримувати моніторинг, розвиток і мотивацію великої чисельності персоналу.

5. Нова Пошта — HR-ініціативи в умовах змін [34]

Хоча Нова Пошта не досліджувалася у контексті цифрових HR-систем так широко, як банки чи великі холдинги, вона стала прикладом гнучкого управління людським капіталом під час війни. Компанія реалізувала комплекс підтримки працівників, який доповнює цифрові HR-практики.

Приклади заходів:

“Штаб SOS” – комплексна програма підтримки співробітників (психологічна, юридична, побутова та ін.), що демонструє соціально-орієнтований підхід до людського капіталу.

Програми гарантованого медичного та страхового обслуговування.

Це показує, що цифрові трансформації часто доповнюються людиноцентричними HR-ініціативами, які будують довіру та стабільність у колективі.

Отже,можемо узагальнити практику використання ключових інструментів сучасного управління людським капіталом:

1. Інформаційні HR-системи (HRIS). Використовуються для автоматизації кадрового діловодства, зберігання даних, управління відпустками, обліку робочого часу.

Приклади: SAP SuccessFactors, Oracle HCM, BambooHR.

Функції: облік персоналу; документування HR-процесів; управління відсутностями; внутрішні комунікації.

2. Системи управління талантами (Talent Management Systems).

Застосовуються для планування кар'єри, оцінювання компетенцій, побудови індивідуальних траєкторій розвитку.

Приклади: Cornerstone, Workday Talent.

3. HR-аналітика (People Analytics)

Базується на big data та статистичних методах.

Завдання HR-аналітики: прогнозування плинності кадрів; виявлення прогалин у компетенціях; оптимізація витрат на персонал; оцінювання ефективності HR-програм.

4. Цифровий рекрутинг

Алгоритми ІІІ допомагають: здійснювати скринінг резюме; проводити первинні інтерв'ю через чат-ботів; оцінювати відповідність компетенцій вакансії.

5. Платформи електронного навчання (e-learning)

Забезпечують безперервний розвиток персоналу. Типи платформ: корпоративні академії; LMS (Learning Management Systems); MOOC.

6. Системи управління продуктивністю (Performance Management Systems)

Дають змогу оцінювати результати та ставити KPI/OKR у цифровому форматі.

Функції: планування цілей; щоквартальна або безперервна оцінка продуктивності; персоналізований зворотний зв'язок.

7. Інструменти дистанційної роботи

Набули особливої актуальності після COVID-19.

Основні інструменти:

Zoom, MS Teams, Google Workspace; платформи для управління проєктами: Trello, Jira, Asana.

8. Штучний інтелект у HR

AI дозволяє: автоматизувати рутинні процеси; персоналізувати навчання; аналізувати поведінкові патерни; здійснювати моніторинг залученості персоналу.

9. Інструменти Employee Experience (EX)

Спрямовані на підвищення задоволеності працівників через аналіз їхнього «життєвого циклу» в компанії.

Приклади інструментів: регулярні опитування; платформи зворотного зв'язку; системи гейміфікації робочого процесу.

Розглянуті приклади демонструють, що українські підприємства на різних ринках (банківський сектор, агробізнес, ритейл, енергетика, логістика) усвідомлено впроваджують цифрові технології для трансформації людського капіталу. Ці трансформації включають:

автоматизацію HR-процесів; розвиток цифрових компетентностей персоналу; впровадження data-driven підходів до управління людьми; застосування платформ для навчання, оцінки та взаємодії; соціально-орієнтовані програми підтримки.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ KERNEL В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» як соціально-економічної системи

Об'єктом дипломної роботи є приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», яке з 2002 року входить до складу групи компаній Kernel. Код ЄДРПОУ підприємства — 00373907. Юридична адреса: 36007, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 17.

Підприємство спеціалізується на виробництві сирови, рафінованої та гідратованої соняшникової олії, а також побічної продукції переробки — шроту. Виробнича діяльність здійснюється переважно з використанням давальницької сировини. Для забезпечення безперервного технологічного процесу завод оснащений сучасною інфраструктурою, зокрема шістьма силосами короткострокового зберігання загальною місткістю до 15 тис. тонн, а також обладнанням для очищення та сушіння зерна. Сировинна база формується за рахунок постачання насіння соняшнику з Полтавської, Сумської, Київської, Кіровоградської та Чернігівської областей.

Основними видами продукції підприємства є:

олія соняшникова нерафінована;

олія соняшникова рафінована;

олія соняшникова гідратована;

шрот.

Готова продукція орієнтована переважно на зовнішні ринки та експортується до країн Європейського Союзу й Близького Сходу, зокрема до Кіпру, Греції, Італії, Литви, Ізраїлю та Саудівської Аравії.

Історичні аспекти розвитку підприємства

Історія заводу бере початок у 1931 році, коли було завершено його будівництво та введено в експлуатацію. У довоєнний період підприємство

належало до числа передових об'єктів харчової промисловості. Під час Другої світової війни виробничі потужності були повністю зруйновані, однак уже наприкінці 1943 року розпочалися відновлювальні роботи, а в 1945 році завод випустив першу післявоєнну продукцію.

У 1947 році введено в дію новий масложировий комбінат із проєктною потужністю 14 тис. тонн олії на рік. Підприємство стало першим у колишньому СРСР, яке освоїло промислове виробництво рафінованої кукурудзяної олії. Подальший розвиток супроводжувався модернізацією обладнання та організаційними змінами, зокрема перетворенням у 1990-х роках на акціонерне товариство. Офіційна дата реєстрації підприємства — 26 грудня 1991 року.

Інтеграція до складу Kernel у 2002 році стала ключовим етапом стратегічного розвитку. У наступні роки було реалізовано низку інвестиційних проєктів, зокрема запуск комплексу холодної рафінації та фасування олії (2005 р.), реконструкцію виробничих потужностей і розширення переробки за рахунок соєвих бобів (2009 р.).

Управлінська структура та сертифікація.

Управління підприємством побудоване за функціональним принципом. Згідно з чинним положенням про організаційну структуру, безпосередньо директору підпорядковуються виробничі, логістичні, фінансові, юридичні, кадрові, IT- та контролінгові підрозділи, а також служби охорони праці, екологічної безпеки та якості. Виробничий процес реалізується через спеціалізовані цехи: сировинний, екстракційний, рафінаційний, грануляційний, розливу та фасування.

Підприємство впровадило систему управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001, отримало сертифікат HALAL, а також успішно пройшло соціальний аудит BSCI, за результатами якого було присвоєно найвищу оцінку відповідності.

Стратегічний контекст діяльності Kernel

Kernel є світовим лідером у виробництві та експорті соняшникової олії і одним із ключових постачальників аграрної продукції з Чорноморського регіону.

Компанія експортує продукцію більш ніж у 80 країн світу, а з 2007 року її акції котируються на Варшавській фондовій біржі.

Відповідно до Положення про організаційну структуру «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», затвердженого 22 грудня 2018 р. в основу структури покладено функціональний принцип управління. На підприємстві існують такі основні підрозділи/відділи, які безпосередньо підпорядковуються Директору (одноосібному виконавчому органу): виробництво; служба технічного забезпечення; служба логістики; відділ контролінгу; бухгалтерія; вимірювальна виробнича лабораторія; інженер з охорони праці; інженер з охорони навколишнього середовища; відділ виробничих закупок; юридичний відділ; відділ інформаційних технологій; служба охорони; відділ якості; відділ кадрів. Також, підприємство має 6 основних виробничих підрозділів: цех сировини; цех добування олії; цех рафінації; цех грануляції; цех екстракції; цех розливу та фасування олії.

2018 р. Кернел першими на українському ринку вантажних перевезень перевели логістику у діджитал-формат, оптимізувавши перевезення врожаю від поля до порту призначення. Оновили систему управління бізнес-процесами за допомогою ERP-рішень нового покоління на базі Microsoft Dynamics NAV 18.

З 2025 р. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» виробляє соняшникову олію «з турботою про клімат» завдяки інноваційним біоенергетичним технологіям. ОЕЗ забезпечили повністю відновлювальною енергією, яка виробляється з лушпиння соняшника. Це зменшить залежність від викопного палива та знизить викиди парникових газів.

Виробництво олії з використанням відновлювальної енергії дозволяє уникнути понад 11 000 т викидів CO₂ щорічно. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» став першим підприємством в харчовому секторі України, який долучився до Ініціативи науково обґрунтованих цілей (Science Based Targets Initiative – SBTi). Цей крок є частиною дій Кернел щодо декарбонізації та забезпечення кліматичної стійкості в роботі компанії.

Кернел – провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу.

Компанія прагне стабільно збільшувати масштаби і ефективність низьковитратної бізнес-системи для щорічного експорту 20 мільйонів тонн агропродукції з України шляхом стратегічних придбань, зміцнення лояльних відносин з місцевими фермерами та постійного розвитку співробітників.

Бачення Кернел – Ми прагнемо стати лідером глобального агробізнесу та зробити наш регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок.

Місія Кернел – Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей.

Головною цінністю для Кернел завжди були і залишаються люди, а в умовах війни цей пріоритет набув особливого значення. У цей важливий для нас усіх та України період Кернел допомагає ЗСУ, дбає про захист і безпеку співробітників та їхніх родин, а також підтримує мешканців регіонів присутності. В компанії переконані - спільними зусиллями та об'єднані прагненням миру, ми щодня наближаємо перемогу!

Кернел дбає про безпеку та добробут співробітників та членів їх родин. У цей непростий для країни час зберегли робочі місця та вчасно виплачує заробітну плату та всі соціальні виплати, допомагає житлом на безпечних територіях, підтримує мобілізованих співробітників.

Разом із Центром підготовки операторів БПЛА «Крук» буде створено навчальну платформу для допомоги ветеранам війни та їхнім родинам з адаптацією, психологічною підтримкою та поверненням до професійного життя. Щоб засвідчити свої наміри, Кернел підписали Меморандум про співпрацю.

В Україні очікується близько 4 млн військових ветеранів Сил оборони, яким знадобиться допомога в реінтеграції та працевлаштуванні після повернення з фронту. Кернел продовжує роботу над проєктом з адаптації ветеранів, який

передбачає комплексний підхід до реінтеграції військових. Вже адаптують та створюють нові робочі місця, компанія надає організаційну, медичну підтримку ветеранам та членам родин.

Об'єднуючи зусилля з організаціями та компаніями, які діють у цьому напрямі, Кернел хоче напрацьовувати спільну експертизу з адаптації ветеранів та осіб з інвалідністю. І готові ділитись досвідом як всередині агрогалузі, так і з іншими бізнесами, щоб ринок праці був готовий до викликів у масштабах всієї України. Наразі в компанії працює 85 ветеранів.

На ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» впроваджена винагорода за ефективність. В основі системи винагороди за ефективність – індивідуальний підхід та комплексне оцінювання результатів діяльності та якостей співробітників. Система прозора – кожен ознайомлений з правилами та знає, як скористатися можливостями для вдосконалення.

СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ

Річне оцінювання за результатами. На початку року співробітник планує професійні цілі в рамках посади і проєктів. У кінці року проходить оцінку досягнутих результатів. Коефіцієнт загального виконання цілей впливає на розмір бонусу за результатами фінансового року.

Річне оцінювання компетенцій. На початку року співробітник проходить оцінку компетенцій, виявляє свої слабкі сторони та отримує індивідуальний план їх розвитку. У кінці року проходить оцінку досягнутих результатів. Отриманий в результаті щорічного оцінювання компетенцій коефіцієнт впливає на підвищення заробітної плати і перспективу переходу до кадрового резерву компанії.

Найефективніше зростання – зростання над собою, а Кернел створює всі умови для професійної реалізації та вдосконалення.

Кернел увійшов до трійки лідерів рейтингу «Найкращі роботодавці України 2025» від видання The Page. Стали першими серед компаній агросектору та отримали найвищу оцінку від журі проєкту — HR-експертів.

Особливість дослідження від The Page у тому, що анкети компаній аналізують за допомогою «сліпої оцінки» незалежним експертним журі, а також

враховують голосування від читачів видання. І вже другий рік поспіль Кернел — у топ-3 цього консолідованого рейтингу.

Тож перейдемо до аналізу результатів роботи з персоналом у цифрах. На основі звітів по роботі з персоналом – ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», проаналізуємо загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у виробничому і управлінському процесі (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» 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	72	13,56	75	13,76	78	13,61	0,05	-0,15
Утому числі:								
Керівники	32	6,03	35	6,42	38	6,63	0,61	0,21
Спеціалісти	8	1,51	12	2,20	14	2,44	0,94	0,24
Технічні працівники	32	6,03	36	6,61	38	6,63	0,61	0,03
Виробничий персонал	459	86,44	470	86,24	495	86,39	-0,05	0,15
Разом	531	100	545	100	573	100	0,00	0,00
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	6		6		6			
Частка управлінського персоналу		13,56		13,76		13,61	0,05	-0,15

Середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» майже тенденцію до збільшення за аналізований період і становить: у 2022р. – 531 особа, у 2022р. – 545 осіб, у 2023р. – 573 осіб.

Виробничому персоналу належить найбільша питома частка – 86,39%, що менше на 0,05% за 2022р. та більше на 0,15% за 2023р.

Управлінському персоналу належить 13,61%, що відповідно менше за 2022р. на 0,19% та більше на 0,15% – за 2023р. Серед управлінського персоналу найбільша частка належить керівникам – 6,63%, частка яких зросла на 0,61%

порівняно з 2022р., та на 0,03% - порівняно з 2023р. Технічним працівникам належить 6,63%, що більше на 0,61% за 2022р. та на 0,03% за 2022р. Спеціалістам належить 2,44%, що більше за 2022р. на 0,94% та на 0,24% за 2023р.

В компанії Кернел діє Політика рівних можливостей та культурного різноманіття (Equality, Diversity and Inclusion Policy (EDI) (Додаток А). Ключова мета якої забезпечити об'єктивне неупереджене ставлення до людей різних можливостей і культур, створити умови для роботи і співпраці, які надають рівні права і є вигідними для Компанії, її співробітників та партнерів.

Політика рівних можливостей передбачає повну відкритість та прозорість, ставлення один до одного з повагою та довірою.

В компанії категорично не підтримують і своєчасно зупиняють:

Корпоративний «пінг-понг»;

Формальний підхід, недбалість і байдужість;

Затягування процесів і прийняття рішень;

Перекладання своїх обов'язків на колег;

Неконструктивну критику.

Як відповідальний роботодавець Кернел реалізує комплексну програму захисту здоров'я і добробуту співробітників. Дотримання прав та свобод людини передбачає:

Гарантія всіх норм трудового права; підтримка співробітників у складних життєвих ситуаціях; політика рівних можливостей та культурного різноманіття; рівні можливості незалежно від віку і статі;

прихильність до інклюзивності; без упереджень щодо расової, національної приналежності та сексуальної орієнтації;

Повага до релігійних і культурних поглядів; об'єднання людей з різним досвідом та експертністю. Далі розглянемо соціальну структуру ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», що характеризує працівників за віком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2022-2024 рр.

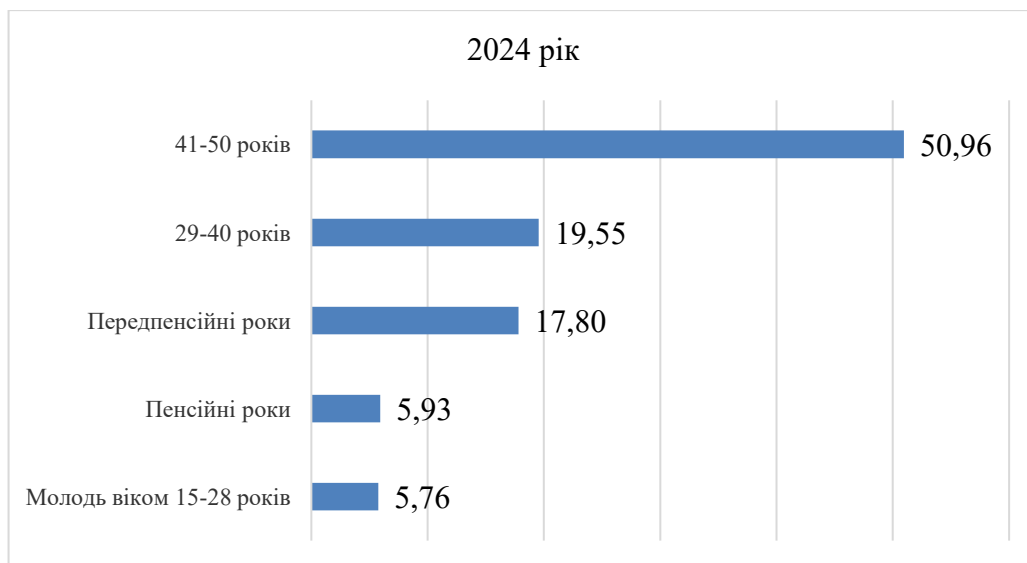
Вікові категорії	2022		2023		2024		Відхилення питомих ваг у % 2024р. до	
	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	2 022р.	2 023р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	21	3,95	30	5,50	33	5,76	1,80	0,25
29-40 років	112	21,09	112	20,55	112	19,55	-1,55	-1,00
41-50 років	259	48,78	273	50,09	292	50,96	2,18	0,87
Передпенсійні роки	102	19,21	96	17,61	102	17,80	-1,41	0,19
Пенсійні роки	37	6,97	34	6,24	34	5,93	-1,03	-0,30
Разом	531	100,00	545	100,00	573	100,00	0,00	0,00
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	5	6,94	5	6,67	6	7,69	0,75	1,03
29-40 років	26	36,11	28	37,33	30	38,46	2,35	1,13
41-50 років	36	50,00	36	48,00	36	46,15	-3,85	-1,85
Передпенсійні роки	3	4,17	4	5,33	4	5,13	0,96	-0,21
Пенсійні роки	2	2,78	2	2,67	2	2,56	-0,21	-0,10
Разом	72	100,00	75	100,00	78	100,00	0,00	0,00
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	16	3,49	25	5,32	27	5,45	1,97	0,14
29-40 років	86	18,74	84	17,87	82	16,57	-2,17	-1,31
41-50 років	223	48,58	237	50,43	256	51,72	3,13	1,29
Передпенсійні роки	99	21,57	92	19,57	98	19,80	-1,77	0,22
Пенсійні роки	35	7,63	32	6,81	32	6,46	-1,16	-0,34
Разом	459	100	470	100	495	100,00	0	0

Серед управлінського персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» переважає вікова категорія 41-50 років – 46,15%, частка яких зменшилась на 3,85% порівняно з 2022р. та на 1,85% – порівняно з 2023р. Категорії 29-40 років належить 38,46%, що більше на 2,35% за 2022р. та на 1,13% за 2023р. Молоді віком 15-28 років серед управлінського персоналу належить 7,69%, що більше на 0,75% за 2022р. та на 1,03% за 2023р. Категорії передпенсійного віку належить 5,13%, їхня частка зросла на 0,96% відносно 2022р. та зменшилась на 0,21% – відносно 2022р. Віковій категорії

пенсійного віку у 2024р. належить 2,56%, що менше на 0,21% за 2022р. та на 0,10% за 2023р.

Як ми бачимо, серед управлінського персоналу найбільшу частку має група 41-50 років – 46,15%, а серед виробничого – найбільша частка належить цій же категорії і їх частка складає 51,72%. Це пов'язано переважно з наявністю вищої освіти, практичним досвідом та володіннями комп'ютером у віковій групі 41-50 років, а також їх здатністю до швидкого навчання та адаптації до реалій та вимог сьогодення. Данна вікова група вже має досвід, але разом з тим готова до критики, змін та самонавчання. Частка молоді серед виробничого персоналу найменша, так як більшість молодих працівників прагнуть працювати в офісі, також після початку повномасштабного вторгнення багато молодих людей мобілізувались та пішли захищати Україну. Керівництво компанії відкрите до молодих талантів та надає можливість кожному молодому спеціалісту реалізувати свій потенціал. На підприємстві діє програма DriveYourCareer, яка залучає студентів останніх курсів, тому вже по закінченню ВУЗУ вони залишаються працювати в компанії і мають не тільки теоретичні знання, аде вже і практичні.

Задля наочного сприйняття вікових груп у загальній віковій структурі у 2024р. зобразимо її на діаграмі 2.1.



Діаграма 2.1. Вікова структура персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2024р.

Більша половина персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» належить віковій категорії 41-50 років – 50,96%. Категорії 29-40 років, належить частка 19,55%, трохи менше мають передпенсійні роки – 17,80%. Пенсіонерам належить 5,93%, а молоді найменша частка – 5,76%, що свідчить про те, що ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» мають досить гарну основу працівників з досвідом та зацікавленістю до роботи, проте налаштоване на залучення молодих фахівців задля успішної роботи підприємства.

Зараз особливо гостро стоїть нестача технічних спеціалістів, так дуже мало студентів по таким спеціальностям як енергетик, електрогазозварник, монтер. В деяких ВНЗ взагалі припинили навчати даним спеціальностям, через відсутність першокурсників.

Кернел, до групи якого входить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» формує аграрну еліту нового покоління. Компанія розкриває потенціал молодих фахівців, забезпечує перспективи професійного зростання і сприятливі умови для роботи і життя в сільській місцевості.

В рамках освітніх проектів Кернел робить наступне:

вдосконалює навчальні програми у відповідності із новітніми практиками та інноваціями;

ділиться із викладачами українських ВНЗ своїми знаннями, експертизою та ідеями;

надає студентам можливість працювати з провідними світовими технологіями в агровиробництві;

розвиває в учасників програми інноваційне мислення, глибоке розуміння реальних бізнес-процесів та основ менеджменту, навички підприємництва і здатність ефективно діяти у глобальному бізнес-середовищі та умовах постійних змін.

Люди – ключова цінність Кернел. Це – велика команда однодумців. Сьогодні в компанії працює 11 тисяч людей. Професійні й цілеспрямовані, вони щодня впливають на хід історії компанії та України.

Працівників об'єднують пристрасть до роботи, справжній драйв, унікальний досвід і нестримне бажання втілювати в життя найамбітніші проекти. Кадри розширюють горизонти, трансформують реальність і маневрують зі швидкістю світла серед сучасних викликів. Розробляють новітні технології, інтегрують їх у майбутнє, запроваджують моду на агробізнес.

Виробництво соняшникової олії, доробка й перевалка зерна на активах компанії – складні та багатоетапні процеси, за якими стоять кваліфіковані співробітники Кернел. Професійна підготовка фахівців за деякими вузькими спеціальностями може тривати місяці й навіть роки. Тому збереження кадрового потенціалу заводу в умовах війни стало для HR-команди компанії завданням №1.

Проект Open Agro University створено у 2022 р. Він спрямований на розвиток та підтримку молоді, щоб у майбутньому Україна мала кращих фахівців аграрного ринку та сучасного виробництва. Компанія співпрацює з університетами України, залучає понад 160 зовнішніх і внутрішніх експертів щороку. Комплексна програма навчання забезпечує високий рівень експертизи та розуміння бізнес-процесів агробізнесу та виробництва. Майже 50 студентів і випускників вже доєдналися до команди компанії за підсумками двох сезонів навчань.

Проект «Адаптація ветеранів» здобув відзнаку за важливість підтримки ветеранів. Ініціатива передбачає комплексний підхід до реінтеграції військових і їхнього повернення до усіх сфер життя. У межах проекту адаптуються робочі місця, надається організаційна, медична підтримка ветеранам і членам родин. Проводиться підготовча робота з керівниками та колективами. Працює спеціалізований телеграм-канал для спілкування ветеранської спільноти. Військові психологи консультують ветеранів і їхні сім'ї.

Таким чином, проаналізувавши ефективність кадрової персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», перейдемо до оцінки його фінансових показників та аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Операційне середовище для сегмента переробки олійних культур у 2024-2025 фінансовому році визначалося вираженим дисбалансом між пропозицією та потужностями.

Світові ціни на соняшникову олію залишалися стабільними протягом усього року, що підтримувалося обмеженими світовими пропозиціями та збоями, спричиненими погодними умовами, у ключових регіонах-виробниках.

Однак на внутрішньому ринку українська переробна промисловість зіткнулася зі зростаючим тиском, оскільки потужності з переробки зросли до 20,3 млн тонн, тоді як урожай соняшнику знизився до 11,8 млн тонн.

Це збільшило розрив між пропозицією та потужностями до нового максимуму в 8,5 млн тонн, що загострило конкуренцію за сировину та зменшило маржу.

Згідно з річним звітом, Кернел у 2024 фінансовому році (ФР, липень-червень) отримав \$682 млн валового прибутку, що на 7% більше, ніж у 2023 ФР. У минулому ФР він отримав \$3,581 млрд доходу, що на 4% більше, ніж у попередньому ФР.

Це зростання було зумовлене збільшенням обсягів продажів за всіма ключовими продуктами – зерном, соняшnikовою олією та соняшниковим шротом – завдяки повторному відкриттю експорту українських чорноморських портів у середині жовтня 2023 року. Це зростання було частково нівельовано нижчими реалізаційними цінами. Вантажні перевезення та інші послуги досягли рекордного рівня в \$405 млн, що становить 11% загального доходу. Експортні продажі становили 94% від загального доходу.

Проаналізуємо господарсько-фінансову діяльність підприємства ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» спираючись на Звіт про фінансові результати (додаток В) та Баланс підприємства (додаток Г) за період з 2020р. по 2022р. та проведемо аналіз її ефективності, визначимо наскільки рентабельною є діяльність підприємства та які кошти переважають: власний чи позичковий капітал.

Для цього спочатку проаналізуємо динаміку основних показників господарської діяльності (табл.2.3)

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за
2022-2024 рр.**

Показники	Одиниц і 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.	1531166,0 0	1279523,0 0	1436519,0 0	-94647,00	156996,0 0
Середньообліков а чисельність працівників	осіб	531,00	545,00	573,00	42,00	28,00
Оплата праці та відрахування на соціальні	тис.грн.	159408,00	222187,00	263758,00	104350,0 0	41571,00
Матеріальні витрати	тис.грн.	703534,00	786090,00	898894,00	195360,0 0	112804,00
Основні засоби	тис.грн.	1180138,0 0	1144762,00	1130861,00	-49277,00	-13901,00
Амортизація	тис.грн.	79736,00	91138,00	95408,00	15672,00	4270,00
Оборотні активи	тис.грн.	342071,00	310221,00	269987,00	-72084,00	-40234,00
Продуктивність праці	тис.грн.	2883,55	2347,75	2507,01	-376,54	159,27
Матеріаловіддача	грн.	2,18	1,63	1,60	-0,58	-0,03
Фондовіддача основних фондів	грн.	0,77	0,89	0,79	0,02	-0,11
Фондоємність продукції	коп.	1,30	1,12	1,27	-0,03	0,15

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» у 2022р. зменшило виручку від реалізації продукції на 94647,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р. та збільшило на 156996,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р.

Середньооблікова чисельність працівників зросла, а саме: на 42 особи порівняно з 2022р. та на 28 осіб – порівняно з 2023р. і становить 573 особи у 2023р.

Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні внески мають позитивну динаміку і зросли на 104350,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р. та на 41571,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р., в результаті підвищення фонду заробітної плати, доплат за інтенсивність роботи, а також за рахунок того, що після 24 лютого на підприємстві багато працівників мобілізувались та пішли в ТРО, за цей період за ними зберігався середній заробіток, а тим співробітникам, які їх заміняли проводилась доплата за понаднормові роботи. В результаті цього, продуктивність праці зменшилась на 376,54 тис. грн. порівняно з 2022р., та зросла на 159,27 тис. грн. порівняно з 2023р.

Матеріальні витрати зросли на 195360,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 112804,00 тис. грн. порівняно з 2023р.

Амортизація зросла на 15672,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 4270,00 тис. грн. порівняно з 2023р.

Оборотні активи зменшились у 2022р. на 72084,00 тис. грн. відносно 2022р. та на 40234,00 тис. грн. – відносно 2023р.

Матеріаловіддача у 2024р. зменшилась порівняно з 2022р. на 0,58 грн., та на 0,03 грн порівняно з 2023р., що свідчить про зменшення вартості послуг на одиницю матеріальних затрат.

Фондовіддача основних фондів зросла на 0,02 грн у порівнянні з 2022р. та зменшилась на 0,11 грн – у порівнянні з 2023р., що пов'язано із зменшенням вартості оборотних активів.

Фондоємність продукції зменшилась на 0,03 коп. відносно 2022р. та зросла на 0,15 коп. – відносно 2023р. і свідчить про те, що ефективність використання основних засобів зменшилась.

З початком повномасштабного вторгнення завод із виробництва соняшникової олії ТМ «Стожар» компанії Кернел потрапив під окупацію в Харківській області. Компанія була змушена призупинити виробництво продукції. Довелося розв'язувати проблеми з сировиною, залучати інвестиції у відновлення виробництва на новому місці — тепер «Стожар» виготовляють на заводі у Полтаві.

Повномасштабний напад РФ став класичним «чорним лебедем», більшість очікували локальну ескалацію на Донбасі або навколо Криму і готували відповідні сценарії. Це стосувалось евакуації персоналу, переміщення стоків тощо. Наприклад, агрохолдинг Кернел заздалегідь проплатив кілька санаторіїв на заході України.

Всі логістичні переваги компанії не мали жодного значення – всі опинилися в рівних умовах. Навпаки, великий сток генерував більшу кількість проблем. Але відкриття зернового коридору дозволило увійти у виробничий цикл.

Блокада портів України — виклик для всього світу. Збереження зернового коридору є критично важливим для всієї аграрної індустрії. Разом із цим компанії повинні проявляти гнучкість та адаптуватися до воєнних умов.

З 2022 року Кернел розвивали альтернативні маршрути постачання продукції річками та сухоходом. Завантажуючи Дунай, модернізуючи порти та будуючи нові термінали. Паралельно збільшуються обсяги автомобільних і залізничних перевезень. На сьогодні Кернел має найбільший парк залізничних вагонів.

У липні 2023 р. компанія придбала активи з перевалки рослинних олій у порту Чорноморськ за 19,4 млн доларів США. У разі, якщо українські чорноморські порти залишаться заблокованими, ці активи стануть важливим центром зберігання та накопичення соняшникової олії: компанія буде отримувати соняшникову олію залізницею, накопичувати її у сховищах, а потім перенаправляти автотранспортом до портів на Дунаї, ефективно знижуючи логістичні витрати на альтернативні експортні маршрути. Одноразовий обсяг зберігання соняшникової олії в 105 тис. тонн дозволяє підтримувати роботу власних переробних заводів під час перебоїв з транспортуванням

Провівши аналіз загальної динаміки основних показників господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» перейдемо до більш детального аналізу змін, що спричинили зміни в динаміці та чи вплинули ці зміни на прибутковість підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» 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	1531166,00	1279523,00	1436519,00	-94647,00	156996,00
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	1471481,00	1095087,00	1278793,00	-192688,00	183706,00
3. Валовий прибуток	тис.грн	59685,00	184436,00	157726,00	98041,00	-26710,00
4. Валовий збиток	тис.грн	-	-	-	-	-
5. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)	тис.грн	179311,00	40020,00	44907,00	-134404,00	4887,00
6. Інші витрати (операційні, фінансові)	тис.грн	369218,00	187699,00	276754,00	-92464,00	89055,00
7. Прибуток до оподаткування	тис.грн	-	36757,00	-	-	-
8. Збиток до оподаткування	тис.грн	-130222,00	-	-74121,00	56101,00	-110878,00
9. Податок на прибуток	тис.грн	22949,00	9741,00	13059,00	-9890,00	3318,00
10. Чистий: Прибуток	тис.грн		27016,00	-	-	-
Збиток	тис.грн	-107273,00	-	-61062,00	46211,00	-61062,00

Собівартість реалізованої продукції у 2024р. зменшилась на 192688,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та зросла на 183706,00 тис. грн. порівняно з 2023р., Як результат спостерігаємо аналогічну картину і з виручкою від реалізації – зменшення на 94647,00 тис. грн. порівняно з 2022 р. та збільшення на 156996,00 тис. грн. порівняно з 2023 р.

Валовий прибуток ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» збільшився на 98041,00 тис. грн. відносно 2022р., але зменшився на 26710,00 тис. грн. відносно 2023р.

Інші доходи (операційні, позареалізаційні та фінансові) зменшились на 134404,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та зросли на 4887,00 тис. грн. порівняно з 2023р., інші витрати також зменшились порівняно з 2022р. на 92464,00 тис. грн., але зросли на 89055,00 тис. грн. – порівняно з 2023р.

Податок на прибуток зменшився на 9890,00 тис. грн. відносно 2022р., але збільшився на 3318,00 тис. грн. – відносно 2023р.

За аналізований період ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» мав чистий прибуток лише у 2023р. у розмірі 27016,00 тис. грн., у 2022р. був чистий збиток у розмірі 107273,00 тис. грн. та у 2024р. чистий збиток становив 61062,00 тис. грн. Це пов'язано із збільшенням собівартості та витрат.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» отримав міжнародний сертифікат BRCGS навесні 2023р. Це найвища відзнака щодо безпечності харчових продуктів.

Вимоги до сертифікації розробила провідна міжнародна організація Brand Reputation through Compliance. Вони поширені серед виробників понад 130 країн світу. Ця сертифікація важлива для зміцнення довіри із закордонними партнерами у логістичних ланцюгах

Такий сертифікат українського виробника вкотре підтверджує, що компанія здатна конкурувати на ринках ЄС і США. Виробництво заводу демонструє цілковиту відповідність вимогам управління якістю продукції, технологічними процесами та роботою персоналу. Створені безпечні умови перероблювання сировини та мінімізуються ризики її забруднення.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» у структурі Кернел має рекордну кількість відзнак та пройдених сертифікацій за весь час. І колектив заводу не збирається зупинятися на досягнутому, як і весь масштабний бізнес Кернел.

Однією із складової фінансової стратегії підприємства є політика формування активів, яка полягає у визначенні потреби ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» в активах та ефективному їх використанню (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура активів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2022-2024 рр.

Активи	Звітні роки						Відхилення (+;-) 2024 р. до	
	2022		2023		2024		2022	2023
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн.	%		
Оборотні активи	342071	21,74	310221	20,73	269987	18,54	-72084	-40234
Необоротні активи	1231418	78,26	1186104	79,27	1185896	81,46	-45522	-208
Разом	1573489	100,00	1496325	100,00	1455883	100,00	-	-

В загальній структурі активів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» перевага необоротних активів, вартість яких зменшилась на 45522,00 тис. грн у порівнянні з 2022р. та на 208,00 тис. грн. – у порівнянні з 2023р. і у 2024р. їхня частка становить 81,46%.

Сума оборотних активів зменшилась на 72084,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р. та на 40234,00 тис. грн. – у порівнянні з 2023р. і у 2024р. їхня частка становить 18,54%.

Особливість стану розвитку галузі, в якій здійснює свою фінансово-господарську діяльність завод, полягає в тому, що завдяки достатній різноманітності послуг та продукції по підприємству, відсутня сезонність, а також протягом звітного періоду конкуренція є опосередкованою.

За аналізований період ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» вкладало свої інвестиції, як в короткостроковій перспективі, так і в довгостроковій перспективі. Була проведена ефективна і раціональна робота, щодо залучення фінансових інвестицій на короткострокових умовах (представлені банківськими депозитами), а також щодо збільшення фінансових

інвестицій на довгострокових умовах (частки у статутних капіталах інших господарюючих суб'єктів юридичних осіб, у формі акціонерних товариств та інших господарських товариств).

Проведемо аналіз платоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за допомогою наступних коефіцієнтів: абсолютної, проміжної та поточної ліквідності і коефіцієнту забезпеченості власними коштами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
		2022	2023	2024		2 022р.	2 023р.	2 024р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	6499	42301	2839	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість	тис. грн.	194750	122710	121543	X	X	X	X
Оборотні активи всього	тис. грн.	342071	310221	269987	X	X	X	X
Необоротні активи всього	тис. грн.	1231418	1186104	1185896	X	X	X	X
Власний капітал	тис. грн.	138038	165054	103991	X	X	X	X
Поточні зобов'язання	тис. грн.	797574	796203	900500	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грн	0,01	0,05	0,00	>0,2	-0,19	-0,15	-0,20
Коефіцієнт проміжної ліквідності	грн	0,25	0,21	0,14	>0,7	-0,45	-0,49	-0,56
Коефіцієнт поточної ліквідності	грн	0,43	0,39	0,30	>1	-0,57	-0,61	-0,70
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	грн	-3,20	-3,29	-4,01	>0,1	-3,30	-3,39	-4,11

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, яку може погасити підприємство найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів, за аналізований період менше норми, що свідчить про те, що ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» не може оперативно погасити свої короткострокові боргові зобов'язання, за рахунок того, що грошові кошти та їх еквіваленти становлять менше 1% в порівнянні з поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт проміжної ліквідності менший за нормативне значення 0,7. У 2022р. коефіцієнт менший на 0,45, у 2023р. на 0,49, у 2024р. – на 0,56.

За аналізований період коефіцієнт поточної ліквідності є меншим норми у 2022р. на 0,57, у 2023р. на 0,61, у 2024р. на 0,70, що свідчить про низьку мобільність коштів в разі настання кризових ситуацій, в тому числі за рахунок поточних зобов'язань.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами за аналізований період менше норми: у 2022р. на 3,30, у 2023р. на 3,39, у 2024р. на 4,11 це свідчить про те, що наявні оборотні активи, підприємства не покриваються власними і прирівняними до них джерелами. Це є наслідком того, що власний капітал зменшився на 25% у порівнянні з 2022р. та на 20% у порівнянні з 2023р., а також необоротні активи мають значну перевагу над оборотними.

До основних джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» належать власний капітал, поточні зобов'язання та довгострокові зобов'язання.

Оскільки переробка олійних культур є експортно-орієнтованим бізнесом, понад 90% виробленої соняшникової олії експортується наливом, при цьому ключовими ринками збуту є Індія, Китай, Європа та Ірак. Клієнтами Кернел в основному є переробники сільськогосподарської продукції, які займаються рафінацією та розливом соняшникової олії, а також великі міжнародні трейдери. Найбільшим клієнтом у сезоні 2023/2024 була компанія Kaleesuwari Refinery Private Limited в Індії з часткою 9% у загальному обсязі продажів олії. Серед інших великих клієнтів – Etihad Food Industries, Beijing Grain & Oil Co., JDI

Brokers Sàrl та Parakh Food & Oils, на які припадає 7%, 5%, 5% та 4% від загального обсягу продажу олії наливом відповідно.

Проведемо аналіз складу і джерел формування фінансових ресурсів та забезпечення ними господарсько-фінансової діяльності коштів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2022-2024 рр. Розглянемо структуру джерел фінансових ресурсів підприємства і дізнаємось за допомогою яких з них підприємство може здійснювати свою діяльність та вчасно розраховуватись по своїм борговим зобов'язанням (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2022-2024 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Звітні роки						Відхилення %, (+;-)2024 р. до	
	2022		2023		2024		2022р	2023р
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	.	.
Власний капітал	138038,00	8,77	165054,00	11,03	103991,00	7,14	-1,63	-3,89
Довгострокові зобов'язання	637877,00	40,54	535068,00	35,76	451392,00	31,00	-9,53	-4,75
Поточні зобов'язання	797574,00	50,69	796203,00	53,21	900500,00	61,85	11,16	8,64
Інші доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Разом	1573489,00	100,00	1496325,00	100,00	1455883,00	100,00	-	-

Частка власного капіталу має найменшу частку серед джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», вона зменшилась на 1,63% порівняно з 2022р. та на 2,89% - порівняно з 2023р. і становить 7,14% у 2022р. Зменшення частки власного капіталу у 2024 р. порівняно з 2023 р. є прямим наслідком переходу від прибуткової діяльності до збиткової. Це сигнал про послаблення фінансової стійкості підприємства та потенційне зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Довгострокові зобов'язання зазнали зменшення порівняно з 2022р. на 9,53% та на 4,75% порівняно з 2023р. і становлять у 2024р. 31,00%.

Поточні зобов'язання збільшили свою частку на 11,16% порівняно з 2022р. та на 8,64% - порівняно з 2023р., що свідчить про скорочення короткострокових боргів та підвищення ліквідності підприємства.

Поточні зобов'язання та довгострокові зобов'язання по підприємству на протязі звітного періоду, закріплені договірними відносинами, контролюються керівництвом за строками виникнення та термінами проведення розрахунків.

Проаналізуємо структуру власних оборотних коштів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2022-2024 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура власних оборотних коштів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» 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	138038,00	165054,00	103991,00	-34047,00	-61063,00
Необоротні активи	тис.грн	1231418,00	1186104,00	1185896,00	-45522,00	-208,00
Власні оборотні кошти	тис.грн	1369456,00	1351158,00	1289887,00	-79569,00	-61271,00

Власний капітал ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» зменшився на 34047,00 тис.грн. у порівнянні з 2022р. та на 61063,00 тис.грн. у порівнянні з 2023р.

Необоротні активи у звітному році змінились у порівнянні з 2022р. на 45522,00 тис. грн., та на 208,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р.

Сума власних оборотних коштів також зменшилась: на 79569,00 тис. грн. порівняно з 2022р. на 61271,00 тис. грн. порівняно з 2023р.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» вже три роки продовжує утримувати позицію у кліматичному рейтингу CDP (Carbon Disclosure Project) на рівні оцінки «В». Попри численні виклики, компанія не зупиняється на досягнутому і рухається шляхом сталого розвитку, зміцнюючи свої позиції серед відповідальних бізнесів.

У 2024 році Кернел вдалося покращити результати в категоріях «практики, спрямовані на зниження викидів парникових газів та низьковуглецеву продукцію», «оцінка та управління кліматичними ризиками» та «оцінка та управління кліматичними можливостями», де отримали найвищі оцінки «А».

Рейтинг CDP є важливою глобальною ініціативою, яка оцінює, як компанії готуються до змін клімату, управляють викидами парникових газів та втілюють ініціативи, що можуть робити внесок у реалізацію міжнародних кліматичних ініціатив. Це також важливий індикатор для наших міжнародних партнерів та інвесторів.

Для подальшого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства проведемо оцінку динаміки та структури витрат ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура операційних витрат ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2022-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2024р. до	
		2022	2023	2024	2022	2023
Матеріальні витрати	тис.грн	703534,00	786090,00	898894,00	195360,00	112804,00
Витрати на оплату праці	тис.грн	132806,00	187219,00	223035,00	54413,00	35816,00
Відрахування на соціальні заходи	тис.грн	26602,00	34968,00	40723,00	8366,00	5755,00
Амортизація	тис.грн	79736,00	91138,00	95408,00	11402,00	4270,00
Інші витрати (звичайні, операційні)	тис.грн	50809,00	66116,00	143025,00	15307,00	76909,00
Разом	тис.грн	993487,00	1165531,00	1401085,00	407598,00	235554,00

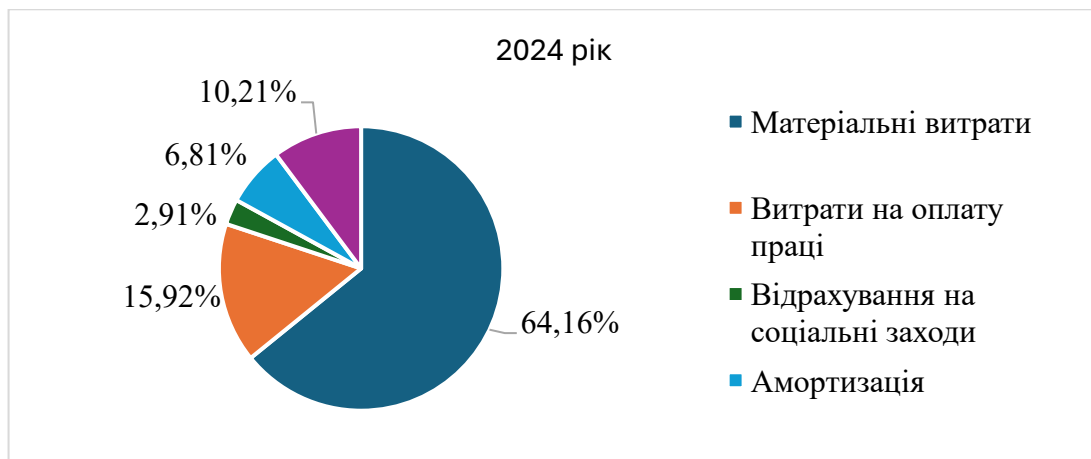
В загальній сумі операційні витрати ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за аналізований період збільшились на 407598,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 235554,00 тис. грн. порівняно з 2023р. Це є результатом того, що всі показники операційних витрат мають тенденцію до збільшення.

Матеріальні витрати зросли на 195360,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р. та на 112804,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р.

Витрати на оплату праці збільшувались протягом усього аналізованого періоду: на 54413,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р. та на 35816,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р., що пов'язано із збільшенням рівня заробітної плати та системи мотивації персоналу. Після повномасштабного вторгнення компанія жодного разу не затримала зарплату, в кінці лютого 2022р. була виплачена заробітна плата за лютий та наперед за березень, щоб співробітники почували себе більш безпечно фінансово. Також виплачується матеріальна допомога працівникам, які постраждали внаслідок війни, на народження та одруження.

Витрати на амортизацію зросли на 11402,00 тис. грн. порівняно з 2022р. та на 4270,00 тис. грн. порівняно з 2023р. Інші витрати збільшились на 15307,00 тис. грн. у порівнянні з 2022р., та на 76909,00 тис. грн. у порівнянні з 2023р.

Розглянемо структуру операційних витрат ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» у відсотковому вираженні за 2024р. (діаграма. 2.2).



Діаграма.2.2. Структура операційних витрат витрат ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2024 рік

Найбільша частка в загальній структурі операційних витрат належить матеріальним витратам – 64,16%, витрати на оплату праці складають 15,92%, інші витрати – 10,21%, амортизації належить 6,81%, і найменша частка від загальної суми витрат припадає на відрахування на соціальні заходи 2,91%.

Створення конкурентоспроможного підприємства завжди пов'язано з якісно сформованою і врегульованою кадровою політикою, яка виступає ядром системи управління персоналом. Основною метою кадрової політики ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» є підвищення ефективності управління персоналом шляхом створення ефективної системи управління персоналом, спрямованої на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця. В ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» діє кадрова програма, яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам заводу: професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, тощо; планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу. Система управління персоналом розроблена та впроваджена з метою активного впливу на діяльність підприємства в цілому та в частині розвитку та підвищення кваліфікаційних та професійних навичок працівників.

Соціальна політика заводу визначається діючим на підприємстві Колективним договором. Колективний договір визначає трудові відносини працівників підприємства, режим праці та відпочинку, системи та форми оплати праці, матеріального стимулювання за результатами праці, соціальні гарантії компенсації та пільги в сфері праці.

Кернел створює всі умови для співробітників не зупиняти свій рух вперед. Для всіх рівнів посад передбачені програми для всебічного розвитку – від професійного зростання до розширення особистих горизонтів.

На разі діє програма Кернел Leadership, основна мета якої розвиток керівників через формування бачення, якою компанія має бути завтра і які трансформації необхідні для гідної відповіді викликам майбутнього.

Наступним кроком аналізу ефективності діяльності підприємства є оцінка показників рентабельності підприємства (табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності
ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за 2022-2024
рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2024 р. до	
	2022	2023	2024	2022	2023
Чистий прибуток тис.грн.	0,00	27016,00	-	-	-
Чистий (збиток), тис.грн.	-107273,00	-	-61062,00	134289,00	46211,00
Вартість активів, тис.грн.	935612,00	961257,00	1004491,00	68879,00	43234,00
Витрати, тис.грн.	993487,00	1165531,00	1401085,00	407598,00	235554,00
Обсяг реалізації продукції, тис.грн.	1531166,00	1279523,00	1436519,00	-94647,00	156996,00
Власний капітал, тис.грн.	138038,00	165054,00	103991,00	-34047,00	-61063,00
Рентабельність активів, %	- 11,47	2,81	- 6,08	5,39	- 8,89
Рентабельність витрат, %	- 10,80	2,32	- 4,36	6,44	- 6,68
Рентабельність продукції, %	- 7,01	2,11	- 4,25	2,76	- 6,36
Рентабельність власного капіталу, %	- 77,71	16,37	- 58,72	18,99	- 75,09

Чистий прибуток є одним із головним показників рентабельності та загалом прибутковості діяльності будь-якого підприємства. Проте ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» за аналізований період мало чистий прибуток лише у 2023р., а у 2022р. та 2024р. – це був чистий збиток. Вартість активів зросла на 68879,00 тис. грн. відносно 2022р. та на 43234,00 тис. грн. – відносно 2023р.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2024р. складає -6,08%, що більше на 5,39 за 2022р. та менше на 8,79%, – за 2023р. Це пов’язано з тим, що незважаючи із збільшенням вартості актиів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» у 2024р. результатом діяльності був чистий збиток.

Коефіцієнт рентабельності витрат зріс на 6,44% у порівнянні з 2022р. та зменшився на 6,68% порівняно з 2023р., що свідчить про те, що збільшення витрат не перешкоджає діяльності підприємства, дані витрати окупаються в результаті його діяльності за рахунок високої вартості активів.

Рентабельність реалізації продукції у 2024 р. зросла на 2,76% порівняно з 2022р., та зменшилась на 6,36% порівняно з 2023р. Це пов'язано в першу чергу із збільшенням ринкової вартості масла та значним ростом курсу валют.

Рентабельність власного капіталу у 2024р. зросла на 18,89% за 2022р. та зменшилась на 75,09% порівняно з 2023р.

Отже, в результаті аналізу господарсько-фінансової діяльності можна зробити висновок, що чистий прибуток ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» мало чистий прибуток лише у 2023р. у розмірі 27016,00 тис. грн., у 2022р. був чистий збиток у розмірі 107273,00 тис. грн. та у 2024р. чистий збиток становив 61062,00 тис. грн. Це пов'язано із збільшенням собівартості та витрат.

Середньооблікова чисельність працівників зросла, а саме: на 42 особи порівняно з 2022р. та на 28 осіб – порівняно з 2023р. і становить 573 особи у 2023р.

Матеріаловіддача у 2024р. зменшилась порівняно з 2022р. на 0,58 грн., та на 0,03 грн порівняно з 2023р., що свідчить про зменшення вартості послуг на одиницю матеріальних затрат.

Фондовіддача основних фондів зросла на 0,02 грн у порівнянні з 2022р. та зменшилась на 0,11 грн – у порівнянні з 2023р., що пов'язано із зменшенням вартості оборотних активів.

Активи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» зменшились з 1573489 тис. грн. у 2022р. до 1455883,00 тис. грн. у 2024р., в загальній структурі яких переважає частка необоротних активів – 81,46%, серед яких найбільшу частку мають основні засоби. Серед оборотних активів найбільшу частку мають дебіторська заборгованість.

Частка власного капіталу має найменшу частку серед джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» вона зменшилась на 1,63% порівняно з 2022р. та на 2,89% - порівняно з 2023р. і становить 7,14% у 2022р. Зменшення частки власного капіталу у 2024 р. порівняно з 2023 р. є прямим наслідком переходу від прибуткової діяльності до збиткової.

Незадовго до початку повномасштабної війни в Україні компанія оголосила нову амбітну Стратегію розвитку 2026, спрямовану на зростання в усіх бізнес-сегментах. Хоча більша частина стратегії призупинена, оскільки ми живемо в надзвичайних умовах, не маючи можливості планувати в довгостроковій перспективі, деякі основні напрямки стратегії вже реалізуються.

В складі розвитку персоналу на який спрямована кадрова політика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» знаходяться професійна підготовка та адаптація, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу.

До істотних проблем, які впливають на діяльність ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», належить: військовий стан в країні; ситуація з зерновим коридором; спад в економіці в цілому; значний рівень інфляції; нестабільність фінансового та валютного ринків; висока конкуренція в галузі, часті зміни та неврегульованість базового законодавства України; підвищення цін на енергоносії. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень - високий, оскільки підприємство діє виключно в рамках діючого законодавства та в умовах ринку на який впливають економічні обмеження.

Задля прозорості та неупередженості, а також посилення системи контролінгу Кернел стала першою компанією в Україні, яка почала інтегрувати електронний документообіг (ЕДО) і використання кваліфікованих електронних підписів (КЕП) на всі бізнес-напрямки.

Компанія Кернел – одна з перших, хто наважився самостійно змінити бізнес-процеси як всередині, так і на зовнішньому ринку, що ознаменувало

початок технічної революції не тільки в компанії, але і на ринку, і в країні в цілому. Завдяки спільним зусиллям компаній Soft Xpansion Ukraine, «Документ. Онлайн», ДП «Національні інформаційні системи» вдалося добитися економії часу та ресурсів, підвищення ефективності, підтримки бізнес-партнерів і розвитку державних механізмів стандартизації цієї діяльності.

Впровадження інноваційного рішення – юридично значущого електронного документообігу на базі хмарної платформи Microsoft Office 365 та платформи K2. Впровадження має основні ключові пріоритети:

Створено єдиний інформаційний простір для колективної роботи, доступ до якого забезпечується через персональні кабінети співробітників. Інформаційний простір включає:

HR-модуль: блок інформації про кар'єру, дані про підпорядкованість співробітника і стратегічні завдання;

консолідований список завдань, призначених співробітнику з можливістю відслідковувати терміни їх виконання і виконавську дисципліну;

загальний список завдань і процесів, що перебувають на контролі у співробітника;

засоби агрегованого пошуку серед усіх інформаційних ресурсів компанії;

загальний корпоративний каталог бізнес-процесів і заявок, доступних для співробітника залежно від його повноважень;

реалізовано механізм обробки завдань з поштових клієнтів і месенджера Telegram, що є особливо актуальним для співробітників, які працюють за межами офісу;

автоматизовано погоджувальні процеси, HR-процедури, процеси внутрішнього аудиту, управлінський документообіг;

створено архіви нормативно-довідкової інформації, юридичних документів і судових справ;

автоматизовано основні заявки співробітників (більше 10 типів заявок: замовлення переговорних кімнат, автомобіля, погодження відряджень тощо);

реалізовано інтеграцію системи з корпоративним ландшафтом компанії, а саме з ERP-системою Navision, бухгалтерськими модулями 1С, системою управління проектною діяльністю на платформі JIRA, корпоративними довідниками та каталогами;

реалізовано підсистему аналітичної звітності засобами Microsoft Power BI, що також є частиною платформи Office 365;

реалізовано можливість оперативного і тактичного планування через персональні і загальні календарі;

створено можливість командної співпраці і спілкування персоналу компанії за допомогою корпоративної соціальної мережі Yammer, інтегрованої з іншими програмами Office;

реалізовано адаптивний дизайн для забезпечення оптимальної взаємодії з користувачем незалежно від типу пристрою.

Результати впровадження електронного документообігу:

Підвищення ефективності корпоративної системи управління. Завдяки автоматизації бізнес-процесів збільшується швидкість і якість прийняття управлінських рішень, здійснення HR-процедур, процесів внутрішнього аудиту та управлінського документообігу, що забезпечує прогресивні системні зміни в управлінні ресурсами компанії.

Зменшення логістичних витрат. Впровадження юридично значущого електронного документообігу дозволяє уникнути витрат, пов'язаних з організацією паперового документообігу (витрат на папір, обслуговування оргтехніки і закупівлю витратних матеріалів, переміщення паперових копій між територіально віддаленими бізнес-одинацями та офісами, а також зберігання і утилізацію паперових носіїв).

Економія робочого часу і підвищення продуктивності праці. Після впровадження електронного документообігу в компанії Кернел час погодження та підписання для деяких типів документів було скорочено з 2-3-х тижнів до 2-х днів. Рішення дозволило ліквідувати втрати робочого часу, вивільнивши резерви

для виконання персоналом нових завдань, таким чином підвищивши ефективність використання робочого часу.

Виключення випадків, пов'язаних із втратою документів. Створення механізму електронного погодження документів дозволяє уникнути втрати паперових документів. Натомість інформація надійно зберігається в декількох дата-центрах одразу, а завдяки її багаторазовому копіюванню небезпеку втрати виключено

Компанія Кернел до складу якої входить ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» є лідером агробізнесу, вона не боїться шкідливих трансформацій та викликів сьогодення, вона не потребує інновацій, бо Кернел сама створює інновації та впроваджує їх у власну діяльність та ділиться досвідом з партнерами.

За результатами 2024 р. Кернел сплатив до бюджету 5,8 млрд грн, що на 1,5 млрд грн більше порівняно з аналогічним періодом 2023 р. За сумою сплачених податків компанія є одним із найбільших платників в агросекторі України.

До загальної суми увійшли податки до місцевих бюджетів, податки на прибуток, доходи фізичних осіб, військовий збір, плата за землю, єдиний соціальний внесок, а також інші види зборів.

Загалом, за три роки повномасштабної війни, компанія перерахувала до державного бюджету понад 12,6 млрд грн податків та зборів. Незважаючи на постійні воєнні загрози для агроінфраструктури, обстріли портових активів, загальну складну економічну та політичну ситуацію в країні, Кернел продовжує виконувати свої податкові зобов'язання, стабільно забезпечуючи надходження до бюджетів всіх рівнів навіть у найскладніші часи.

Окрім сплати податків, Кернел реалізовує соціальні проєкти у громадах своєї присутності та системно підтримує бригади Сил оборони України. Від 24 лютого 2022 р. допомога військовим від компанії складає близько 3,5 млрд грн.

Стратегія розвитку ґрунтується на інноваціях, цифровізації, підвищенні операційної ефективності та розвитку людського капіталу. Значну роль відіграє

впровадження IT-рішень, зокрема систем DigitalAgriBusiness, Cropio, інструментів Big Data та штучного інтелекту, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

З огляду на динамічний розвиток та цифрову трансформацію, ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» орієнтується на залучення й розвиток молодих фахівців, інвестуючи в професійне навчання та формування сучасних управлінських і цифрових компетенцій персоналу. Саме тому аналіз структури та якісних характеристик людського капіталу підприємства є доцільним і логічним у межах даного дослідження.

Таблиця 2.11.

SWOT-аналіз ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

W (Weaknesses) – Сильні сторони	O (Opportunities) – Можливості
Системний підхід до HR-управління: Kernel впроваджує HRIS, цифрові платформи навчання та оцінки персоналу. Високий рівень кваліфікації працівників у виробничих і управлінських підрозділах. Корпоративна культура безперервного навчання, зокрема цифрових і управлінських компетенцій. Партнерство з місцевими громадами: створення робочих місць у сільських регіонах, підтримка соціальних та освітніх ініціатив. Репутація надійного роботодавця в аграрних регіонах України.	Розвиток цифрових програм навчання для працівників і жителів громад (онлайн-курси, дуальна освіта). Співпраця з громадами та закладами освіти для підготовки молодих фахівців з AgTech та HR-аналітики. Впровадження HR-аналітики та AI для прогнозування потреб у персоналі та розвитку талантів. Залучення молоді з громад через цифрові стажування та дистанційні формати роботи. Посилення ESG-стратегії через інвестиції в людський капітал і цифрову інклюзію громад.
W (Weaknesses) – Слабкі сторони	T (Threats) – Загрози
Нерівномірний рівень цифрових компетенцій персоналу, особливо у виробничих підрозділах у громадах. Опір змінам серед частини працівників через автоматизацію та цифрову трансформацію. Обмежений доступ до цифрової інфраструктури (інтернет, обладнання) в окремих громадах. Дефіцит IT- та data-фахівців у регіонах присутності Kernel.	Міграція кваліфікованих кадрів з регіонів у великі міста або за кордон. Соціальна напруга в громадах у разі скорочення робочих місць через автоматизацію. Кіберризики та захист персональних даних працівників. Швидке моральне старіння цифрових навичок, що потребує постійних інвестицій у навчання. Нерівність доступу до цифрових можливостей між громадами.

Цифровізація управління людським потенціалом Kernel створює можливість не лише підвищити ефективність персоналу, а й зміцнити соціальне партнерство з громадами. Інвестиції в цифрові навички працівників і мешканців громад сприяють сталому розвитку регіонів, знижують кадрові ризики та підвищують конкурентоспроможність компанії.

2.2. Оцінка системи управління людським капіталом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» в умовах цифровізації

Система управління ефективністю в ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»: як стратегія оживає через цілі, компетенції й культуру.

Система управління ефективністю в Kernel — це набагато більше, ніж просто процес постановки й оцінки цілей. Це живий механізм, який дозволяє компанії не лише планувати результати, а й змінювати поведінку людей, формуючи ту корпоративну культуру, яка забезпечує реалізацію стратегії.

У ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» ми розуміємо: культура не створюється словами на сайтах чи лозунгами в презентаціях. Вона живе у щоденних діях кожного співробітника. Саме тому наша система управління ефективністю інтегрує як каскадування стратегічних цілей на всі рівні організації, так і систематичну роботу над розвитком поведінки через модель компетенцій.

Управління по цілях: як стратегія компанії стає завданням кожного співробітника. [39]

Все починається зі стратегії компанії. Після її затвердження розробляються функціональні стратегії для всіх основних напрямків діяльності. Ці функціональні стратегії презентуються командам, а далі — каскадуються на рівень підрозділів і кожного співробітника.

Таким чином, стратегічні пріоритети перетворюються на конкретні операційні цілі.

Кожен працівник ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» бачить у своєму особистому кабінеті свою карту цілей, що включає:

Стратегічні цілі

Операційні цілі

Цілі, пов'язані з участю в інвестиційних проєктах

Важливо, що постановка цілей — це не разова дія. Через півроку відбувається процес коригування цілей відповідно до змін у бізнес-середовищі або пріоритетах. А за результатами року кожен співробітник проходить оцінку виконання своїх цілей.

Ще один важливий елемент: результативність за цілями напряду впливає на бонусну систему. Працівники чітко розуміють, які саме цілі потрібно досягти для отримання премії. Вони бачать прямий зв'язок між своїми щоденними діями й загальною стратегією компанії.

В ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» процес повністю автоматизований — від постановки цілей до їх оцінки, зберігаючи повну історію результатів. Особистий кабінет працівника стає не просто звітністю, а реальним інструментом роботи з власною ефективністю.

Управління поведінкою та корпоративною культурою через компетенції.

Щоб компанія рухалася до своїх стратегічних цілей, недостатньо лише планувати результати — потрібно також формувати поведінку людей. У Kernel ця задача вирішується через впровадження корпоративної моделі компетенцій.

Наша модель компетенцій чітко визначає ту поведінку, яку ми вважаємо критично важливою для успіху бізнесу. Вона закладена у всі етапи життєвого циклу працівника: від адаптації до щорічної оцінки та розвитку.

Оцінка за компетенціями ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» проводиться щороку:

Після самооцінки та оцінки керівника співробітник отримує ранжування за результатами. Відповідно до рангу приймається рішення про перегляд

заробітної плати. Кожен співробітник обирає компетенцію або кілька компетенцій для розвитку у наступному періоді. Навчання за компетенціями побудоване так, щоб бути гнучким і зручним навіть для дуже зайнятих працівників.

Формати включають: воркшопи, вебінари, бізнес-ігри, практикуми, сінемалогія, тренінги та лекції, які проводять провідні тренери

Програма розвитку кожної компетенції відбувається протягом всього року в зручному в ефективному форматі мікрольонінгу.

Такий підхід дозволяє постійно нагадувати працівнику ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» про зону розвитку і поступово змінювати поведінку через регулярну взаємодію з новими інструментами, знаннями й практиками.

Результат — не просто оцінка, не просто навчання. Це системне управління тим, як люди діють щодня, і, відповідно, управління корпоративною культурою компанії.

Окремий напрям: ефективність інвестиційних проєктів.

Оскільки для Kernel інвестиційні проєкти — один із ключових драйверів зростання, в системі управління ефективністю окремо виділений трек роботи з проєктними командами.

Постановка та оцінка цілей інвестиційних проєктів ведеться окремо, з урахуванням специфіки крос-функціональної взаємодії команд і бізнес-підрозділів.

Таким чином ми забезпечуємо прозорість реалізації стратегічних ініціатив і посилену увагу до розвитку саме тих проєктів, які визначають майбутнє компанії.

Що отримує працівник у цій системі.

Для працівників система управління ефективністю — це не формальність. Це робоче середовище, у якому:

Зрозуміло, які цілі потрібно досягти.

Є можливість обговорити з керівником ресурси, розвиток, підтримку

Чітко видно, які очікування існують щодо поведінки

Надаються реальні інструменти для розвитку й корекції своїх навичок і поведінки

Kernel будує систему, де кожен співробітник має ясність цілей, розуміння шляху їх досягнення і підтримку в розвитку. І саме через це стратегія компанії стає реальною дією, а корпоративна культура — не гаслом, а стилем життя.

Так — у Kernel існують елементи цифрової трансформації HR і людського капіталу, хоча компанія не завжди називає це саме так публічно. Основні підтвердження:

Впровадження цифрових інструментів у HR-процеси ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

У ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» активно використовується *штучний інтелект (ШІ)* в управлінні цілями співробітників: ШІ-асистент допомагає формувати персональні цілі за принципом SMART та узгоджувати їх з бізнес-стратегією, що значно підвищує якість процесу і скорочує час комунікації.

Компанія стимулює *використання цифрових технологій у щоденній роботі співробітників*, включно з KPI, що включають застосування ШІ у професійних задачах.

2. Освітні й аналітичні цифрові підходи.

Kernel формується *освітня екосистема та програми розвитку талантів*, орієнтовані на сучасні технології, soft skills та цифрові компетенції, хоча це частіше позиціонується як HR-освіта, а не IT-проект саме для HR.

Розвиток програм як *Kernel Growth* і *Leadership* передбачає застосування сучасних методик управління та цифрових практик у навчанні лідерства.

3. Загальна цифрова трансформація компанії

Сам холдинг Kernel має дочірню структуру Kernel Digital, яка відповідає за цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію і впровадження IT-рішень. Хоча ця підрозділ безпосередньо не належить до HR, розвиток єдиних інформаційних

систем і автоматизації загалом сприяє цифровізації управління персоналом (наприклад, системи обліку, аналітики, інтеграції даних).

4. HR як частина бізнес-цифровізації

Kernel бере участь у HR-форумі *HR Wisdom Summit*, де обговорюються сучасні практики управління талантами, включно з інноваційними рішеннями та кризовим менеджментом.

Компанія не публікує великих окремих HR-ІТ проєктів під брендом «цифрова трансформація HR», але використовує:

цифрові інструменти для управління ефективністю та цілями,
ІІІ для оптимізації HR-процесів,
освітні програми з технологічним нахилом,
загальні ІТ-платформи, що підтримують роботу з людським капіталом.

Це свідчить про органічне впровадження цифрових практик у HR, хоча частина рішень може бути інтегрована через загальну трансформацію бізнес-процесів.

Так — є конкретні цифрові HR-інструменти та платформи, які Kernel впроваджує і використовує в управлінні людським капіталом, хоча компанія не завжди публікує повний перелік програм, як у SaaS-вендорів (наприклад Workday чи SAP SuccessFactors). Нижче — що відомо станом на 2025 рік:

1. Власний цифровий HR-портал для співробітників

Kernel має інтегровану HR-систему з цифровими сервісами для співробітників:

Кабінет працівника (Employee Self-Service) — доступ до персональних даних, запити документів, довідок тощо.

Портал керівника — управління командою, перегляд кадрових даних, узгодження відпусток, відряджень. Це частина внутрішньої цифрової платформи, яка доступна з будь-якого гаджета та мобільно-орієнтована.

2. Чат-бот Kernel Buddy.

Kernel Buddy — корпоративний чат-бот, який надає HR-інформацію: відповіді про компанію, структуру, політики, часто задавані питання.

Бот швидко обробляє запити та щоденно використовується великою кількістю співробітників (1000–1200 звернень щодня).

Це реальний приклад HR-автоматизації внутрішньої підтримки персоналу, що полегшує доступ до знань та процедур.

Система навчання та електронних курсів (e-learning).

Kernel створив внутрішню платформу/курси, де співробітники проходять навчання:

понад 40 e-learning курсів за 10 місяців (раніше ~15/рік).

значне зростання навчального контенту за рахунок цифрових форматів.

Це фактично *LMS-подібна екосистема* (платформа для електронного навчання), хоча її точна назва чи постачальник не публікується.

4. Інструменти аналітики даних.

HR-аналітика та автоматизація звітності реалізована через:

Power BI, Python-інструменти для побудови звітів співробітниками без технічного бекграунду. Це говорить про використання BI-платформ для HR-аналітики та прийняття рішень.

5. Використання штучного інтелекту.

AI-асистент для постановки і SMART-формулювання цілей співробітників.

Частина KPI у компанії прив'язана до використання ШІ у щоденній роботі.

Це показує, що Kernel не лише автоматизує рутину, але й інтегрує сучасні інтелектуальні функції в HR-процеси.

Про HRIS / ATS / LMS від зовнішніх постачальників. У відкритих джерелах не знайдено конкретної назви зовнішньої HR-системи (наприклад Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR тощо), яку Kernel би публічно заявляла як основний HRIS або ATS. Це може означати, що:

Kernel розробляє значну частину HR-функціоналу у власних цифрових системах (через Kernel Digital);

частина HR-автоматизації може бути вбудована в корпоративний ERP або кастомні рішення, а не окремий комерційний продукт;

компанія може не афішувати назви зовнішніх HR-платформ у публічних матеріалах.

Kernel реально впроваджує цифрові HR-інструменти, включно з:

внутрішнім HR-порталом із сервісами для співробітників та менеджерів
корпоративним чат-ботом для підтримки персоналу
електронними курсами та цифровим навчанням
аналітичними BI-інструментами для HR
штучним інтелектом у процесах постановки цілей

Це є частиною цифрової трансформації HR і управління людським капіталом у компанії.

Kernel Buddy — цифровий HR-чат-бот (асистент працівника)

Що це таке: Це чат-бот, який інтегрований у корпоративну інфраструктуру і працює як «перший помічник» співробітника для HR-інформації. Спочатку його запускали для адаптації нових працівників, але з часом розширили функціонал.

Що він дозволяє робити (практичний користувацький досвід):

Швидко знайти відповіді на запитання про політики компанії, процедури, структуру й правила.

Отримувати відповіді на *типові HR-запити* одразу в месенджері (без очікування від HR-команди).

Працювати цілодобово в корпоративному чаті — відповіді миттєві і не потребують звернення до живої людини.

Ефект: щоденно використовується багатьма співробітниками (переважно понад ~1000 звернень на день), що показує, що бот реально служить як «цифровий HR-помічник».

2. HR-портал — Employee Self-Service та Manager Portal

Що це: HR-інструмент, доступний усім співробітникам через веб або мобільний інтерфейс. [39]

Основні можливості для користувача:

Кабінет працівника — перегляд і редагування своїх персональних даних, замовлення довідок, перегляд записів та іншої HR-інформації.

Портал керівника (manager portal) — дозволяє менеджерам бачити дані про команду, затверджувати відпустки, відрядження, погоджувати запити, ставити завдання та оцінювати прогрес.

Практичний досвід: це значно спрощує щоденні HR-операції — замість численних листів та дзвінків все робиться через єдину платформу.

3. E-learning / LMS (навчальні цифрові курси)

Як це виглядає:

Kernel створює та викладає онлайн-курси для співробітників, доступні прямо в електронній системі — без паперових тестів чи живих сесій.

Переваги з точки зору користувача:

Можливість проходити курси в зручний час у власному темпі. Після запуску кількість доступних курсів суттєво зросла (понад 40 за 10 місяців).

Курси створюються з цифровою підтримкою — що знижує їхню вартість і робить їх доступнішими.

Це фактично LMS-система, хоч вона і не завжди окремо називається так у публічних джерелах.

4. Аналітика та підтримка постановки цілей

Конкретні функції для користувача:

Інструменти постановки цілей (OKR / KPI) — з автоматичними підказками щодо формулювання, що допомагає керівникам і співробітникам краще визначати мету.

Використання BI-інструментів (наприклад Power BI) дозволяє HR-команді легко будувати звіти, але також дає менеджерам доступ до аналітики без технічної допомоги.. Це підсилює самообслуговування користувачів HR-даними без участі IT чи аналітика.

5. Інші приклади цифрової підтримки HR (з практики)

Є система, де нові керівники можуть одразу побачити інформацію про всю свою команду в одному вікні (Employee Data Center).

Рішення на базі LMS (наприклад, LMS Collaborator) використовується для *автоматизації оцінювання талантів* та проведення асесмент-центрів у цифровому форматі.

Це означає, що не лише базові сервіси переходять у цифровий формат — а й складні HR-процеси (оцінювання, розвиток талантів).

Таблиця 2.12

Особливості роботи додатку з позиції користувача ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

Функціонал	Як він працює для користувача
HR-чатбот (Kernel Buddy)	Миттєві відповіді на HR-запити, адаптація, довідкова інформація
HR-портал ESS / Manager Portal	Управління даними, запити на відпустки/відрадження, погодження
Е-навчання (LMS)	Онлайн-курси, доступні 24/7
Аналітика та постановка цілей	BI-звіти, автоматичні підказки щодо SMART-цілей

1. Kernel Buddy — покроковий UX (користувацький досвід)

Крок 1. Доступ до бота. Працівник відкриває корпоративний месенджер (Teams / Slack / внутрішній чат). Обирає чат із Kernel Buddy або вводить команду /buddy.

Крок 2. Початковий запит. Наприклад, працівник пише:

«Як подати заяву на відпустку?»

Бот миттєво відповідає:

Покрокова інструкція у вигляді списку дій

Посилання на форму подачі заяви у HR-порталі

Крок 3. Додаткові функції

Запит щодо політик компанії: *«Які правила відрадження?»*

Бот надає актуальний документ або коротке резюме, з можливістю завантажити PDF.

Якщо запит складний, бот пропонує *«Зв'язатися з HR-менеджером»* і автоматично створює заявку.

Крок 4. Персоналізація

Бот пам'ятає профіль користувача, відображає лише релевантну інформацію (наприклад, для конкретного відділу).

Можливість отримувати сповіщення про навчальні курси, дедлайни, зміни політик.

Крок 5. Переваги для співробітника

Мінімум ручної роботи: ніяких електронних листів або дзвінків.

Швидке отримання інформації 24/7.

Всі відповіді структуровані, зрозумілі і актуальні.

2. HR-портал Kernel (Employee Self-Service & Manager Portal) — UX

Таблиця 2.13

Функціонал HR-порталу Kernel (Employee Self-Service & Manager Portal)

Розділ	Функції користувача
Dashboard	Загальний огляд персональної інформації, активні завдання, навчальні курси, KPI
Мої дані / Employee Data	Перегляд і редагування персональних даних (контакти, документи, зарплата)
Відпустки / Leave Management	Подати заяву на відпустку, перевірити залишок днів, затвердити/відхилити запити
Відрядження / Business Trips	Подати заявку, прикріпити документи, відстежити статус
Навчання / E-learning	Доступ до курсів, відстеження прогресу, тестування, сертифікати
Постановка цілей / OKR & KPI	Введення цілей, автоматичні підказки щодо SMART, відстеження прогресу
Аналітика / Reports	ВІ-звіти по команді, індивідуальні досягнення, HR-статистика
Комунікації / Notifications	Сповіщення від HR, нагадування про дедлайни, внутрішні новини

UX досвід для керівника: є доступ до команди: всі дані з одного вікна; затвердження запитів на відпустку/відрядження одним кліком; можливість перегляду аналітики KPI команди без технічних навичок.

UX досвід для звичайного співробітника: всі процеси автоматизовані, доступ до форм та документів у кілька кліків; інформація завжди актуальна та персоналізована; інтерактивне навчання та підтримка через чат-бота.

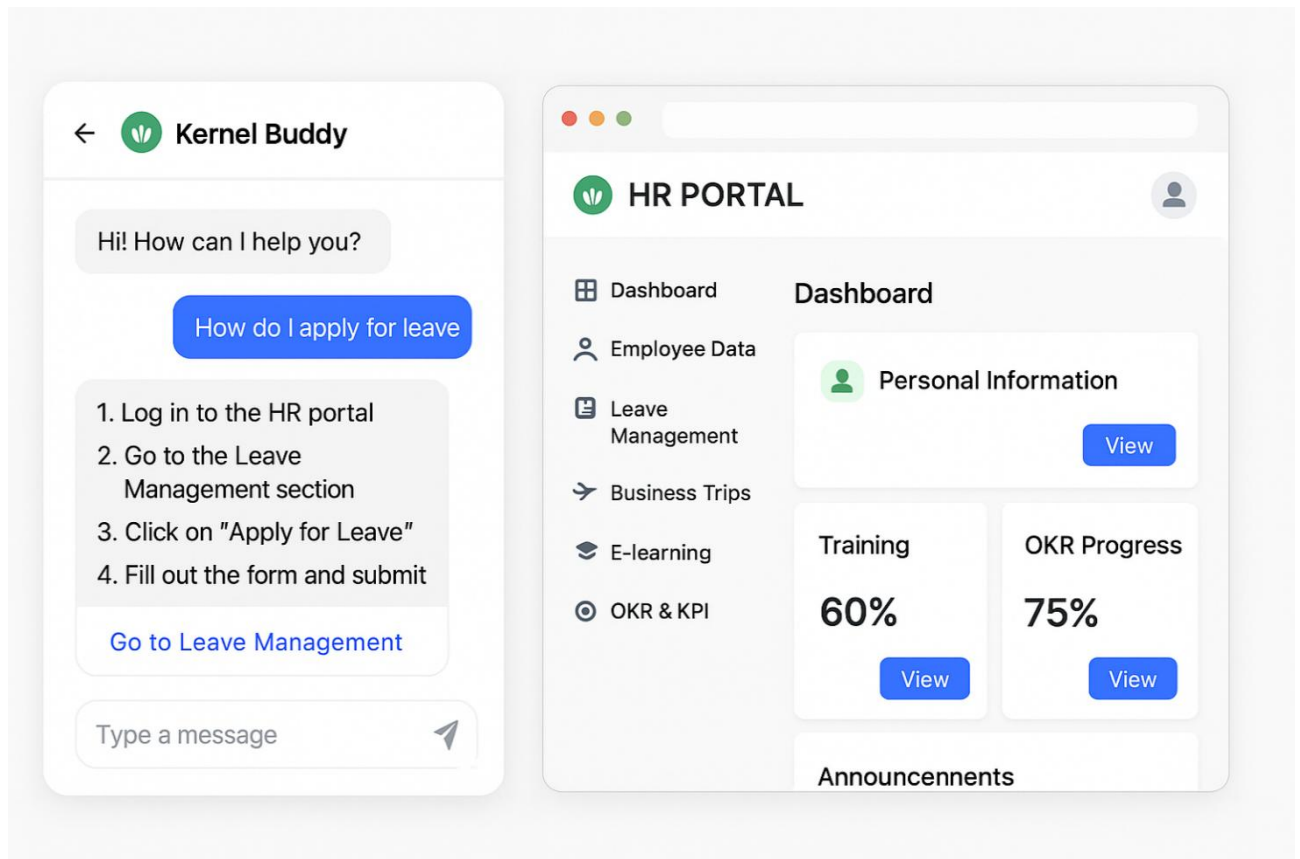


Рис. 2.2. Приклад HR-порталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» (Employee Self-Service & Manager Portal)

Вплив війни на цифрову трансформацію HR та людський капітал у Kernel

1. *Прискорена цифровізація HR-процесів*. В умовах воєнного стану компанії були змушені оперативно адаптуватися до дистанційної роботи. Для Kernel це означало:

масове впровадження онлайн-систем для управління персоналом (HRIS), які дозволяють вести облік співробітників, відстежувати ефективність та автоматизувати адміністративні процеси;

використання платформ для дистанційного навчання і розвитку персоналу (LMS), щоб забезпечити підвищення кваліфікації без фізичної присутності співробітників.

2. *Мобілізація та гнучкість у роботі з персоналом*. Війна змусила переглянути підходи до роботи з людським капіталом:

впроваджено гнучкі графіки та дистанційні команди, що потребувало цифрових інструментів для планування та моніторингу завдань; підтримка психологічного стану співробітників через онлайн-консультації та HR-портали з ресурсами підтримки.

3. Автоматизація рекрутингу та адаптації нових співробітників. Через масову міграцію та зміну ринку праці Kernel прискорила цифрову трансформацію у рекрутингу:

використання онлайн-форм для відбору кандидатів, відео-інтерв'ю та платформ для оцінки навичок; цифрові програми адаптації, що дозволяють новим працівникам швидко інтегруватися у корпоративну культуру, навіть якщо вони перебувають у різних містах або країнах.

4. Цифровий моніторинг ефективності та аналітика HR. Війна підкреслила важливість оперативного аналізу людського капіталу:

використання аналітичних панелей (HR dashboards) для оцінки продуктивності, залученості та ризиків, пов'язаних із персоналом; прийняття рішень на основі даних стало ключовим для забезпечення стабільності бізнес-процесів під час непередбачуваних обставин.

5. Зміни у корпоративній культурі та розвиток навичок. Війна прискорила фокус на розвитку цифрових компетенцій серед співробітників:

підвищення навичок роботи з віддаленими платформами, цифровими комунікаціями та кібербезпекою.

формування цифрової культури як необхідного елементу стійкості бізнесу.

Війна в Україні стала каталізатором цифрової трансформації HR у Kernel. Компанія була змушена швидко впроваджувати цифрові інструменти для управління персоналом, автоматизації процесів, дистанційного навчання та аналітики. Результатом стало підвищення гнучкості, ефективності та стійкості людського капіталу у складних умовах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД КЕРНЕЛ-ГРУП» ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Потенціал для формування людського капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»: цифрові інструменти комунікації

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання нестабільності зовнішнього середовища, зумовленої воєнними викликами, актуалізується потреба в удосконаленні системи управління людським капіталом агропромислових компаній. Для компанії ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», як одного з лідерів аграрного сектору України, людський капітал виступає ключовим чинником забезпечення операційної стійкості, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на цифровізацію управління людським капіталом.

Нижче подано конкретні цифрові інструменти, які доцільно використовувати для управління людським капіталом територіальних громад, на території яких здійснює діяльність компанія ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Цифрові інструменти управління людським капіталом громад у зонах присутності компанії Kernel.

Ефективний розвиток людського капіталу територіальних громад, у яких функціонує компанія Kernel, потребує впровадження сучасних цифрових інструментів, що забезпечують прозорість, інклюзивність та результативність управлінських рішень. У контексті децентралізації та цифровізації публічного управління такі інструменти можуть бути згруповані за ключовими напрямками.

1. Цифрові платформи обліку та аналізу людського капіталу громади

Для системного управління людським капіталом доцільним є використання:

Єдиних цифрових реєстрів населення громади, інтегрованих із демографічними, освітніми та професійними даними;

Аналітичних інформаційних панелей (dashboards) для моніторингу рівня зайнятості, міграційних процесів, освітньої структури населення та дефіциту кадрів.

Застосування таких інструментів дозволяє органам місцевого самоврядування та соціальним партнерам, зокрема Kernel, приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку людського капіталу на основі даних.

2. Платформи цифрової освіти та розвитку компетенцій населення

З метою підвищення якості людського капіталу громад доцільно впроваджувати:

Платформи дистанційного навчання (LMS) для підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до потреб місцевого ринку праці;

Онлайн-курси з цифрової грамотності, STEM-освіти та агроінновацій, орієнтовані на молодь, працівників аграрного сектору та внутрішньо переміщених осіб;

Мікронавчання та сертифікаційні програми, що дозволяють швидко адаптувати навички населення до змін у технологіях.

Ці інструменти сприяють формуванню адаптивного та конкурентоспроможного людського капіталу на локальному рівні.

3. Цифрові сервіси сприяння зайнятості та розвитку місцевого ринку праці

Для зниження рівня безробіття та розвитку трудового потенціалу громад доцільним є використання:

Онлайн-платформ працевлаштування на рівні громади, які поєднують місцевих роботодавців, включно з Kernel, з потенційними працівниками;

Цифрових профілів навичок мешканців громади, що дозволяють ефективно співставляти пропозицію та попит на ринку праці;

Платформ дуальної освіти та стажувань, які забезпечують інтеграцію освіти, бізнесу та громади.

4. Платформи цифрової взаємодії та участі громадян

Для підвищення соціальної згуртованості та залученості населення до розвитку громади доцільно використовувати:

Електронні платформи громадської участі (електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-опитування);

Мобільні застосунки громади, що забезпечують комунікацію між мешканцями, місцевою владою та бізнесом;

CRM-системи для управління соціальними проектами, які реалізуються за участю Kernel.

5. Інструменти моніторингу соціального ефекту та ESG-результатів

Для оцінювання впливу діяльності компанії Kernel на розвиток людського капіталу громад доцільним є впровадження:

Цифрових систем оцінювання соціального впливу (Social Impact Measurement);

ESG-платформ, які дозволяють відстежувати показники зайнятості, освіти, охорони праці та соціального розвитку громад;

Інструментів звітності за стандартами сталого розвитку, інтегрованих із місцевими даними.

Таким чином, використання цифрових інструментів управління людським капіталом територіальних громад у зонах присутності компанії Kernel створює передумови для сталого соціально-економічного розвитку, підвищення якості трудового потенціалу та посилення партнерства між бізнесом, громадою і місцевою владою. Це відповідає принципам ESG, цифрової трансформації та соціальної відповідальності бізнесу.

Використання наведених цифрових інструментів доцільно реалізовувати у форматі державно-приватного партнерства за участю компанії Kernel, органів місцевого самоврядування та закладів освіти.

Таблиця 3.1.

Цифрові інструменти управління людським капіталом територіальних громад у зонах присутності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

Напрямок управління людським капіталом громади	Конкретні цифрові інструменти	Функціональне призначення
Аналітика та облік людського капіталу	Єдині цифрові реєстри населення громади	Обґрунтовані управлінські рішення, зменшення кадрових дисбалансів, підвищення ефективності планування розвитку громади
Аналітичні панелі (HR / Social dashboards)		
Геоінформаційні системи (GIS)	Збір, систематизація та аналіз даних про демографічну структуру, освіту, зайнятість, міграцію	
Освіта та розвиток компетенцій	Платформи дистанційного навчання (LMS)	Формування конкурентоспроможного людського капіталу, зростання зайнятості, зменшення трудової міграції
Онлайн-курси STEM та цифрової грамотності		
Платформи мікронавчання	Підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів відповідно до потреб місцевого ринку праці	
Сприяння зайнятості та ринку праці	Локальні онлайн-платформи працевлаштування	Зростання рівня зайнятості, підвищення доходів населення, розвиток локальної економіки
Цифрові профілі навичок мешканців громади		
Платформи дуальної освіти та стажувань		
Громадська участь і комунікації	Платформи електронної демократії	
Мобільні застосунки громади		
CRM-системи соціальних проєктів	Залучення мешканців до управління розвитком громади, зворотний зв'язок	Підвищення соціальної згуртованості, довіри до влади та бізнесу
Моніторинг соціального та ESG-впливу	ESG-платформи збору даних	
Системи оцінювання соціального впливу		
Цифрова нефінансова звітність	Оцінювання внеску бізнесу у розвиток людського капіталу громад	Прозорість, відповідність принципам сталого розвитку, посилення партнерства «бізнес – громада»

Kernel роботизував частину логістичних процесів, закріпивши за плануванням залізничних перевезень віртуального помічника. Першим цифровим співробітником компанії став програмний робот. До його посадових обов'язків входить збільшення операційної продуктивності, мінімізація ризиків,

покращення якості реалізації рутинних задач і суттєве скорочення часових та економічних витрат.

Операційна ефективність Kernel зумовлена впровадженням ERP-системи на базі MS Navision. Однак не всі партнери компанії користуються аналогічним програмним забезпеченням або мають можливості для електронного обміну даними. [40]

У сучасних умовах децентралізації та цифрової трансформації зростає роль територіальних громад у формуванні та розвитку людського капіталу промислових підприємств. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» (далі — ПрАТ «ПОЕЗ») функціонує у тісному соціально-економічному взаємозв'язку з місцевими громадами Полтавського регіону, що створює передумови для взаємовигідної співпраці у сфері розвитку трудового потенціалу.

Потенціал громад як джерела формування людського капіталу підприємства полягає, насамперед, у наявності трудових ресурсів, освітньої інфраструктури, локальних соціальних мереж та інституцій громадянського суспільства. Водночас ефективність використання цього потенціалу значною мірою залежить від рівня налагодженості комунікації між підприємством, органами місцевого самоврядування та населенням. У цьому контексті ключову роль відіграють цифрові інструменти комунікації.

Цифрові канали взаємодії (офіційні вебсайти, сторінки у соціальних мережах, корпоративні платформи, месенджери, онлайн-опитування, платформи електронної демократії) дозволяють ПрАТ «ПОЕЗ» оперативно інформувати громади про кадрові потреби, можливості працевлаштування, програми стажування, навчання та підвищення кваліфікації. Для місцевих мешканців це створює прозорий доступ до інформації про умови роботи, корпоративну культуру та соціальну відповідальність підприємства.

Важливим аспектом є використання цифрових інструментів для зворотного зв'язку. Онлайн-консультації, електронні приймальні, анкетування та громадські обговорення сприяють врахуванню потреб громади у сфері зайнятості,

професійної освіти та соціального розвитку. Така взаємодія підвищує рівень довіри до підприємства та формує позитивний імідж роботодавця, що безпосередньо впливає на якість і стабільність людського капіталу.

Крім того, цифрові комунікації можуть бути інструментом координації спільних ініціатив між ПрАТ «ПОЕЗ», закладами освіти та органами місцевого самоврядування. Онлайн-платформи дозволяють реалізовувати програми дуальної освіти, дистанційного навчання, профорієнтаційні заходи для молоді громади, що сприяє підготовці фахівців, адаптованих до реальних потреб підприємства.

Отже, потенціал громад у формуванні людського капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» значно посилюється завдяки використанню цифрових інструментів комунікації. Їх системне впровадження забезпечує ефективну взаємодію між підприємством і громадою, сприяє розвитку кваліфікованих трудових ресурсів та сталому соціально-економічному розвитку регіону.

Окремо слід приділити увагу потенціалу громад для формування людського капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»: цифрові інструменти комунікації (з урахуванням CSR-стратегії)

У наукових дослідженнях людський капітал розглядається як сукупність знань, навичок, компетентностей і мотивацій працівників, що формуються під впливом освітнього середовища, соціальних інститутів та економічних умов територіальних громад (Беккер Г., 1964; Шульц Т., 1971). У цьому контексті громади виступають важливим середовищем відтворення людського капіталу для промислових підприємств, зокрема ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Згідно з даними Державної служби статистики України, у структурі зайнятості Полтавської області значну частку становлять працівники переробної промисловості, а також молодь працездатного віку, що створює потенціал для формування кадрового резерву великих агропромислових підприємств. Водночас дослідження Світового банку свідчать, що ефективне використання локального людського капіталу на пряму залежить від якості комунікації між бізнесом,

місцевою владою та населенням, особливо із застосуванням цифрових інструментів.

Цифрові інструменти комунікації (корпоративні сайти, соціальні мережі, онлайн-платформи навчання, електронні опитування, месенджери) відіграють ключову роль у реалізації корпоративної соціальної відповідальності (CSR). У стратегії Kernel CSR визначається як системний підхід до розвитку персоналу, підтримки громад та інвестування у людський капітал регіонів присутності компанії. ПрАТ «ПОЕЗ», як складова Kernel-груп, інтегрує ці принципи через відкриту комунікацію з громадами та підтримку освітніх і соціальних ініціатив.

Використання цифрових каналів дозволяє підприємству:

інформувати громади про програми навчання, стажування та працевлаштування;

популяризувати технічні та інженерні професії серед молоді;

залучати мешканців до обговорення соціальних проєктів у межах CSR;

формувати позитивний імідж відповідального роботодавця.

За даними аналітичних оглядів OECD, підприємства, які активно використовують цифрові інструменти взаємодії з локальними спільнотами, мають вищий рівень утримання персоналу та лояльності працівників. Це підтверджує доцільність цифрової комунікації як інструменту не лише інформаційного, а й стратегічного управління людським капіталом.

Окрему увагу в CSR-стратегії Kernel приділено співпраці з закладами освіти та громадами у форматі партнерства. Цифрові платформи забезпечують можливість дистанційного навчання, профорієнтаційних заходів, онлайн-курсів з охорони праці, екологічної відповідальності та розвитку професійних компетентностей. Таким чином громади стають активними учасниками процесу формування якісного людського капіталу для ПрАТ «ПОЕЗ».

Таблиця 3.2

Взаємодія «грумада — підприємство — цифрові канали» у формуванні людського капіталу ПрАТ «ПОЕЗ» Kernel-груп

Суб'єкт взаємодії	Основні функції у формуванні людського капіталу	Цифрові інструменти комунікації	Очікуваний результат
Територіальна громада	Формування трудового потенціалу; участь у профорієнтації молоді; зворотний зв'язок щодо потреб у зайнятості	Соціальні мережі громад; платформи електронної демократії; онлайн-опитування; месенджери	Підвищення поінформованості населення; залучення мешканців до програм зайнятості та навчання
Заклади освіти громади	Підготовка та перепідготовка кадрів; розвиток професійних компетентностей	Освітні платформи (LMS); відеоконференції; сайти закладів освіти	Підготовка фахівців, адаптованих до потреб підприємства
ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод» (Kernel)	Формування попиту на компетенції; інвестування у навчання; реалізація CSR-ініціатив	Корпоративний сайт; сторінки у соцмережах; онлайн-курси; електронні приймальні	Якісний та стабільний людський капітал; позитивний імідж роботодавця
Органи місцевого самоврядування	Координація партнерств; підтримка зайнятості; сприяння соціальним проєктам	Офіційні портали; системи е-врядування; публічні онлайн-консультації	Сталий соціально-економічний розвиток громади
Громадські організації та ініціативи	Соціальна інтеграція; неформальна освіта; комунікація з населенням	Соціальні платформи; вебсайти; онлайн-події	Підвищення соціальної згуртованості та довіри

Отже, потенціал територіальних громад у формуванні людського капіталу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» реалізується найбільш ефективно за умов інтеграції цифрових інструментів комунікації в CSR-стратегію підприємства. Це сприяє сталому розвитку громад, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню соціального партнерства в регіоні.

3.2. Вдосконалення системи цифрової безпеки як інтегрованої складової загальної системи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп»

За оцінками IBM та Ponemon Institute, у 2024 році середній фінансовий збиток від одного інциденту витоку даних на великих підприємствах сягнув рекордного рівня — близько 4,45 млн доларів США. В умовах, коли щоденно у глобальному цифровому просторі фіксуються мільйони кібератак, кожна з них потенційно несе загрозу фінансовій стабільності компанії та її діловій репутації. У таких умовах єдиним ефективним способом мінімізації ризиків виступає системне формування, підтримка та постійний розвиток інформаційної безпеки підприємства.

У межах даного матеріалу розкривається сутність інформаційної безпеки компанії, її базові принципи та структурні елементи, а також обґрунтовуються підходи до побудови ефективної системи захисту інформаційних активів у сучасних організаціях та з застосуванням у компанії Кернел.

Формування ефективної системи захисту інформації є критично важливим як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. По-перше, це дозволяє зменшити ймовірність успішних кібератак і втрат даних, що можуть призвести до зупинки виробничих процесів та значних фінансових збитків. По-друге, інформаційна безпека забезпечує надійний захист інтелектуальної власності, включаючи результати досліджень, інноваційні розробки, патенти та стратегічні бізнес-плани.

Особливу увагу слід приділяти внутрішнім ризикам, адже саме інсайдерські загрози часто є найскладнішими для виявлення та можуть мати найбільш руйнівні наслідки. Крім того, дотримання міжнародних і національних нормативних вимог щодо захисту даних, зокрема стандартів на кшталт GDPR, є обов'язковою умовою для компаній, що працюють у регульованих галузях.

Важливим аспектом є також збереження довіри клієнтів і партнерів, адже репутаційні втрати внаслідок інцидентів інформаційної безпеки можуть поставити під загрозу подальший розвиток бізнесу. Таким чином, інформаційна

безпека стає чинником забезпечення стійкості діяльності підприємства та формування довгострокової конкурентної переваги.

Ефективна система інформаційної безпеки ґрунтується на низці ключових принципів, серед яких: забезпечення конфіденційності даних, збереження їх цілісності, гарантування доступності для авторизованих користувачів, застосування принципу мінімально необхідних прав доступу, постійний моніторинг активності, багаторівневий захист, підвищення обізнаності персоналу, відмовостійкість систем та регулярний аудит.

Реалізація інформаційної безпеки потребує поєднання технічних, організаційних і управлінських заходів. Початковим етапом є комплексна оцінка поточного стану безпеки, що включає аудит ІТ-інфраструктури, інвентаризацію інформаційних активів і виявлення найбільш уразливих елементів системи.

На основі результатів аналізу формується політика інформаційної безпеки, яка визначає правила роботи з даними, рівні доступу, порядок реагування на інциденти та відповідальність персоналу. Технічна складова передбачає впровадження засобів захисту, таких як системи контролю доступу, шифрування, резервне копіювання, інструменти виявлення та управління вразливостями, зокрема на основі оцінки ризиків.

Не менш важливою є організаційна складова, що охоплює навчання працівників, розподіл повноважень, постійний моніторинг безпекових подій і тестування планів відновлення після інцидентів.

Інформаційна безпека підприємства є безперервним стратегічним процесом, який вимагає системного підходу, постійного контролю та адаптації до нових загроз. У сучасному цифровому середовищі компанії не можуть дозволити собі реактивну модель поведінки, обмежену лише реагуванням на інциденти. Натомість ключовим завданням стає проактивне управління ризиками та послідовне підвищення рівня захищеності інформаційних ресурсів як основи стабільного розвитку бізнесу.

З огляду на активну цифрову трансформацію бізнес-процесів компанії Kernel, доцільним є подальше вдосконалення системи цифрової безпеки як

інтегрованої складової загальної системи управління підприємством. Цифрову безпеку в діяльності Kernel доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів у сфері інформаційної безпеки та кібербезпеки, спрямованих на запобігання загрозам, мінімізацію ризиків і зменшення потенційних втрат у разі реалізації інцидентів, пов'язаних із функціонуванням інформаційних та технологічних систем компанії. Враховуючи масштаб діяльності Kernel, розгалуженість виробничої та логістичної інфраструктури, а також значні обсяги оброблюваних даних, система цифрової безпеки має бути не ізольованою функцією, а повноцінним елементом корпоративного управління.

З цією метою доцільно інтегрувати політику цифрової безпеки Kernel у всі ключові управлінські та операційні процеси, включно з управлінням персоналом, логістикою, фінансами, взаємодією з контрагентами та впровадженням інноваційних цифрових рішень. Такий підхід дозволить забезпечити узгодженість стратегічних цілей компанії з вимогами захисту інформаційних ресурсів і технологічних активів.

У межах удосконалення системи цифрової безпеки Kernel доцільно чітко ідентифікувати її об'єкти та суб'єкти.

До об'єктів цифрової безпеки компанії слід віднести інформаційні ресурси, технологічну інфраструктуру, а також бізнес-процеси та регламентовані процедури, що забезпечують функціонування аграрного, виробничого, логістичного та експортного напрямів діяльності. Особливу увагу необхідно приділити захисту інформаційних активів, які мають стратегічну цінність для Kernel, зокрема фінансової звітності, даних про земельний банк, логістичні маршрути, клієнтські та партнерські бази, результати аналітичних розрахунків і внутрішніх управлінських рішень.

Технологічна інфраструктура Kernel, що включає корпоративні інформаційні системи, серверні потужності, мережеве обладнання, системи автоматизації виробництва та цифрові платформи управління ланцюгами постачання, потребує постійного моніторингу та захисту від несанкціонованого доступу, збоїв і кібератак. У цьому контексті доцільно посилити контроль за

доступом до критично важливих систем, а також удосконалити механізми резервного копіювання та відновлення даних.

Окремим напрямом удосконалення має стати формалізація бізнес-процесів і процедур управління цифровою безпекою. Доцільно оновити внутрішні регламенти, що визначають порядок проведення аудитів інформаційної безпеки, реагування на інциденти, управління ризиками та взаємодії між структурними підрозділами компанії у кризових ситуаціях. Такий підхід дозволить знизити рівень операційних і репутаційних ризиків.

Суб'єктами системи цифрової безпеки Kernel мають виступати всі учасники корпоративного середовища: працівники компанії, IT-підрозділи, керівництво та зовнішні партнери. У цьому контексті особливе значення має людський фактор, оскільки помилки персоналу або недотримання встановлених правил можуть стати джерелом серйозних загроз. У зв'язку з цим доцільно запровадити системну програму підвищення цифрової та кіберграмотності працівників Kernel, адаптовану до специфіки різних категорій персоналу — від виробничих підрозділів до управлінської ланки.

IT-підрозділ Kernel доцільно посилити як центр експертизи у сфері цифрової безпеки, наділивши його функціями постійного моніторингу інформаційних систем, впровадження сучасних засобів захисту та координації реагування на інциденти. Водночас керівництву компанії доцільно забезпечити стратегічне управління цією сферою шляхом формування довгострокової політики цифрової безпеки, визначення пріоритетів інвестування та контролю ефективності впроваджених заходів.

Залучення зовнішніх партнерів і спеціалізованих консультантів доцільно розглядати як інструмент підвищення рівня захищеності цифрового середовища Kernel, зокрема шляхом проведення незалежних аудитів, тестування на проникнення та впровадження інноваційних технологічних рішень у сфері кіберзахисту.

Методологічною основою вдосконалення цифрової безпеки Kernel має стати система принципів, методів і функцій, орієнтованих на довгострокову

стабільність бізнесу. Ключовими принципами доцільно визначити забезпечення конфіденційності корпоративної інформації, збереження цілісності даних та гарантування їх доступності для уповноважених користувачів. Додатково важливими є принципи відповідальності, адаптивності та прозорості, які сприяють формуванню культури безпеки в компанії.

Практична реалізація запропонованих заходів передбачає використання сучасних методів захисту, зокрема шифрування даних, багаторівневої автентифікації, систем моніторингу та аудиту, регулярного резервного копіювання та тестування вразливостей. Сукупне застосування цих інструментів дозволить сформувати багаторівневу систему захисту, здатну ефективно протидіяти як зовнішнім кібератакам, так і внутрішнім загрозам.

Функціонально система цифрової безпеки Kernel має бути орієнтована на управління ризиками, оперативне реагування на інциденти, підвищення рівня обізнаності персоналу та дотримання нормативно-правових вимог у сфері захисту інформації. Важливим елементом є також забезпечення правової та ресурсної підтримки цих процесів, що включає фінансування, кадрове забезпечення та технологічний супровід.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів з удосконалення цифрової безпеки дозволить компанії Kernel підвищити стійкість бізнес-процесів, знизити рівень операційних і репутаційних ризиків та забезпечити надійний захист інформаційних активів. У стратегічній перспективі це створить передумови для збереження конкурентних позицій компанії та її сталого розвитку в умовах поглиблення цифровізації аграрного сектору.

Пропозиції щодо вдосконалення системи захисту персональних даних працівників компанії Kernel.

З урахуванням масштабів діяльності компанії Kernel, територіальної розгалуженості виробничих підрозділів та активного впровадження цифрових HR-рішень, доцільним є посилення системи захисту персональних даних працівників як одного з ключових елементів управління людським капіталом і корпоративної безпеки.

1. Формалізація політики захисту персональних даних персоналу.

Доцільно розробити та затвердити окрему корпоративну політику захисту персональних даних працівників, яка б чітко визначала:

перелік і класифікацію персональних даних (загальні, чутливі, спеціальні);
цілі та правові підстави їх обробки;
порядок збирання, зберігання, використання та знищення даних;
права працівників щодо доступу, виправлення та обмеження обробки власних даних.

Наявність такого документа сприятиме підвищенню прозорості процесів та зменшенню правових ризиків.

2. Обмеження доступу до персональних даних за принципом мінімальної необхідності.

Рекомендується впровадити чітку систему розмежування доступу до персональних даних працівників відповідно до посадових обов'язків. Працівники HR-служб, бухгалтерії та керівники підрозділів повинні мати доступ лише до тієї інформації, яка безпосередньо необхідна для виконання функціональних завдань. Це дозволить мінімізувати ризики внутрішніх витоків інформації.

3. Підвищення рівня захищеності HR-інформаційних систем.

Доцільно посилити технічний захист цифрових систем управління персоналом, зокрема:

впровадити багатофакторну автентифікацію для доступу до HR-платформ;
використовувати шифрування персональних даних під час зберігання та передачі;
забезпечити регулярне резервне копіювання даних із контрольованим доступом. Такі заходи сприятимуть зменшенню ризику несанкціонованого доступу та втрати інформації.

4. Регулярний аудит обробки персональних даних.

Рекомендується запровадити систематичний внутрішній аудит процесів обробки персональних даних персоналу, який дозволить:

виявляти невідповідності чинним політикам і законодавчим вимогам;
оцінювати рівень ризиків у HR-процесах;
своєчасно коригувати процедури захисту даних.
Аудит доцільно проводити як власними силами, так і із залученням зовнішніх експертів.

5. Навчання персоналу з питань захисту персональних даних.

Значну роль у забезпеченні безпеки персональних даних відіграє людський фактор. У зв'язку з цим доцільно впровадити регулярні навчальні програми для працівників Kernel, спрямовані на:

- формування культури відповідального поводження з персональними даними;
- ознайомлення з основними загрозами та типовими помилками;
- навчання діям у разі виявлення інцидентів або підозрілої активності.

6. Регламентація роботи з персональними даними у віддаленому та гібридному форматі

З огляду на поширення дистанційної та гібридної роботи, доцільно розробити окремі правила обробки персональних даних у таких умовах. Вони мають передбачати:

- використання захищених корпоративних пристроїв і VPN-з'єднань;
- заборону зберігання персональних даних на особистих носіях;
- чіткі вимоги до захисту робочих облікових записів.

7. Призначення відповідальних осіб за захист персональних даних.

Рекомендується визначити відповідальних осіб або окремий підрозділ, до компетенції якого входить контроль за дотриманням вимог щодо захисту персональних даних персоналу. Це дозволить централізувати управління ризиками та забезпечити належну координацію між підрозділами.

8. Узгодження внутрішніх процедур із міжнародними стандартами.

Доцільно поступово гармонізувати систему захисту персональних даних персоналу Kernel з міжнародними стандартами (зокрема GDPR та ISO/IEC

27001), що сприятиме підвищенню довіри з боку працівників, партнерів і міжнародних контрагентів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії Kernel підвищити рівень захисту персональних даних персоналу, зменшити правові, фінансові та репутаційні ризики, а також сприятиме формуванню відповідальної корпоративної культури у сфері управління людським капіталом.

Для розробки власної політики КЕРНЕЛ можна скористатись наведеним нижче зразком. Він не є шаблоном, а радше переліком запитань, на які організація має дати відповіді (і деякі з них потребуватимуть тривалої внутрішньої дискусії). Жоден із блоків не є обов'язковим для всіх без винятку організацій, ви можете довільно міняти їх порядок, викидати існуючі та додавати свої. У результаті ви отримаєте базовий документ із описом ваших цифрових активів, як ви їх захищаєте, а також хто і коли повинен робити для цього конкретні дії.

Таблиця 3.3

Перелік запитань для формування політики цифрової безпеки Кернел

<i>Сайт</i>	<i>відповідь</i>
На кого зареєстровані домен та хостинг?	
Хто в організації зберігає інформацію щодо сайту (доступи в панель домену, хостингу тощо)?	
Чи є в когось резервна копія цієї інформації?	
Хто і коли платить за домен і хостинг?	
Хто займається підтримкою сайту?	
Що конкретно робить ця людина чи компанія?	
Чи робляться резервні копії сайту, як часто, де зберігаються?	
Хто відповідає за те, щоб TLS сертифікат на сайті вчасно оновлювався?	
Чи потрібен сайту захист від DDoS атак?	
Наскільки масштабних?	
Якщо так, як цей захист реалізовано?	
Хто стежить за тим, щоб створювати новим працівникам облікові записи і деактивувати старих в адмінпанелі?	
До кого звертаєтесь, якщо щось сталося з сайтом? Хто звертається, якими каналами зв'язку?	
<i>Комп'ютери</i>	
Чи видає організація робочі комп'ютери?	
Хто налаштовує комп'ютери працівників?	
Якщо працівники також працюють з особистих комп'ютерів, хто їх налаштовує?	
Як налаштовує, чи є чек-ліст?	
Якщо чек-ліста немає, але хочемо сформулювати, слід відповісти на додаткові запитання:	

чи є в організації ліцензійне програмне забезпечення (наприклад, отримане через TechSoup)?	
в якому стані комп'ютери, чи на всіх зможуть працювати підтримувані версії операційних систем і ПО?	
чи боїтеся вилучень?	
чи є комп'ютери, які використовуються для спільної роботи, на яких працюють волонтери тощо?	
чи є працівники, яким потрібні специфічні програми? (дизайнерські, бухгалтерські тощо)	
Облікові записи пошти і соцмереж	
Основна частина працівників	
Є корпоративна пошта, чи працівники використовують особисті скриньки?	
Чи потрібна корпоративна пошта? Якщо так – хто її адмініструє?	
Якщо використовуються особисті облікові записи, хто їх налаштовує? Чи є чек-ліст налаштувань? Чи є облікові записи, які одночасно використовуються багатьма працівниками?	
SMM	
Хто веде соцмережі?	
Якщо є SMM-менеджер, то за що він відповідає?	
Чи є стандарти налаштувань?	
Хто дає доступи новим користувачам і забирає, коли користувачі йдуть?	
Чи є вимоги до акаунтів користувачів, яким дають доступ?	
Високоризиковані люди	
Чи є в організації люди, пошти та соцмережі яких треба краще захищати, бо вони займаються більш ризикованою діяльністю?	
Чи є для них окремий чек-ліст?	
Переписка/месенджери	
Де відбувається робоча комунікація організації?	
Чи є стандарти налаштувань облікових записів для месенджерів, які використовуються для робочої комунікації?	
Чи є окремий робочий месенджер? Чи він треба? Якщо так, хто його налаштовуватиме і адмініструватиме?	
Чи є окремі спільні чати, в яких обговорюється дуже чутлива інформація? Чи треба для учасників цих чатів вищі стандарти безпеки	
Чи окремі працівники мають переписку із джерелами, в якій обговорюється дуже чутлива інформація? Де вона відбувається? Як ми її захищаємо?	
Телефони	
Працівники користуються власними телефонами? Чи є організаційні? Хто їх налаштовує?	
Чи були інциденти із телефонами?	
Як працівник повідомляє про втрачений телефон, з якого велось робоче спілкування?	
Чи є чек-ліст налаштувань для робочих телефонів? На які облікові записи (Google та AppleID вони заведені)? Хто має до них доступ? Як вони налаштовані?	
Чи є правила налаштування особистих телефонів, щодо яких погодились всі працівники (знають про такі правила, розуміють для чого, роблять)? Якщо ні, чи хочете запровадити такі правила? Чи готові працівники до певного рівня незручності через це?	
Дані	
Чи є в організації місце, де ви зберігаєте спільні файли? (Google Диск або інша хмара, файловий сервер в офісі, розшарені папки на компах, просто зовнішній диск тощо). Якщо це хмара, чи дійсно нею всі користуються?	

Чи вистачає місця, чи думаєте кудись переїздити?	
У кого є доступи до хмари?	
Хто видає доступи новим працівникам і забирає в працівників, які звільняються?	
Якщо це офлайнове сховище, то хто і як на ньому зберігає дані?	
Чи є десь резервні копії?	
Чи є на ньому чутлива інформація?	
Чи остерігаєтесь, що його можуть винести з офісу?	
Офіс	
Яке мережеве та інше “розумне” обладнання є в офісі? (роутер, інше мережеве обладнання, файлове сховище, відеокамери тощо).	
Хто його налаштовував?	
Хто оновлює?	
До кого звертаються, якщо щось виходить з ладу?	
Чи є чек-ліст для налаштувань?	
У кого є доступи (логіни й паролі, ключі) до цього обладнання?	
Чи зберігається в когось резервна копія цих доступів?	
Процеси	
Чи є в організації системний адміністратор чи просто “ІТ людина”?	
Якщо так, на яких умовах працює, яка її сфера відповідальності? Чи це десь закріплено?	
Коли в організацію приходить нова людина, хто їй пояснює правила цифрової безпеки, налаштовує пристрої та акаунти, дає доступи?	
Хто забирає доступи, коли людина йде?	
Яка інформація зберігається в організації (адмінські паролі, ключі шифрування, паролі до роутера)? У кого?	
Чи проходили працівники тренінг з цифрової безпеки?	
Чи вміють розпізнавати фішинг? Чи це потрібно? Якщо так, що робити, коли приходить новий працівник [41]	

Важливо розуміти, що документ, який ви отримаєте в результаті, не має бути доступний усім працівникам. Очевидно, що повна версія має зберігатися у керівництва організації та системного адміністратора, однак для більшості працівників інформація про налаштування офісної локальної мережі буде зайвою.

Найкращий спосіб перевірити, чи є ефективною отримана політика безпеки, це почекати півроку-рік і оцінити (самостійно чи із залученням консультантів), чи вона реально виконується. Якщо ні, варто оцінити, наскільки доречними є ті частини, які так і не вдалося впровадити та чи варто їх прибрати?

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Трансформація людського капіталу підприємства в умовах цифрової економіки» (за матеріалами ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп») можна зробити висновки.

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи дослідили теоретико-методичні засади трансформації людського капіталу підприємства в умовах цифрової економіки, що дозволило визначити генезу цифрової економіки як передумови трансформаційних змін людського капіталу; сформулювати особливості роботи HR-фахівців в умовах цифровізації. Таким чином, генезис цифрової економіки відображає поступовий перехід від автоматизації інформаційних процесів до інтелектуалізації економічної діяльності. Кожен етап формує передумови для наступного, забезпечуючи безперервний розвиток цифрових технологій, бізнес-моделей та управління людським капіталом. Цифрова економіка сформувалася в результаті тривалого процесу поєднання технологічних, соціальних та економічних змін, які поступово трансформували традиційну модель господарювання у глобальну цифрову систему.

2. Цифрова економіка характеризується високим рівнем технологічної мінливості, що зумовлює необхідність постійного оновлення компетенцій працівників. Традиційні професійні знання втрачають монополію на конкурентоспроможність, а ключового значення набувають:

цифрові навички (digital literacy, цифрова безпека, робота з інформаційними системами); *аналітичні здібності* (data-driven мислення, робота з великими масивами даних); *креативність та інноваційність*, що забезпечують здатність генерувати нові ідеї; *гнучкість і адаптивність*, необхідні для реагування на швидкі зміни; *соціально-комунікативні компетентності*, важливі для роботи в цифрових командах.

Практичні особливості управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації було досліджено на прикладі ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Характеристика ПрАТ як соціально-економічної системи вказує на те, що підприємство

Отже, в результаті аналізу господарсько-фінансової діяльності можна зробити висновок, що чистий прибуток ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» мало чистий прибуток лише у 2023р. у розмірі 27016,00 тис. грн., у 2022р. був чистий збиток у розмірі 107273,00 тис. грн. та у 2024р. чистий збиток становив 61062,00 тис. грн. Це пов'язано із збільшенням собівартості та витрат.

Середньооблікова чисельність працівників зросла, а саме: на 42 особи порівняно з 2022р. та на 28 осіб – порівняно з 2023р. і становить 573 особи у 2023р.

Матеріаловіддача у 2024р. зменшилась порівняно з 2022р. на 0,58 грн., та на 0,03 грн порівняно з 2023р., що свідчить про зменшення вартості послуг на одиницю матеріальних затрат.

Фондовіддача основних фондів зросла на 0,02 грн у порівнянні з 2022р. та зменшилась на 0,11 грн – у порівнянні з 2023р., що пов'язано із зменшенням вартості оборотних активів.

Активи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» зменшились з 1573489 тис. грн. у 2022р. до 1455883,00 тис. грн. у 2024р., в загальній структурі яких переважає частка необоротних активів – 81,46%, серед яких найбільшу частку мають основні засоби. Серед оборотних активів найбільшу частку мають дебіторська заборгованість.

Частка власного капіталу має найменшу частку серед джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» вона зменшилась на 1,63% порівняно з 2022р. та на 2,89% - порівняно з 2023р. і становить 7,14% у 2022р. Зменшення частки власного капіталу у 2024 р.

порівняно з 2023 р. є прямим наслідком переходу від прибуткової діяльності до збиткової.

Незадовго до початку повномасштабної війни в Україні компанія оголосила нову амбітну Стратегію розвитку 2026, спрямовану на зростання в усіх бізнес-сегментах. Хоча більша частина стратегії призупинена, оскільки ми живемо в надзвичайних умовах, не маючи можливості планувати в довгостроковій перспективі, деякі основні напрямки стратегії вже реалізуються.

В складі розвитку персоналу на який спрямована кадрова політика ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» знаходяться професійна підготовка та адаптація, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу.

До істотних проблем, які впливають на діяльність ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп», належить: військовий стан в країні; ситуація з зерновим коридором; спад в економіці в цілому; значний рівень інфляції; нестабільність фінансового та валютного ринків; висока конкуренція в галузі, часті зміни та неврегульованість базового законодавства України; підвищення цін на енергоносії. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень - високий, оскільки підприємство діє виключно в рамках діючого законодавства та в умовах ринку на який впливають економічні обмеження.

4. Щодо особливостей управління людським капіталом Прат в умовах цифрової трансформації, то слід зауважити, то ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп» процес повністю автоматизований — від постановки цілей до їх оцінки, зберігаючи повну історію результатів. Особистий кабінет працівника стає не просто звітністю, а реальним інструментом роботи з власною ефективністю. Навчання за компетенціями побудоване так, щоб бути гнучким і зручним навіть для дуже зайнятих працівників.

У Kernel існують елементи цифрової трансформації HR і людського капіталу, хоча компанія не завжди називає це саме так публічно. Основні підтвердження:

активно використовується *штучний інтелект (ШІ)* в управлінні цілями співробітників: ШІ-асистент допомагає формувати персональні цілі за принципом SMART та узгоджувати їх з бізнес-стратегією, що значно підвищує якість процесу і скорочує час комунікації.

компанія стимулює *використання цифрових технологій у щоденній роботі співробітників*, включно з KPI, що включають застосування ШІ у професійних задачах.

формується *освітня екосистема та програми розвитку талантів*, орієнтовані на сучасні технології, soft skills та цифрові компетенції, хоча це частіше позиціонується як HR-освіта, а не IT-проект саме для HR.

Розвиток програм як *Kernel Growth* і *Leadership* передбачає застосування сучасних методик управління та цифрових практик у навчанні лідерства.

Сам холдинг Kernel має дочірню структуру Kernel Digital, яка відповідає за цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію і впровадження IT-рішень. Хоча ця підрозділ безпосередньо не належить до HR, розвиток єдиних інформаційних систем і автоматизації загалом сприяє цифровізації управління персоналом (наприклад, системи обліку, аналітики, інтеграції даних).

Є конкретні цифрові HR-інструменти та платформи, які Kernel впроваджує і використовує в управлінні людським капіталом, хоча компанія не завжди публікує повний перелік програм, як у SaaS-вендорів (наприклад Workday чи SAP SuccessFactors).

1. Власни Також є власний цифровий HR-портал для співробітників

Kernel має інтегровану HR-систему з цифровими сервісами для співробітників: Кабінет працівника (Employee Self-Service) — доступ до персональних даних, запити документів, довідок тощо.

Портал керівника — управління командою, перегляд кадрових даних, узгодження відпусток, відряджень. Це частина внутрішньої цифрової платформи, яка доступна з будь-якого гаджета та мобільно-орієнтована.

2. Чат-бот Kernel Buddy.

Kernel Buddy — корпоративний чат-бот, який надає HR-інформацію: відповіді про компанію, структуру, політики, часто задавані питання. Бот швидко обробляє запити та щоденно використовується великою кількістю співробітників (1000–1200 звернень щодня).

Система навчання та електронних курсів (e-learning).

Результати СВОТ аналізу вказують на те, що підприємство знаходиться у полі сильних сторін та загроз, і саме для того щоб посилит позицію підприємства хочемо виокремити слабкі сторони задля їх усуненн:

1. Складність управління масштабною організаційною структурою Велика кількість підрозділів і територіальна розгалуженість ускладнюють координацію, комунікацію та контроль за виконанням стратегічних рішень. Слабкий зв'язок з громадами.

2. Підвищені ризики у сфері кібербезпеки та захисту даних Активна цифровізація та використання складних ІТ-систем збільшують вразливість до кіберзагроз і витоків інформації, зокрема персональних даних персоналу.

Отже у третьому розділі дипломної роботи було запропоновано:

Посилити взаємодію з громадами приступності компанії через використання цифрових інструментів, що дозволить формувати кадровий резерв з числа мешкнців територій та формувати політику залученості через соціальні проєкти.

Для системного управління людським капіталом доцільним є використання: Єдиних цифрових реєстрів населення громади, інтегрованих із демографічними, освітніми та професійними даними; Аналітичних інформаційних панелей (dashboards) для моніторингу рівня зайнятості, міграційних процесів, освітньої структури населення та дефіциту кадрів.

Застосування таких інструментів дозволяє органам місцевого самоврядування та соціальним партнерам, зокрема Kernel, приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку людського капіталу на основі даних.

Також запропоновано вдосконалення системи цифрової безпеки як інтегрованої складової загальної системи ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел-груп».

Формування ефективної системи захисту інформації є критично важливим як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. По-перше, це дозволяє зменшити ймовірність успішних кібератак і втрат даних, що можуть призвести до зупинки виробничих процесів та значних фінансових збитків. По-друге, інформаційна безпека забезпечує надійний захист інтелектуальної власності, включаючи результати досліджень, інноваційні розробки, патенти та стратегічні бізнес-плани.

Особливу увагу слід приділяти внутрішнім ризикам, адже саме інсайдерські загрози часто є найскладнішими для виявлення та можуть мати найбільш руйнівні наслідки.

Важливим аспектом є також збереження довіри клієнтів і партнерів, адже репутаційні втрати внаслідок інцидентів інформаційної безпеки можуть поставити під загрозу подальший розвиток бізнесу. Таким чином, інформаційна безпека стає чинником забезпечення стійкості діяльності підприємства та формування довгострокової конкурентної переваги.

Ефективна система інформаційної безпеки ґрунтується на низці ключових принципів, серед яких: забезпечення конфіденційності даних, збереження їх цілісності, гарантування доступності для авторизованих користувачів, застосування принципу мінімально необхідних прав доступу, постійний моніторинг активності, багаторівневий захист, підвищення обізнаності персоналу, відмовостійкість систем та регулярний аудит.

Реалізація інформаційної безпеки потребує поєднання технічних, організаційних і управлінських заходів. Початковим етапом є комплексна оцінка

поточного стану безпеки, що включає аудит ІТ-інфраструктури, інвентаризацію інформаційних активів і виявлення найбільш уразливих елементів системи.

Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії Kernel підвищити рівень захисту персональних даних персоналу, зменшити правові, фінансові та репутаційні ризики, а також сприятиме формуванню відповідальної корпоративної культури у сфері управління людським капіталом.

Для розробки власної політики КЕРНЕЛ можна скористатись наведеним нижче зразком. Він не є шаблоном, а радше переліком запитань, на які організація має дати відповіді (і деякі з них потребуватимуть тривалої внутрішньої дискусії). Жоден із блоків не є обов'язковим для всіх без винятку організацій, ви можете довільно міняти їх порядок, викидати існуючі та додавати свої. У результаті компанія отримає базовий документ із описом цифрових активів, як ви їх захищаєте, а також хто і коли повинен робити для цього конкретні дії. Перелік запитань для формування політики цифрової безпеки Кернел.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А.М. Модель зайнятості-XXI: трансформаційні ефекти цифровізації / А.М.Колот, О.О. Герасименко // Економіка та підприємництво. - 2022. -№ 49(2). -С. 124–148.
2. Колот А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект / А. Колот, О. Герасименко, А. Шевченко // Економіка та суспільство, -2023. -№ 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
3. Руссіян О.А. Вплив розвитку «Індустрії 4.0» на людський капітал промислового підприємства: зарубіжний досвід / О.А. Руссіян // Економіка промисловості. -2021. -№ 4. -С. 93–117.
4. Стрижак О. Особливості взаємозв'язку рівня розвитку людського капіталу й цифрових технологій у контексті формування суспільства 5.0 / О. Стрижак // Agricultural and resource economics: international scientific journal. -2022. -Vol. 8, No 3. -С. 224–243.
5. Chaikowska I.I. Human Capital as a Factor of Innovative Development of the National Economy / I.I. Chaikowska // Modeling the development of the economic systems. -2023. -No 2. -P. 229-234.
6. Digital Transformation in Human Resource Management in the Industrial Age 4.0 / S.Sakarina, Z. Ena, Jenita, P.A.Cakranegara, S.Surahman// Quantitative Economics and Management Studies (QEMS). –2022. -No3(5). –P.750–756.
7. Formation of Human Capital in the Digital Economy/ L. Hr. Melnyk, O. M. Matsenko, V.S. Piven, O.M. Derykolenko, M.V. Kyrylenko// Механізм регулювання економіки. –2020. -№ 4. -С.19-35.
8. Transformation of the human capital reproduction in line with Industries 4.0 and 5.0/ L.Melnyk, O.Kubatko, O.Matsenko, Ye.Balatskyi, K.Serdyukov// Problems and Perspectives in Management, -2021. -№ 19(2). –P.480-494.

9. Industry 5.0. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-50>
10. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022: Methodological Note. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
11. World Digital Competitiveness Ranking 2023. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>
12. The ICT Development Index 2023. URL:
13. Чайковська І., Ткач Т., Поперечний Б. Трансформація ролі людського капіталу в умовах digital-економіки. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. С. 189-194. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11->
14. Štaffenová N., Kucharčíková A. Digitalization in the Human Capital Management. *Systems*. 2023. Vol. 11. 7. 337. <https://doi.org/10.3390/systems11070337>
15. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28. № 1. P. 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
16. Grigorescu A., Pelinescu E., Ion A.E., Dutcas M.F. Human Capital in Digital Economy: An Empirical Analysis of Central and Eastern European Countries from the European Union. *Sustainability*. 2021. Vol. 13 № 4. 2020. <https://doi.org/10.3390/su13042020>
17. Valecha N. Transforming human resource management with HR analytics: A critical Analysis of Benefits and challenges. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*. 2022. Vol. 1. № 2. P. 43–51. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v1i2.16>
18. Da Silva L.B.P., Soltovski R., Pontes J. et al. Human Resources Management 4.0: Literature Review and Trends. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 168. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
19. Козик І. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та*

техніки. 2023. Том 9. № 1. С. 29–33. [http://dx.doi.org/ 10.36887/2415-8453-2024-1-4](http://dx.doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-4)

20. Колот А. М., Герасименко, О. О. Соціально-трудовий розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1(35). С. 97–125.

21. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

22. Stone D. L., Deadrick D. L. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25 № 2. P. 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

23. Goldin C. Human Capital. *Handbook of Cliometrics*. 2024. P. 353–383. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35583-7_23

24. Singh R.K., Agrawal S., Modgil S. Developing human capital 4.0 in emerging economies: an industry 4.0 perspective. *International Journal of Manpower*. 2021. Vol. 43. № 2. P. 286–309. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0159>

25. Chen Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15. P. 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>

26. Biouaraine H., Ridoini N. The Role of Human Resources in Digital Transformation and Organizational Change Management. *International Journal of Economic Studies and Management*. 2024. Vol. 5. P. 1269–1293. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.14025280>

27. Pradeep K.V., Karunakaran N. Artificial intelligence and human capital: A review. *Journal of Management Research and Analysis*. 2024. Vol. 11. № 3. P. 154–157. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.025>

28. Dima J., Gilbert M.-H., Dextras-Gauthier J., Giraud L. The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: opportunities and challenges. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401>

29. . ПриватБанк — цифрова трансформація HR і людського капіталу

ПриватБанк став одним із лідерів цифровізації в Україні, увійшовши до рейтингу «30 чемпіонів диджиталізації» за версією *Forbes Ukraine* та KPMG Ukraine. [KPMG+1](#)

30. [budni.robota.ua](#) Metro

31. metro

32. mhp

33 dtec

34 nova poshta

35 [socialbusiness.com.ua](#)

36 kernel

37/ zvitnist

38. <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/systema-upravlinnya-efektyvnistyu-v-kernel/>

39. [openagribusiness.kernel.ua](#)

40 <https://career.kernel.ua/istoriyi-uspihu/robot/>

41 <https://yak.ds.lua.org/articles/polityka-tsyfrovoi-bezpeky-v-orhanizatsiiakh/>

ДОДАТКИ