

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства»

Виконав: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-12

Васільєва Лідія Сергіївна

(підпис)

Керівник доцент, к. е. н. Тертична Любов Іванівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Васільєвої Лідії Сергіївни

1. Тема роботи «Використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства»

керівник роботи Тертична Л. І., к. е. н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз стану використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод». Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення менеджменту персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок використання діджитал-технологій. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження відображено в 25 таблицях, 12 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	30.12.2022 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.03.2023 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	30.04.2023 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	14.05.2023 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2023 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Лідія ВАСІЛЬЄВА

(прізвище та ініціали)

Любов ТЕРТИЧНА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Васільєва Лідія Сергіївна. Використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства – визначено економічний зміст та значення діджитал-технологій менеджменту персоналу, окреслено основні функції діджитал-технологій менеджменту персоналу, а також розглянуто світовий досвід застосування цифрових технологій в менеджменті персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», а також проведена оцінка стану та ефективності використання персоналу на підприємстві. Детально проаналізований кадровий склад та проведено оцінку рівня використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи удосконалення менеджменту персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок використання діджитал-технологій, запропоновано впровадження сучасного програмного забезпечення для автоматизації HR-процесів. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Робота містить 117 сторінок основного тексту, 25 таблиць, 12 рисунків, 84 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, діджиталізація, менеджмент персоналу, діджитал-технології, програмне забезпечення HR-процесів, ефективність.

ABSTRACT

Vasilevna Lidia Serhiivna. Use of digital technologies in enterprise personnel management. – Qualifying work with manuscript rights.

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of the YAGOTYNSKY BUTTER PLANT LLC for the years 2020-2022.

In the first section of the work, a theoretical justification of the use of digital technologies in personnel management of the enterprise was carried out - the economic meaning and value of digital technologies of personnel management were determined, the main functions of digital technologies of personnel management were outlined, and the world experience of using digital technologies in personnel management of the enterprise was considered.

In the second section of the qualification work, the organizational and economic characteristics of the economic activity of YAGOTYNSKY BUTTER PLANT LLC were provided, as well as an assessment of the state and efficiency of the use of personnel at the enterprise was carried out. The personnel composition was analyzed in detail and an assessment of the level of use of digital technologies in personnel management at YAGOTYNSKY BUTTER PLANT LLC was carried out.

In the third section of the qualification work, the ways of improving personnel management of YAGOTYNSKY BUTTER PLANT LLC due to the use of digital technologies are substantiated, the implementation of modern software for automating HR processes is proposed. The economic expediency of the implementation of these measures with a positive impact on the indicators of the economic activity of the YAGOTYNSKY BUTTER PLANT LLC is substantiated.

The work contains 117 pages of the main text, 25 tables, 12 figures, 84 used sources.

Key words: personnel, digitalization, personnel management, digital technologies, HR-processes software, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Діджитал-технології менеджменту персоналу: сутність, властивості, напрямки, функції HRM	11
1.2. Діджитал-технології для реалізації основних функцій менеджменту персоналу підприємства.....	19
1.3. Світовий досвід застосування цифрових технологій в менеджменті персоналу підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	37
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод».....	49
2.3. Оцінка рівня використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод».....	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ.....	72
3.1. Основні напрями розвитку діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».....	72
3.2. Техніко-економічне обґрунтування використання програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».....	83

3.3. Оцінка ефективності використання програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» та його вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».....	88
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасну цифрову епоху ефективне управління персоналом має вирішальне значення для того, щоб організації процвітали та залишалися конкурентоспроможними. Компанії все більше усвідомлюють важливість використання цифрових технологій для оптимізації та вдосконалення процесів управління персоналом. Діджитал-технології пропонують широкий спектр інструментів і платформ, призначених для спрощення та оптимізації різних аспектів управління персоналом, включаючи підбір персоналу, адаптацію, навчання, оцінку ефективності та залучення співробітників.

Неможливо переоцінити роль використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу. Ці технології революціонізують спосіб, у який компанії здійснюють управління персоналом. Використовуючи цифрові інструменти та платформи, організації можуть підвищити ефективність, покращити процеси найму та адаптації, надати можливості для персоналізованого навчання та розвитку, оптимізувати оцінку ефективності та зворотній зв'язок, а також сприяти залученню та співпраці співробітників. Зрештою, використання цифрових технологій в управлінні персоналом дозволяє компаніям створювати мотивовану, продуктивну та гнучку робочу силу, яка є рушієм успіху організації в сучасну цифрову епоху. Саме вищенаведеним і визначається актуальність теми дослідження.

Підґрунтя сучасних наукових уявлень щодо використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу в різні часи закладено такими мислителями як Brown E., Gbadegeshin S.A., Gueutal H., Stone D.L., Holbeche L., Imm J., Kerwin S. та ін.

Значний внесок у розробку теоретичних й практичних проблем використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу здійснили вчені України: Балусєва О. В., Бардадим С. А., Бодненко Д. М., Брич В., Варіс І. О.,

Горбачова І. В., Грибіненко О., Гудзь О., Гуренко А., Гусєва О. Ю., Данилевич Н., Кравчук О. І., Лазєбник Л. Л., Літорович О., Новікова М. М. та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» та розробка практичних рекомендацій спрямованих на його подальше удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Задля досягнення зазначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства;
- узагальнено світовий досвід застосування цифрових технологій в менеджменті персоналу підприємства;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснено оцінку рівня використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- виявлено основні напрями розвитку діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- розраховано економічну ефективність використання програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджменті персоналу та його вплив на економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення

зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення менеджменту персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Апробація результатів роботи. Результати роботи доповідалися й публічно обговорювалися на 89 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 3-7 квітня 2023 р.) [7].

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації менеджменту персоналу на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 117 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 99 сторінок. Робота містить 25 таблиць, 12 рисунків, додатків на 8 сторінках, список використаних джерел із 84 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Діджитал-технології менеджменту персоналу: сутність, властивості, напрямки, функції HRM

У сучасному швидкоплинному світі, де постійно відбуваються наукові та технологічні досягнення та існує надлишок інформації, необхідно знайти нові способи використання та управління даними. Підприємства повинні автоматизувати свої процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Щоб досягти цього, компаніям потрібні кваліфіковані спеціалісти, які вміють працювати з новими технологіями та можуть надавати якісні послуги для сприяння росту.

В даний час, всі види бізнесу прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Керівникам необхідно швидко внести зміни та використовувати передові технології, щоб забезпечити довгострокове зростання та розвиток, який є екологічно та соціально стійким [79].

Використання діджитал-технологій є ключовим компонентом, який сприяє розвитку та прогресу. Завдяки широкому впровадженню та покращенню доступності цифрових інструментів економічне зростання та трансформація прискорюються. Таким чином, підприємствам необхідно швидко адаптуватися до цифрових трансформацій, щоб залишатися конкурентоспроможними та процвітати [52].

Сьогодні прогрес діджиталізації в Україні не такий швидкий, як у розвинених країнах, але він має потенціал збільшити ВВП країни та підвищити рівень життя її жителів. Цифрові технології можуть сприяти швидшому, покращеному та ефективнішому зростанню в усіх секторах економіки. Отже, науковців дуже цікавить ідея цифрової економіки та діджиталізації.

Діджиталізація (Digitization – з англ. оцифрування) – це початковий етап перетворення інформації з фізичних носіїв, таких як папір, в електронний формат, який можна використовувати в комп’ютерних системах [44].

Кожен з науковців по різному розглядає дане поняття, найпоширеніші з яких, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «діджиталізація» різними науковцями

Автор	Сутність поняття
Абакуменко О.	Це процес переведення певного інформаційного поля з аналогового у цифровий формат для більш легкого подальшого використання на сучасних електронних девайсах.
Грибіненко О.	Це трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами.
Гудзь О., Федюнін С.	Це заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнеспроцесів шляхом їх діджиталізації.
Гуренко А.	Це процес використання цифрових технологій з одночасним поліпшенням системи обслуговування клієнтів.
Король С.	Передбачає створення системи збору, зберігання і аналізу даних, оптимізацію пошуку інформації з використанням Інтернету, обробку великих масивів даних, застосування штучного інтелекту, Інтернет речей у виробництві та інші складові.
Лігоненко Л.	Це процес перенесення інформації у цифрову форму, тобто перетворення паперових книжок у електронні, фотографії у зображення на екрані тощо.

Джерело: Сформовано на основі [1, 10-12, 24, 29].

Вчені по-різному розуміють «діджиталізацію», але всі ці інтерпретації передбачають перетворення, використання та передачу інформації в цифровий формат. Одна точка зору розглядає це як систему для збору, зберігання та аналізу даних, а також для застосування штучного інтелекту. Інша перспектива підкреслює, як діджиталізація передбачає все більше використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів.

Щоб повністю використати потенціал цифрових технологій, ідея цифровізації передбачає ретельний і швидкий перегляд діяльності, процесів, компетенцій і бізнес-моделей. Це важливий аспект сучасних підприємств, який швидко набирає популярності.

Таким чином, управління персоналом також має розвиватися, щоб не відставати від робочої сили, що змінюється, шляхом прийняття нових методів і процедур. Діджитал-технології можуть принести переваги HR, дозволяючи створювати нові операційні процеси, які покращують спілкування, співпрацю та доступ до аналітичних даних [16].

Для успішного впровадження діджитал-технологій необхідно мати достатній рівень цифрової компетентності. Це поняття було визначене А. Феррарі на основі досліджень кількох національних та міжнародних проєктів та ініціатив. Цифрова компетентність включає знання, уміння, ставлення (в тому числі здатності, стратегії, цінності та обізнаність), необхідні для використання інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових медіа для розв'язання завдань, комунікації, управління інформацією, співпраці, створення та поширення контенту, а також для ефективного, результативного, критичного, творчого, самостійного, гнучкого, етичного та рефлексивного здобуття знань для роботи, відпочинку, спільної діяльності, навчання, спілкування, задоволення споживчих потреб та забезпечення можливостей для реалізації прав [13].

Діджиталізація менеджменту персоналу – це процес адаптації до нових тенденцій цифрової епохи, який повинен відповідати потребам і кадровій політиці конкретної організації. Вона є частиною організаційного механізму для досягнення мети і завдань, спрямованих на збереження, підвищення та розвиток кадрового потенціалу, формування високопрофесійної команди, яка може швидко реагувати на зміни на ринку з урахуванням стратегії розвитку компанії.

Для того, щоб системи та технології, які використовуються в процесі діджиталізації, були ефективними, вони повинні мати такі властивості [10]:

- мати дружній інтерфейс для користувачів;
- включати всі необхідні розділи для менеджменту персоналу;

- не потребувати від користувачів додаткових навичок у використанні комп'ютерів;
- не містити дублюючих функцій щодо введення інформації;
- забезпечувати можливість створення будь-яких аналітичних звітів у графічній формі в режимі он-лайн;
- мати доступну ціну для підприємств.

Основними напрямками застосування діджитал-технологій є такі, що відображені на рис. 1.1.

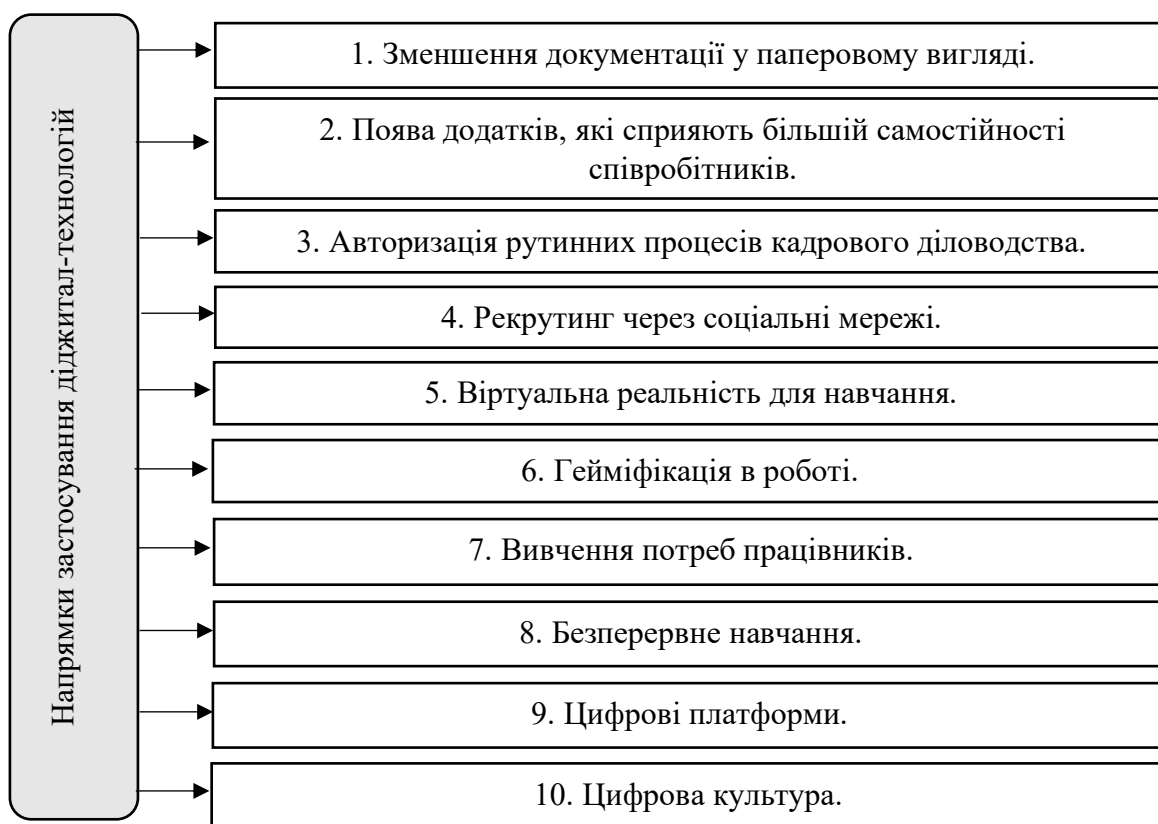


Рис. 1.1. Основні напрямки застосування діджитал-технологій

Джерело: побудовано на основі [5]

Зменшення документації у паперовому вигляді. Багато HR-процесів все ще потребують використання паперової документації, незважаючи на те, що зазвичай вони здійснюються за допомогою електронної пошти та програмного забезпечення Microsoft Office. Наприклад, для ведення наказів, заяв на

отримання допомоги та відпусток потрібно багато форм, які потребують багато часу та зусиль для їх обробки та відстеження.

Оформлення документів, які потребують затвердження кількома відділами, часто призводить до того, що один документ переміщується по різних поверхах будівлі, щоб зібрати необхідні підписи. У відділах кадрів великих підприємств щодня обробляються сотні або тисячі документів. Щоб обробляти паперову документацію, деякі роботодавці наймають клерків, які вручну вводять дані в аркуші Excel.

Поява додатків, які сприяють більшій самостійності співробітників. Застосування «розумних» додатків значно спрощує кадрові процеси для співробітників та змінює спосіб їх взаємодії з підприємством. Наприклад, Deloitte розробив систему, яка відстежує час, проведений консультантами зі своїми клієнтами, оплачувані години та порівнює їх із своїми колегами. За допомогою цих даних система надає розумні пропозиції щодо покращення неефективних стилів роботи.

Автоматизація рутинних процесів кадрового діловодства. Автоматизація у кадровому діловодстві дозволяє уникнути витрат часу на ручну роботу. Крім того, вона допомагає уникнути випадкових помилок, які можуть виникнути при виконанні ручної роботи.

Рекрутинг через соціальні мережі. З появою соціальних мереж, зокрема LinkedIn, підбір персоналу зазнав змін. Рекрутери та потенційні кандидати можуть легко спілкуватися та взаємодіяти через цю платформу.

За даними сайту Talentnow, 80% роботодавців знаходять пасивних кандидатів за допомогою соціальних мереж. Крім того, 89% підприємств планують використовувати соціальні мережі для пошуку кандидатів, що свідчить про те, що ця тенденція буде продовжувати зростати [12].

Віртуальна реальність (VR) для навчання. Залучення практичного досвіду завжди покращує результати навчання. Використання віртуальної реальності (VR) дозволяє підприємствам моделювати реальні життєві ситуації під час тренінгів. Наприклад, Walmart використовує VR-технологію для підготовки

співробітників до розпродажу в «Чорну п'ятницю». Моделювання на основі минулого досвіду та даних демонструє, як клієнти реагують на продукти, що продаються, і дозволяє виміряти трафік клієнтів у магазині, а також як правильно реагувати на конфронтації та керувати натовпом.

Гейміфікація в роботі. Застосування ігрових елементів у звичайних неігрових сферах може допомогти підприємствам залучити більше співробітників. Компанії можуть винагороджувати своїх співробітників за досягнення ключових метрик продуктивності та визнавати їхні зусилля у складних ситуаціях. Також можна встановити дошки лідерів в режимі реального часу, щоб підтримати здорову конкуренцію між колегами, що підштовхує їх до взаємодії та підвищення продуктивності. Наприклад, існує досвід винагороджувати співробітників, коли вони беруть менше лікарняних листів, балами, які можна використати для покупки продукції, виготовленої підприємством [4].

Вивчення потреб працівників. Для підприємства важливо мати реальне розуміння потреб своїх співробітників, а не робити припущення або виходити з галузевих стандартів. Оскільки мілленіали приєднуються до робочої сили, підприємствам потрібно адаптуватись до мінливої демографії.

Безперервне навчання. Завдяки наявності хмарних навчальних систем та онлайн платформ, проведення тренінгів для новачків та робітників стало легким завданням в епоху діджитал-технологій. Доступні текстові, відео- та аудіо-матеріали, які можуть бути доступні всього за один клік миші. Крім того, за допомогою технології VR, працівники можуть отримати практичний досвід та повторювати навчання в будь-який зручний для них час [30].

Цифрові платформи. Uber, Airbnb і Amazon - це компанії, які пропонують цифрові платформи для зв'язку двох або більше груп людей, що надають або шукають продукти та послуги. Це дозволяє розподілити можливості між багатьма людьми одним кліком. Цей підхід забезпечує синхронізацію інформації в режимі реального часу та автоматизує ручні процеси.

Цифрова культура. Цифрові платформи призвели до зміни культури управління персоналом, що стосується взаємодії між різними поколіннями працівників. Оскільки бeбi-бумери та представники покоління X виходять на пенсію, то склад персоналу компаній буде переважно складатися з мiленіалів, які зросли з технологіями та мають досвід їх використання в своєму користуванні.

Отже, прийняття цифрових рішень в менеджменті персоналу має велике значення для підприємств, оскільки вони забезпечують безліч переваг, таких як зменшення повторюваних завдань, зниження ризику помилок та можливість сконцентруватися на критичних завданнях. Часто вважається, що прийняття діджиталізацію складно впровадити, але саме ці десять напрямків можуть допомогти знизити бар'єри для використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу [59].

Діджитал-технологій в менеджменті персоналу – це єдине інформаційне середовище, що надає можливість об'єднати різні складові процесів HRM в одній інформаційній системі та сприяє підвищенню ефективності й оптимальному виконанню всіх завдань управління персоналом.

Розглянемо функції HRM з точки зору можливості їх автоматизації (рис. 1.2).

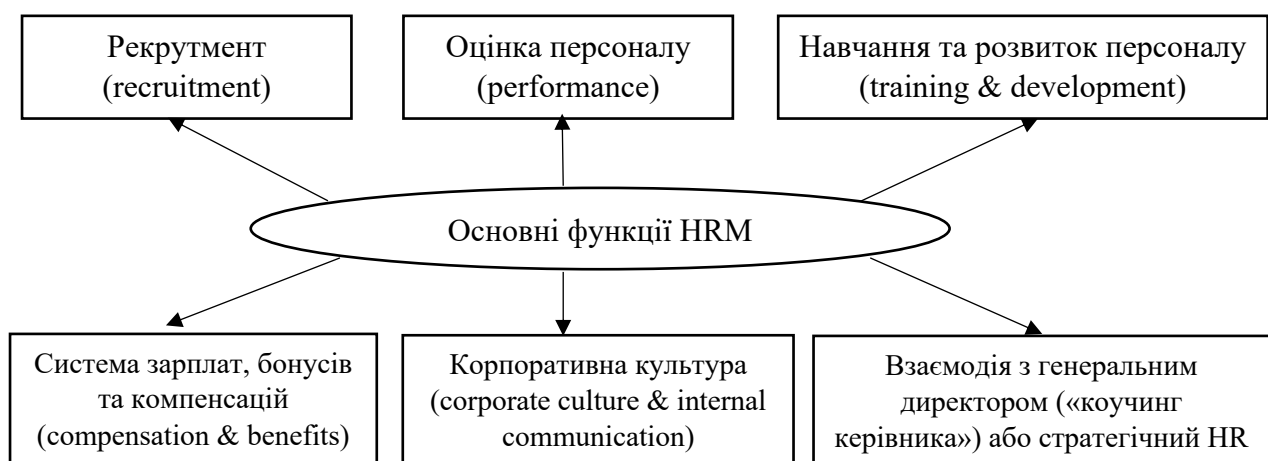


Рис. 1.2. Основні функції HRM

Джерело: побудовано на основі [60].

Проаналізуємо зміст кожної із зазначених функцій HRM.

Функція рекрутинг (recruitment) включає пошук та інтерв'ювання кандидатів, їх наймання та адаптацію до середовища підприємства. Під час оцінки кандидатів рекрутер повинен звертати увагу не лише на їхній професійний досвід, але й на їхні менеджерські навички та особистісні риси. Останнім часом адаптацію іноді називають онбордингом, і завдяки розвитку діджитал-технологій її можна також автоматизувати.

Другою функцією менеджменту персоналу є оцінка працівників (performance). Для цього аналізуються результати їхньої діяльності та їхні компетенції. Результати оцінюються на основі ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє визначити, наскільки успішно працівники виконують свої завдання. А компетенції поділяються на hard та soft. Hard skills є важливими для розвитку бізнесу та виконання робочих завдань, а soft skills є особистісними якостями, що також мають велике значення для успіху працівника [15].

Функція навчання та розвиток. Існує багато різноманітних систем, таких як корпоративний університет, зовнішні тренінги та внутрішня система навчання, але кожне підприємство вибирає свій власний підхід.

Наступна функція HRM - це система компенсацій та вигод (compensation & benefits), яка включає в себе зарплатну виплату, бонуси та інші види винагород. У минулому, в Україні, бухгалтери займались нарахуванням зарплат, а керівники розподіляли бонуси, проте ця практика не відповідає сучасним вимогам. HR-менеджери повинні відстежувати рівень зарплат та бонусів, щоб не втратити таланти на конкурентному ринку праці. Необхідно забезпечувати конкурентоспроможність зарплатної системи та компенсаційних пакетів. Якщо зарплати нижчі за ринкові, можна компенсувати це іншими видами винагород, наприклад, медичним страхуванням або знижками на продукцію. Однак, ігнорувати цей показник недоцільно.

Функція формування корпоративної культури та внутрішньої комунікації (corporate culture & internal communication). Корпоративна культура охоплює

багато аспектів, включаючи місію та візію підприємства, соціальну відповідальність і багато іншого. Підприємство має відповісти на ключове питання про свою унікальність на ринку і яку цінність вона несе суспільству та країні. Ця інформація повинна бути передана співробітникам, які виступають носіями корпоративної культури [13].

Важливою функцією HR є співпраця з генеральним директором або стратегічний HR, що можна описати як «коучинг керівника». Ця функція полягає у наданні керівнику партнерської підтримки для керування командою. Висококваліфікований HR повинен виявляти проблеми та пропонувати способи їх вирішення, а також допомагати керівнику приймати стратегічні рішення.

Отже, в даному підрозділі наведено трактування поняття «діджиталізація» різними дослідниками, визначено сутність діджитал-технологій та їх застосування в менеджменті персоналу. Також визначено властивості діджитал-технологій, встановлено напрямки застосування діджитал-технологій, а також проаналізовано шість функцій HRM з можливості їх автоматизації. Далі доречно провести аналіз діджитал-технологій, які дають можливість реалізуватися основним функціям менеджменту персоналу підприємства.

1.2. Діджитал-технології для реалізації основних функцій менеджменту персоналу підприємства

Наразі підприємства стикаються з важливим завданням діджиталізації своїх бізнес-процесів, включаючи систему менеджменту персоналу. Використання якого дозволить підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність на сучасному етапі розвитку.

Варто зазначити, що діджиталізація повинна не тільки автоматизувати та вдосконалювати робочі та виробничі процеси, але й покращувати роботу кожного співробітника. Якщо компанія використовує сучасні цифрові

технології, це стимулює співробітників розвиватися в межах підприємства і робити свою роботу більш цікавою та ефективною [14].

Як визначено раніше, використання діджитал-технологій є важливим у процесах управління персоналом на сучасних підприємствах. Це обумовлено тим, що впровадження діджитал-інструментів в HR-сферу дозволяє значно підвищити ефективність управління людським потенціалом, що незаперечно веде до підвищення продуктивності роботи та кадрового потенціалу підприємства. Таким чином, сучасні підприємства все частіше мають використовувати діджитал-технології для того, щоб реалізувати основні функції менеджменту персоналу підприємства, які були зазначені в попередньому підрозділі [17]. Так, для виконання функції рекрутмент, Денис Дінкевич, Talent Sourcing Lead з компанії iDeals розповідає, які діджитал-технології доцільно впроваджувати в роботу рекрутера (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Діджитал-технології для реалізації функції «рекрутмент»
в управлінні персоналом підприємства**

Назва	Зміст	Можливості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Менеджмент проєктів: Monday	Ключовою складовою Monday є планування та розподіл завантаження фахівців з урахуванням рівномірного розподілу роботи. У системі відстежується час початку роботи над відкритою вакансією, а також проходження процесів, що визначені матрицею.	Пропонує проєкти з найму персоналу - від створення вакансії до прийняття пропозиції. Платформа забезпечує перегляд картини навантаження фахівців та розподіл завдань на різних етапах роботи з конкретною вакансією.
Організатор зустрічей: Calendly	Calendly дозволяє організувати зустрічі з кандидатами, включаючи телефонні розмови з рекрутером, технічні інтерв'ю та співбесіди з hiring-менеджером, уникаючи непорозумінь при листуванні. Запрошення на планування часу через Calendly діє як заклик до дії, що особливо важливо для рекрутингу.	Має вбудовану функцію нагадування про заплановані зустрічі з потенційними кандидатами. Є можливість налаштувати час та частоту нагадувань (за три дні, добу, годину), що допомагає уникнути забуття про заплановану зустріч. Крім того, після зустрічі в Calendly автоматично надсилається лист, в якому ви можете подякувати кандидатові за час, який він приділив, та вказати терміни.

1	2	3
Campaign manager: Gem	Gem є інструментом для автоматизації електронної пошти, який має перевагу в тому, що можна відправляти листи від імені hiring-менеджера, що не можливо зробити в інших електронних платформах, але це покращує конверсію. При цьому доступ до поштової скриньки hiring-менеджера не передбачається.	Дозволяє створювати електронні листи згідно заданих параметрів, включаючи точний час відправлення. Він також забезпечує збір аналітики з багатьох параметрів, що дозволяє робити «розумні» розсилки та персоналізувати листи. Крім того, можна створювати та візуалізувати звіти для аналізу ефективності кампаній.
ATS: Lever	Ця система трекінгу кандидатів (ATS, applicant tracking system) має один з найкращих інтерфейсів серед схожих на ринку. Вона забезпечує повний процес управління рекрутингом та воронкою найму.	Містить вбудований блок для звітності, зручний менеджмент внутрішньої реферальної системи та можливість співпраці з hiring-менеджерами. Гнучко налаштовує оціночні форми та використовувати зручну систему тегування. Автоматичні workflow допомагають управляти процесом найму, а інтеграція з HR-системами дозволяє ефективно обробляти вакансії та кандидатів. Інтеграції з поштою і Slack забезпечують отримання потрібних повідомлень. Дозволяє досить ефективно керувати процесом найму.
Багатофункціональний інструмент: Coda	Цей інструмент створено з метою забезпечення більш потужного рішення, ніж Google Sheets, оскільки багато бізнес-проектів використовують таблиці для своєї роботи.	Основні можливості цього інструменту включають візуалізацію процесів та даних, фіксацію результатів та планів після зустрічей, створення списків завдань та інтеграцію з різноманітними інструментами, що використовуються в бізнесі.

Джерело: побудовано на основі [16]

При виборі діджитал-технологій для оцінки персоналу варто розглядати два підходи: використання універсальних інструментів, які можуть вирішити багато завдань, або вибір окремих спеціалізованих рішень, які ідеально відповідають конкретним потребам компанії. Практичні випробування різних інструментів допоможуть знайти ті, що задовольняють потреби підприємства і вписуються в бюджет.

Виконання функції оцінки персоналу передбачає застосування наступних діджитал-технологій.

Українські компанії найчастіше оцінюють ефективність за допомогою показників результативності. Ефективність базується на досягненні певних результатів та використанні ресурсів для їх досягнення. Оцінка ефективності може бути здійснена з різних причин, таких як виплата бонусів, кар'єрне зростання (розширення обов'язків), зменшення штату компанії та формування кадрового резерву, або створення основи для подальшого розвитку працівника з метою підвищення ефективності [68].

Один з методів оцінки персоналу – це Assessment Centre. Цей метод є детальним і вимагає значних ресурсів, але дозволяє виявити профілі ефективності як у підлеглих, так і у керівників. Суть процесу полягає у створенні модельних робочих ситуацій для співробітників і керівників. У процесі використовуються спостерігачі з інших відділів або команд, які оцінюють команду та сам процес. Запуск Assessment Centre можна розділити на наступні етапи (рис. 1.3).

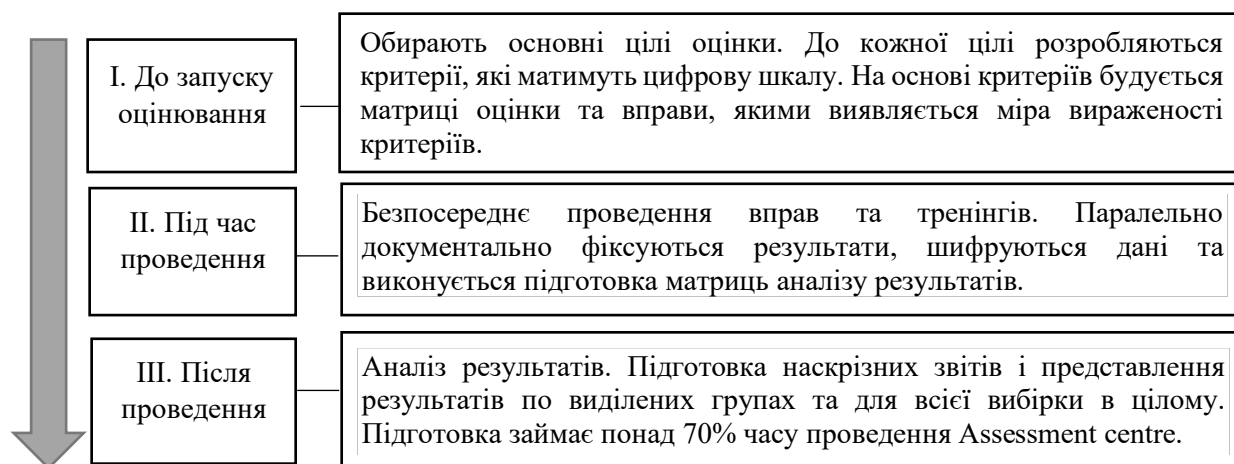


Рис. 1.3. Етапи методу оцінки Assessment centre

Джерело: побудовано на основі [73].

Переваги методу Assessment Centre включають наявність різнопланової бази даних оцінки ефективності в компанії, об'єктивність оцінки, оскільки

проводиться незалежними спостерігачами, які не є членами команди, а також можливість обґрунтування напрямків розвитку працівників.

Однак, є деякі недоліки, такі як високі витрати на реалізацію методу, тривалий час, необхідний для підготовки матеріалів та підготовки кадрів, а також затрати часу на виконання процесу.

Рольові та ситуаційні ігри є менш масштабною і дешевшою альтернативою Assessment Centre. У таких іграх зазвичай організатором є один з учасників команди, що може знизити об'єктивність процесу в цілому. В сучасних реаліях метод Assessment Centre значно змінюється. Існує спрощена версія, яка передбачає заповнення форм у друкованому або електронному вигляді. На основі оціночних критеріїв розробляються опитувальні форми, які потім тестуються у контрольній групі. Після цього форми вдосконалюються і проводяться опитування у вибірковій групі [76].

Існує також можлива варіація експрес-опитувань. Вправи або тренінги проводяться в окремих точках, структура підготовки ролей стає більш обмеженою, а незалежні спостерігачі та актори виходять з процесу. Відповідно, аналіз стає менш детальним, а також відсутня можливість відстеження часової динаміки.

Переваги цих модифікацій включають швидкість і простоту проведення, різноплановий функціонал і можливість реалізації за допомогою інструментів управління відносинами з клієнтами (CRM).

Результат будь-якого методу оцінки ефективності прямо залежить від систематичного підходу до його використання. Просто впровадження і використання методу недостатнє, адже вимагається аналіз і план вдосконалення. Існують принципи, на яких повинна базуватися система оцінки ефективності [13]:

- план розвитку учасників повинен бути пов'язаний зі стратегічними напрямками розвитку компанії;
- прозорість і об'єктивність є ключовими принципами;

- має бути прямий зв'язок між системою оцінки та мотиваційною системою.

Для забезпечення зрозумілості і прозорості формується набір показників, які дозволяють кожному працівникові самостійно проводити періодичні оцінки та порівнювати свою успішність в межах компанії або на ринку. У сучасних компаніях популярні декілька підходів до оцінки ефективності, які часто комбінуються.

KPI (Key Performance Indicators) – це важливі показники, які визначають успішність та результативність на різних посадах.

OKR (Objective Key Results) – це метод, що дозволяє встановлювати цілі для компанії, а потім «розгалужувати» їх для кожної команди та учасника. Дозволяє гнучко адаптувати цілі до конкретних потреб та можливостей кожного відділу чи працівника [65].

ROI (Return on Investment) – це підхід, який зручно вимірює певні розширення або пілотні проекти компанії. Він також може бути використаний для оцінки ефективності довгострокових проектів.

Бітрікс24.Офіс та система Нурма надають подібні можливості для підприємств. Обидві системи забезпечують ефективне ділове спілкування між співробітниками, облік робочого часу, корпоративний чат, спільний диск, календар, звітність перед керівником, автоматизацію бізнес-процесів та ієрархічну структуру підприємства. Бітрікс24.Офіс також надає можливість створення індивідуальних планів розвитку для співробітників, ведення бази кандидатів і співробітників, облік відпусток, лікарняних та інших видів відсутності, облік переробок, а також оцінку ефективності співробітників та розміщення вакансій на різних job-порталах.

У системі Нурма також доступні функції автоматичного призначення зустрічей для нових співробітників з метою адаптації, а також проведення зустрічей 1:1 та оцінки продуктивності співробітників. Крім того, система надає аналітичні звіти та статистику [70].

Функція навчання та розвитку персоналу (training & development) є складною і витратною, особливо якщо враховувати концепцію навчання протягом життя (lifelong learning - LLL). Її реалізацію можна здійснити за допомогою залучення навчальних платформ і використання різноманітних автоматизованих систем.

Таким, шляхом використання різних автоматизованих платформ і навчальних ресурсів можна забезпечити ефективну функцію навчання та розвитку персоналу, що включає в себе концепцію неперервного навчання протягом усього життя [68].

Один з прикладів таких платформ – AcademyOcean, яка є універсальним рішенням для корпоративного дистанційного навчання. Вона надає всі необхідні інструменти, щоб співробітники могли навчатися та розвиватися. Ця платформа має потенціал для створення корпоративного університету. Система корпоративного навчання, що пропонується AcademyOcean, має комплексну структуру, яка може бути представлена за допомогою табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Структура платформи AcademyOcean LMS

Напрямок	Сутність
Навчання та тестування співробітників	Можливість створення інтерактивних курсів, тестів та опитувань з невеликою кількістю кліків, налаштування персональних шляхів навчання, аналізу прогресу та зворотного зв'язку.
База знань підприємства	Структура матеріалів компанії є простою та інтуїтивно зрозумілою в інтерфейсі.
Інтерактивність та гейміфікація у навчанні	Наявність залучення співробітників до навчання, замінюючи громіздкі вказівки та матеріали на інтерактивні курси. Можливість генерувати сертифікати та бейджі.

Джерело: складено на основі [59].

AcademyOcean LMS надає можливість [65]:

- створювати навчальний портал зі зручним каталогом курсів, групуванням за темами та дизайнерськими шаблонами;
- отримувати звіти про прогрес учнів, груп, курсів та квізів, які можна експортувати;

- проводити інтерактивні тести з можливістю перемішування питань, використання таймера та автоматичної або ручної перевірки;
- використовувати готові дизайнерські шаблони для створення персоналізованих сертифікатів, які можна брендувати;
- персоналізувати навчання, створюючи індивідуальні шляхи розвитку для працівників з поетапним підвищенням кваліфікації;
- забезпечувати доступ до навчального порталу з будь-якого пристрою;
- організовувати вебінари та онлайн-зустрічі з учнями;
- управляти, інтегрувати, автоматизувати та персоналізувати корпоративний університет;
- використовувати потужні додаткові модулі, такі як стрічка навчального порталу, модуль синхронізації, персоналізація, інтеграція, інтерфейс програмування додатків, вітальна сторінка та можливість білого лейблу.

Також, для автоматизації навчання персоналу можна використовувати платформу Dynamics 365 Human Resources (Dynamics 365 for Talent) від Microsoft. Цей хмарний спеціалізований додаток є комплексним рішенням для управління людським капіталом і забезпечує оптимізацію та керування персоналом [78].

Навчання та розвиток можна керувати за допомогою модуля навчання SAP SuccessFactors, який дозволяє розвивати внутрішні таланти та створювати культуру безперервного навчання в компанії. В системі також доступна автоматизована обов'язкова атестація працівників. Навчання лідерів та експертів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Цей модуль також тісно пов'язаний з SAP SuccessFactors Performance & Goals та SAP SuccessFactors Success & Development [44].

Для управління системою зарплат, бонусів та компенсацій (compensation & benefits) можна використовувати спеціальне програмне забезпечення, яке надає широкі можливості для розрахунку С&В і має стандартні опції. Наприклад, одним з таких програмних продуктів є «БюджетСофт», який дозволяє [40]:

- здійснювати масові або індивідуальні розрахунки відповідно до облікової політики підприємства;
- розраховувати зарплату за будь-який період, враховуючи дані з табеля робочого часу;
- вираховувати оклад, аванси, надбавки, премії, доплати та інші виплати при розрахунку зарплати;
- обліковувати відпустки та листи тимчасової непрацездатності при розрахунку заробітної плати;
- враховувати всі обов'язкові утримання заробітної плати відповідно до чинного законодавства;
- здійснювати облік перерахувань у банк, включаючи формування банківських документів.
- виконувати перерахунок та депонування раніше нарахованих сум.

Така діджитал-технологія сприяє ефективному управлінню системою компенсацій та вигод, спрощує розрахунки та допомагає забезпечити виконання відповідних правових вимог.

Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства суттєво впливає на корпоративну культуру та внутрішню комунікацію. Цей процес передбачає культурні зміни, які вимагають постійного виклику статус-кво, експериментів та готовності приймати ризики. Це означає відмову від традиційних бізнес-процесів, на яких підприємство спирається, на користь нових практик, які також постійно змінюються. Цей підхід включає в себе не лише використання сучасного обладнання, програмного забезпечення, додатків та ботів, але й глибокі зміни в управлінні, корпоративній культурі та зовнішній комунікації. Ці зміни призводять до покращення продуктивності кожного співробітника, рівня організації бізнес-процесів та задоволеності клієнтів. Таким чином, компанія отримує репутацію прогресивної та сучасної організації [33].

Вивчення Міжнародного центру передового досвіду у сфері управління персоналом та змінами Великобританії показує, що існує різний рівень успішності компаній у цифровому суспільстві. 39% керівників вважають, що їхні

компанії успішно функціонують в цифровому середовищі. Зокрема, 37% відчують впевненість у своїй здатності реорганізувати кадрові ресурси та адаптуватись до нових умов за допомогою аналітики та штучного інтелекту. Проте 27% визнають труднощі при переході до цифрового середовища, оскільки недостатньо цінність HR, не використовують аналітику та не бачать перспектив у застосуванні штучного інтелекту, не розробляють планів цифровізації [31].

У сфері цифровізації HR-процесів близько половини (49%) інвестицій спрямовано на впровадження програмних рішень для управління людським капіталом. Третина (32%) інвестицій охоплює хмарні сервіси, а в майбутньому планується збільшення інвестицій у прогностичну аналітику, покращення автоматизації процесів та застосування штучного інтелекту [3].

Так, сучасні керівники відділу людських ресурсів та організаційної ефективності (HR) щодня стикаються з новими викликами у бізнесі та іншими швидкими змінами, які стали нормою. Завдяки цифровій трансформації на рівні організації та управління персоналом, компанії зазнають значні зміни. Тому зусилля зі стабілізації, які включають HR, бізнес та керівництво, є необхідними для досягнення успіху.

Отже, в сучасних умовах спостерігається тенденція до трансформації HR-функцій під впливом швидкого розвитку інформаційних технологій та ІТ-сфери. Цифрова трансформація дозволяє автоматизувати процеси в HR-підрозділі, звільняючи співробітників від виконання монотонних рутинних завдань. Це дає змогу персоналу зосередитися на більш важливих аспектах управління персоналом та надає вищим керівникам необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень в галузі HR-менеджменту. З мінливими умовами, такими як пандемія Covid-19 та війна в Україні, діджиталізації HR-функцій набуває ще більшого значення, стимулюючи подальший розвиток цього напрямку.

1.3. Світовий досвід застосування цифрових технологій в менеджменті персоналу підприємства

Менеджмент персоналу вимагає вміння одночасно виконувати багато завдань. Оцінка продуктивності команди, співбесіда з кандидатами на посади, привласнення та залучення спеціалістів – усе це складні та витратні процеси. Для керування адміністративними та комунікаційними завданнями менеджери з персоналу використовують спеціальні цифрові технології.

Системи управління персоналом для малих бізнесів та підприємств допомагають оптимізувати процеси підбору та оцінки працівників. Останнім часом, експерти активно обговорюють діджиталізацію у сфері менеджменту персоналу. Згідно з дослідженням Grand View, світовий ринок технічних інновацій у галузі HR досяг \$14 млрд, а прогнозується, що до 2025 року його обсяг зросте до \$30 млрд. Компанія ColemanServices провела власне дослідження, щоб визначити рівень впровадження діджитал-технологій у менеджменті персоналу серед своїх клієнтів. У цьому дослідженні брали участь HR-фахівці з 69 компаній (рис. 1.4) [4].

Більшість компаній, що беруть участь у дослідженні, частково впровадили цифрові технології в управління персоналом і планують продовжувати модернізацію, що складає 62%. 17% компаній наразі знаходяться на початковій стадії впровадження цифрових технологій, 10% вже автоматизували основні функції, 6% автоматизували лише деякі функції і не планують розвиватися в цьому напрямку, а лише 4% компаній пройшли повну цифрову трансформацію та автоматизували всі функції управління персоналом.

Останні роки супроводжуються значними змінами в основних HR-технологічних тенденціях. Діджитал-технології в управлінні персоналом сприяють здійсненню ефективного підбору кадрів, стимулюванню мотивації працівників до досягнення найкращих результатів на робочому місці.



Рис. 1.4. Рівень розвитку діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства [4]

Протягом останніх 20 років у всьому світі спостерігається зростання впровадження технологій та автоматизації. Ці впровадження в сфері управління персоналом допомагають відслідковувати процеси прийому на роботу, контролювати режим роботи працівників і покращувати загальний рівень управління персоналом. Є багато діджитал-технологій, які поширюються в сфері HR світових компаній та формуватимуть їх майбутнє. Найбільш використовуваними є наступні (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Діджитал-технології менеджменту персоналу, використовуваних світовими практиками

Джерело: побудовано на основі [16].

Такі широко використовувані HR-інструменти допомагають власникам бізнесу та менеджерам прийняти обґрунтоване рішення, інвестуючи кошти в засоби автоматизації. Опис таких технологій наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Характеристика діджитал-технологій менеджменту персоналу,
використовуваних світовими практиками**

№ з/п	Назва	Сутність	Основні особливості
1	2	3	4
1	Oracle HCM Cloud	Це комплексний хмарний інструмент для управління персоналом, який сприяє оптимізації процесів моніторингу співробітників і кандидатів у середніх і великих компаніях.	Моніторинг співробітників; Прогностична аналітика; Відстеження заявників; Податковий моніторинг; Управління цілями; Моніторинг навчання та розвитку співробітників; Інструменти співпраці.
2	Employee Connect	Ця платформа є одним з провідних рішень у сфері управління талантами. Вона пропонує розширені інструменти для ефективного управління командою, підвищення прозорості на робочому місці і забезпечення того, що кожен співробітник вносить свій вклад у загальний успіх компанії.	База даних співробітників з персональним профілем для кожного члена команди; Управління пільгами та винагородами; Моніторинг реєстрації; Відстеження продуктивності; Платформа самообслуговування; Відстеження відвідуваності.
3	Dayforce HCM	Ця хмарна платформа є розширеним інструментом управління персоналом, що включає широкий спектр функцій для ефективного керування працівниками та податками. Вона зберігає записи про співробітників і надає дані у вигляді візуально привабливих графічних діаграм, графіків і таблиць.	Управління часом і відвідуваністю; Моніторинг заробітної плати; Створення документів; Оцінка ефективності; Управління підбором персоналу; Інформаційна панель відстеження KPI.
4	Gusto	Gusto є однією з провідних систем управління ресурсами людей (HRMS) для малих бізнесів і стартапів. Цей інструмент допомагає відстежувати управління медичним страхуванням, адміністрування заробітної плати та корпоративну освіту. Платформу активно використовують понад 100 000 компаній у США та по всьому світу.	Управління страхуванням життя; Пенсійне планування; База даних співробітників; Управління перевагами; Управління адаптацією; Профілювання співробітників.

1	2	3	4
55	Cornerstone Talent Management Suite розроблено	Цей інструмент був розроблений з метою допомогти бізнес-менеджерам збільшити продуктивність і зберегти талановитих співробітників, а також навчати та розвивати команду швидко і ефективно. Завдяки інформаційній панелі моніторингу, що базується на даних платформи, менеджери компанії можуть відстежувати бажання, запити та рівень задоволеності співробітників на робочому місці. Інструмент пропонує функції, такі як відстеження відвідуваності, управління винагородами та інші, для поліпшення ефективності повсякденного управління талантами.	Управління заробітною платою; Відстеження навичок; Інформаційна панель життєвого циклу співробітника; Відстеження цілей; Управління адаптацією; Побудова стратегії наступності; Індивідуальні плани розвитку.
6	Workday	Ця система є легкою у використанні і не вимагає спеціальних технічних навичок. Платформа поєднує простий інтерфейс з багатим набором інструментів і функцій для управління персоналом.	Відстеження цілей; Управління заробітною платою; Відстеження часу; Управління талантами; Інструменти планування кар'єри та розвитку співробітників; Управління продуктивністю. Ціна : 100 доларів США за користувача на рік.
7	Workable	Цей хмарний інструмент для управління персоналом є одним з найбільш популярних серед великих підприємств. Він пропонує широкий спектр інструментів для підбору персоналу та управління ним.	Управління маркетингом підбору персоналу; Оголошення про вакансію в один клік; Розклад співбесід; Співпраця в режимі реального часу з командою найму; Індивідуальні канали набору персоналу; Платформа управління рекомендаціями співробітників.
8	Ascentis	Цей відомий інструмент управління талантами використовує принцип a-la-carte і пропонує широкий набір підключених модулів для управління співробітниками, які можна використовувати незалежно один від одного.	Інструменти обробки заробітної плати; Відстеження заявників; Самообслуговування працівників; пакет управління талантами; Система обліку робочого часу.

1	2	3	4
9	Saba Cloud	Це хмарний інструмент для управління талантами, що сприяє постійному навчанню, соціальній співпраці та високій залученості співробітників. Основна ціль цього рішення - підтримка політики неперервного навчання та сприяння ефективній співпраці між колегами. Інструмент спеціально розроблений для підприємств та організацій зі значною кількістю співробітників, зокрема з більш ніж 750 співробітниками.	Підтримка синхронного та асинхронного навчання; Відстеження освіти співробітників; засоби відеоконференцій; Мобільна оптимізація; Управління заробітною платою та винагородами; Відстеження продуктивності. Ціноутворення: є демонстрація безкоштовного програмного забезпечення. Продавець не вказує вартість повного доступу на своєму веб-сайті.
10	Zenefits	Цей пакет для управління талантами може не бути найвідомішим, проте він стоїть на одному рівні з визнаними інструментами управління людськими ресурсами завдяки своєму вражаючому набору кадрових інструментів. Навіть несертифіковане відомою брендом, це програмне забезпечення має потужний функціонал, який конкурує з відомими рішеннями у сфері управління персоналом.	Відстеження продуктивності в реальному часі; Ведення документації співробітників; Підтримка сторонньої інтеграції; Інтерактивна інформаційна панель; Дизайн робочого процесу співробітників; Облік відвідуваності та понаднормової роботи; Управління медичним страхуванням; Управління підбором персоналу.
11	UltiPro	Цей розширений пакет управління бізнесом включає в себе широкий набір інструментів, які охоплюють бізнес-аналітику, системне адміністрування та управління талантами. Це високофункціональне рішення дозволяє компаніям ефективно аналізувати свою діяльність, керувати системними процесами і займатися стратегічним управлінням персоналом.	пакет управління талантами; Вбудована платіжна платформа; Менеджер по зарплаті; Податковий менеджер; Трекер продуктивності співробітників; звітність; Управління відвідуваністю та плануванням; Модуль розвитку кар'єри.
12	SAP Success Factors	Цей інструмент орієнтований на впровадження інновацій у спосіб, яким компанії керують корпоративними завданнями та вимірюють ефективність роботи своїх співробітників.	ВОМ і відстеження відвідуваності; Підтримка API інтеграції; Інструменти розпізнавання однолітків; Бенчмаркінг продуктивності; Відстеження продуктивності співробітників; Організація заходів; Автоматизація робочого процесу.

1	2	3	4
13	Bamboo HR	Цей інструмент допомагає компаніям централізувати всю інформацію про своїх співробітників і кандидатів. Він об'єднує дані про заробітну плату, трудову історію та відвідуваність кожного члена команди в одному місці.	Інструменти самообслуговування співробітників; Моніторинг заявника; Зберігання документів; електронні підписи; Управління персоналом; Моніторинг заробітної плати; Централізована база даних працівників.
14	Namely	Цей пакет для управління талантами надає можливість контролювати роботу співробітників та автоматизувати процес відбору кандидатів для понад 400 компаній по всьому світу. Кількість співробітників, які використовують цю платформу, перевищує 60 000.	Облік відвідування та відгулів; Управління продуктивністю співробітників; Управління медичним страхуванням; Контроль бухгалтерського обліку та документообігу; Вбудований календар і функції планування; Індивідуальний дизайн робочого процесу для співробітників.
15	Paycor надає	Ця платформа надає неперервну підтримку підприємствам у всіх аспектах підбору персоналу, моніторингу продуктивності співробітників і розрахунку заробітної плати.	Відбір кандидатів на роботу; Дотримання податкового законодавства та нарахування заробітної плати; програмне забезпечення для управління часом; Управління оплатою праці співробітників; Аналітика та звітність; Набір налаштувань.
16	Grove HR	Grove HR - це найкраща HR-платформа безкоштовного використання для малого та середнього бізнесу та стартапів, які прагнуть розвивати важливі відносини зі своїми співробітниками з самого початку. У світі, де нові норми вимагають натхнення та залучення молодих талантів, Grove HR забезпечує перехід людських ресурсів у майбутнє за допомогою інструментів, що дозволяють ефективно виконувати HR-завдання, навіть у руху, та надають співробітникам цифровий простір для взаємодії та автентичного спілкування, навіть на віддалених робочих місцях.	Набір і адаптація Ведення діловодства працівників Відстеження часу Залишити управління Нарахування заробітної плати Управління продуктивністю Мобільний додаток Grove Sprunki - додаток для залучення співробітників

Також досить зручним та ефективною є HRM систему для управління персоналом – HURMA, яка забезпечує фахівців економією часу завдяки автоматизації рутинних процесів, підвищує ефективність найму та керування кадрами.

Ця система надає такі можливості:

Швидкий доступ до потрібної інформації та зручне перемикання між завданнями. Ми постійно вдосконалюємо та доповнюємо цю функціональність.

Автоматизація обліку відпусток, лікарняних та інших видів відсутності. Кожен співробітник може переглядати цю інформацію у своєму особистому кабінеті та створювати запити на відсутність. HR-менеджер миттєво отримує повідомлення та обробляє цю інформацію [16].

Проведення процесів онбордингу, адаптації та офбордингу. Вона дозволяє створювати ланцюжки завдань для управління персоналом та керувати ними в напівавтоматичному режимі. Наприклад, під час процесів онбордингу та офбордингу вам не потрібно вручну ставити завдання для кожного співробітника.

Автоматичний розрахунок заробітної плати. Вона автоматично враховує робочий час працівників, формує загальну таблицю відпрацьованих годин і розраховує зарплату. HURMA підтримує такі функції [11]:

- можливість розрахунку оплати за будь-який період у різних валютах;
- зручне вивантаження звітів у зручному форматі;
- розрахунок премій та бонусів для співробітників.

Швидкий пошук та додавання кандидатів до воронки вакансій, за допомогою розробленого плагіну AI FOX для Google Chrome. Цей плагін дозволяє додавати кандидатів у воронку вакансій всього за кілька кліків, незалежно від місця перебування. Це значно підвищує ефективність рекрутерів та дозволяє ефективно опрацьовувати великий обсяг інформації, збільшуючи продуктивність на 25%.

Розміщення вакансій на різних job-порталах. Ви можете публікувати вакансії на всіх популярних сайтах для пошуку роботи в один клік, а також

отримувати відгуки від потенційних кандидатів. Це значно покращує ефективність рекрутингу та допомагає залучити більше якісних кандидатів.

Зручна аналітика, яка збирає дані про плинність персоналу, гендерну та вікову статистику, ефективність рекрутингу, кандидатів та коефіцієнти прийняття оферів. Ці дані представлені у зручних графіках та діаграмах, що дозволяє вам легко оцінити ситуацію. Вам більше не доведеться зводити їх вручну в Excel, оскільки система автоматично надає зрозумілу аналітичну звітність [44].

Крім того, HURMA забезпечує управління персоналом та кандидатами в одному місці. Всі кандидати та співробітники зібрані в єдиній HRM системі, де ви можете швидко здійснювати пошук за гнучкими фільтрами. У карточках кандидатів зберігається повна історія взаємодії, контактна інформація, резюме та додаткові файли. Коментарі доступні тільки менеджеру з підрозділу найму та обраним колегам, що забезпечує конфіденційність інформації та зручне спілкування усередині команди [70].

Отже, застосування світовими компаніями описаних цифрових технологій дозволяє здійснювати всебічне управління персоналом, сприяє швидкій адаптації співробітників, забезпечує точну оцінку продуктивності, підвищує ефективність співпраці та дозволяє HR-менеджерам ефективно вирішувати всі питання, що допомагає зняти навантаження з бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Публічне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод» функціонує у сфері виробництва молочної продукції, яка є однією з найважливіших галузей в Україні. ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з найбільших державних виробників молочної продукції в Україні. У табл. 2.1 наведено інформаційну карту ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.1

Інформаційна карта ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ з/п	Найменування статті	Характеристика
1	2	3
1	Повне найменування юридичної особи	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»
2	Скорочена назва підприємства	ТДВ «Яготинський маслозавод»
3	ЄДРПОУ	00446003
4	Юридична адреса	07700, Київська область, Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, б. 213
5	Дата реєстрації	25.03.1996 (26 років 7 місяців)
6	Розмір статутного капіталу	3 796 716,00 грн
7	Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю
8	Форма власності	Недержавна власність
7	Керівник	Косяченко Сергій Олександрович – генеральний директор
9	Середня кількість працівників	901 особа
10	Вид економічної діяльності (основний)	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
	Додатковий	46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.30 Роздрібна торгівля пальним 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

1	2	3
11	Види продукції	сирно-творожна продукція; масло вершкове; молоко питне; кисло-молочна продукція в асортименті.
12	Контактна інформація	E-mail: ymz_info@milkalliance.com.ua Тел: 380457554330; 380457553735

Джерело: сформовано на основі [83].

Група компаній «Молочний альянс», до складу якої входить ТДВ «Яготинський маслозавод» займається інтенсивним пошуком сучасних інноваційних рішень, постійно впроваджує у виробничий процес нові технології та удосконалює бізнес-процеси. Успіх компанії багато у чому обумовлений наявністю власних філософських поглядів на виробничу діяльність та чіткою корпоративною культурою.

З самого початку завод був створений для переробки молока та вершків від ферм та колективних господарств. Проте, в кінці дев'яностих років підприємство, переживши складний економічний період, коли закривалася велика кількість ферм та колективних господарств, що призвело до нестачі запасів молока, прийняло рішення приймати молоко від населення, що в свою чергу дало змогу повернути втрачені темпи виробництва молока та запобігти банкрутства [21].

Основною метою діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства, покращення добробуту акціонерів, в тому числі шляхом збільшення ринкової вартості акцій Товариства, отримання акціонерами дивідендів, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту та реалізації інших рішень акціонерів [54].

Збутова діяльність на достатньому рівні, компанія співпрацює з великими дистриб'юторами для забезпечення вертикальної дистрибуції та напряму з роздрібними мережами, також підприємство має фірмовий магазин, який користуються чималою популярністю серед споживачів.

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Організаційна структура товариства затверджена рішенням Наглядової ради Товариства від 30.09.20 року та представлена на рис. 2.1.

ТДВ «Яготинський маслозавод» 30.09.2020 р. змінило організаційну структуру, яка на даний час має функціональний тип управління. Особливість даної структури полягає в тому, що генеральний директор слідкує за керівництвом вищої ланками та надає їм конкретні повноваження, а керівники вищої ланки в свою чергу спостерігають за ефективністю роботи структурних підрозділів (служб), що є дуже ефективним.

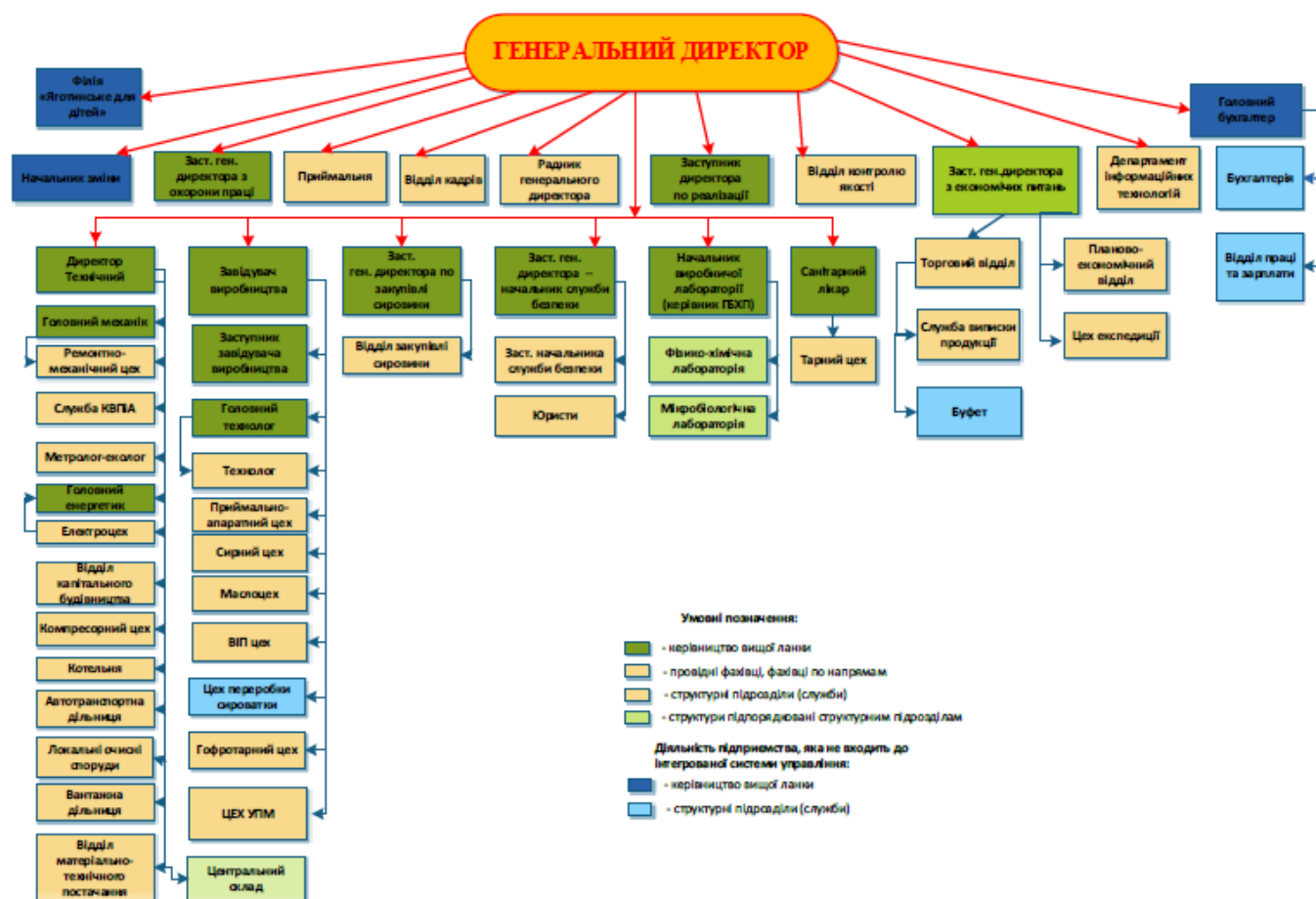


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський Маслозавод»

Джерело: сформовано на основі [41].

Відповідальність повноважень розподіляються по вертикалі, тобто зверху вниз. Іншими словами функціональні підрозділи (відділи) підприємства допомагають головним керівникам у вирішенні управлінських функцій. Організаційна структура зазнала деяких змін, це в свою чергу дало змогу більш точно прослідкувати за всіма процесами на виробництві. А тому використання такої організаційної структури показує, що вона є більш дієвою там, де скоріше за все задачі та функції в компанії повторюються і не часто змінюються. Адаптація старої структури, орієнтованої на виробництво з другорядною роллю маркетингу.

Директор заводу виконує головну роль, надаючи завдання та функції своїм заступникам, начальникам та головному інженеру компанії, які безпосередньо підпорядковуються йому, а вони в свою чергу слідкують та контролюють роботу своїх підлеглих.

Підприємство пройшло ресертифікацію на відповідність системи управління та контролю якості: ДСТУ ISO 22000:2005 та ДСТУ ISO 9001:2009 [34]. Ці стандарти були розроблені для підприємств, з метою доведення здатності на виготовлення якісної продукції, яка буде задовольняти потреби споживачів. Перевірка всіх підрозділів заводу дала змогу встановити те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» дотримується всіх відповідних стандартів якості. Для компанії сертифікати збільшують довіру споживачів, а також партнерів по бізнесу. Дані сертифікати відповідності надаються лише згідно з органом сертифікації ДП «Укрметртестстандарт» та терміном на три роки.

Виробничі потужності підприємства мають можливість щодоби приймати та переробляти 350 тис. молока та 80 тис вершків. Також з метою покращення якості продукції в ТДВ «Яготинський маслозавод» було встановлено сучасне високотехнологічне обладнання зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії та інших країн, яке виключає пряме втручання людини у виробничий процес, а саме від початку забирання сировини і до закінчення фасуванням готової продукції [39]. Це гарантує якість та безпеку виготовленої продукту. Також за останні два роки на заводі було встановлено нові сучасні компресори, які в свою чергу

дозволять зменшити споживання електроенергії у 2,5 рази та підвищити продуктивність виробництва холоду утричі. На все технічне оновлення заводу було інвестовано приблизно 50 млн. грн.

Загальна виробнича схема в ТДВ «Яготинський маслозавод» та роль процесів постачання в ній зображена на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Схема виробничого процесу в ТДВ «Яготинський маслозавод»
Джерело: побудовано на основі [41]

Компанія випускає понад 36 видів молочної продукції, ширина і глибина товарного асортименту досліджуваного товариства представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Товарний асортимент ТДВ «Яготинський маслозавод»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
1	2
Молоко	Молоко 1,0%, 2,6% та 2,6%; Молоко ультрапастеризоване 2,6% та 3,2%; Молоко пряжене 2,6%; Какао на молоці 3,2%
Вершки	Вершки 10% та 15%
Кефір	Кефір 1,0% та 2,5%

1	2
Закваска	Закваска 0% та 2,5%
Масло	Масло солодковершкове 69,2%, 73% та 82,5%; Масло топлене 99,9%
Йогурт	Йогурт «Грецький» 2,5%; Йогурт «Класичний» 1,5%; Йогурт «Турецький», 10%; Йогурт питний класичний 1,5%; Йогурт «Чорниця», 2,1%; Йогурт «Чорниця», 1,5%; Йогурт «Вишня-чорна смородина» 1,5%; Йогурт «Персик та сік маракуї» 2,1%; Йогурт «Манго-маракуйя» 1,5%; Йогурт «Курага – лісовий горіх - злаки» 1,7%; Йогурт «Вишня-гранат» 1,5%; Йогурт «Манго», 2,1%; Йогурт «Вишня-ревінь», 2,1%; Йогурт «Полуниця» 1,5%; Йогурт «Персик» 1,5%; Йогурт «Льон-ваніль» 1,6%
Сметана	Сметана 15% та 20%; Сметана «3 печі» 20%
Сир	Сир «Домашній» нежирний; Сир «Домашній» 5% та 9%; Сир кисломолочний 5% та 9%
Сир твердий	Сир м'який «Любительський» 40%; Сир «Адигейський» 45%; Сир розсільний «Бринза» 45%; Сир розсільний «Сулугуні»; Сир напівтвердий «Чеддер»; Сир напівтвердий «Моцаррела»; Сир «Моцарелла» в розсолі 50%
Сирок	Сирок солодкий «Дитячий» зі смаком ваніліну; Сирок солодкий з курагою 10%; Сирок солодкий з ароматом ванілі 17%; Сирок солодкий з родзинками 9,0%
Айран	Айран з кропом 1,8%; Айран 2,0%
Ряжанка	Ряжанка 4,0%; Ряжанка «3 печі» 4,0%
Геролакт	Геролакт 3,2%.
Десерт	Десерт сирковий тришаровий зі злаками і вишнею 3,6%; Десерт сирковий тришаровий зі злаками, грушею та соком лайма 3,6%; Десерт сирковий тришаровий зі злаками, персиковий та соком маракуї 3,6%; Десерт сирковий «Ананас-диня» 4,2%; Десерт сирковий «Мигдаль» 4,2%; Десерт сирковий «Полуниця» 4,2%; Десерт сирковий «Фісташковий пломбір» 4,2%; Десерт сирковий «Чорниця» 4,2%; Десерт сирковий «Шоколад-фундук» 4,2%

Джерело: побудовано на основі [47].

Представлений асортимент виготовлення продукції дає можливість зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає досить широкий перелік молочних продуктів. До особливих продуктів можна віднести напій геролакт, саме таку продукцію виготовляється лише «Яготинський маслозавод» і ніяка компанія в Україні немає аналогів. Також не мало важливим аспектом є те, що підприємство часто поповнює асортимент товарів з метою задоволення потреб споживачів.

За звітній період 2022 року ТДВ «Яготинський маслозавод» було належним чином забезпечено молочною сировиною, пакувальними матеріалами та компонентами, технологічним обладнанням іншими ресурсами необхідними для безперебійного виробництва продукції.

За 2022 рік виконання плану виробництва можна оцінити оцінкою «задовільно». Процес виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється відповідно до планів виробництва. У таблиці 2.3 наведено обсяг виробництва молочної продукції за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3

**Аналіз виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»
у розрізі асортиментних груп за 2020-2022 роки**

№ з/п	Найменування номенклатурної групи	Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі, одиниць			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/ 2020	2022 /2021	2022/ 2020	2022 /2021
1.	Масло	11800	11950	14676	2876	2726	24,37	22,81
2.	Сирно-творожна	4001	4780	4892	891	112	22,27	2,34
3.	Молоко	50029	42610	50650	621	8040	1,24	18,87
4.	Вершки	3937	3496	4001	64	505	1,63	14,45
5.	Сметана	4435	4067	4456	21	389	0,47	9,56
6.	Кисломолочна	29258	25725	31436	2178	5711	7,44	22,20
7.	Дитяче харчування	3355	3774	3803	448	29	13,35	0,77
8.	Інша молочна продукція	1124	698	1174	50	476	4,45	68,19
	Разом	107939	97100	115088	7149	17988	6,62	18,53

Джерело: розраховано на основі [Додатків А-Г].

Отримані дані засвідчують про збільшення у 2022 р. обсягів виробництва молочної продукції на 17988 одиниці, що становить близько 18,53% у порівнянні з 2019 р., та на 7149 тис. грн або на 6,62%, у порівнянні з 2020 р. Слід зазначити, що у 2022 р. збільшення відбулося за усіма видами продукції. Особливо зростання відбулося, у порівнянні з 2019 р., коли досліджуване товариство значно зменшило обсяги виготовленої продукції.

За 2022 рік обсяги реалізовано молочної продукції, товарів, послуг на суму 3 736 091 тис. грн, за 2021 рік – 3 103 661 тис грн., за 2020 рік – 3 166 323 тис. грн. У порівнянні з 2020 роком сума реалізованої продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» збільшилася на 17,99%, а у порівнянні з 2021 роком – на 20,38%. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз структури асортименту продукції
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 роки**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції (надання послуг), тис. грн.			Структура асортименту, %			Відхилення у структурі, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/2020	2022/2021
Масло	571572	592229	745394	18,05	19,08	19,95	1,90	0,87
Сирно-творожна	314639	379215	392289	9,94	12,22	10,50	0,56	-1,72
Молоко	829450	752070	956272	26,20	24,23	25,60	-0,60	1,36
Вершки	142669	131225	155959	4,51	4,23	4,17	-0,33	-0,05
Сметана	432234	398737	440208	13,65	12,85	11,78	-1,87	-1,06
Кисломолочна	475380	449156	590687	15,01	14,47	15,81	0,80	1,34
Дитяче харчування	293125	333728	340711	9,26	10,75	9,12	-0,14	-1,63
Інша молочна продукція	107263	67301	114571	3,39	2,17	3,07	-0,32	0,90
Разом	3166332	3103661	3736091	100,00	100,00	100,00	-	-

Джерело: розраховано на основі [Додатків А-Г]

Найбільшу питому вагу в асортиментній структурі ТДВ «Яготинський маслозавод» становить молоко, часта якого зменшилася у 26,20% у 2020 р. до 24,23% у 2021 р. та підвищилася у 2022 р. до 25,60%. Друге місце займає масло, частка якого збільшилася з 18,05% у 2020 р. до 19,08 % у 2021 р. та до 19,95% у 2022 р. Досить високу частку займає група кисломолочної продукції та сметана. Найменшу питому вагу займають вершки та інша молочна продукція.

У 2022 році введено нові асортиментні позиції, а саме: Десерт сирковий, Йогурт густий стакан 280 гр, Молоко ультрапастеризоване фасоване в тетрафіно.

Щодо стратегії ціноутворення, то ТДВ «Яготинський маслозавод» застосовує співвідношення «ціна-якість». Адже завод виготовляє молочну продукцію за всіма стандартами якості та має відповідні сертифікати, все це в свою чергу дає змогу підвищувати ціну в залежності від товару. Дана стратегія є дієвою, тому що у споживачів формується думка стосовно товару, якщо товар високої якості, то він має високу ціну і навпаки. Але ціни на продукцію ТДВ «Яготинський маслозавод» є відносно високими порівняно з продукцією конкурентів, а це в свою чергу може призвести до того, що споживачі будуть віддавати перевагу продукції меншої якості і ціни. Що з приводу цін на нові товари, то тут компанія встановлює ціни в залежності від витрат, які були одержані в результаті виготовлення готової продукції та націнка, яка буде вигідною для підприємства і допустимою для споживачів, щоб вони купували продукцію.

Для більш детального розуміння ціноутворення ТДВ «Яготинський маслозавод» було наведено цінову лінійку на рисунку 2.3, де порівнювалися ціна молока ТМ «Простоквашино», ТМ «Ферма», ТМ «Яготинське», ТМ «Селянське», ТМ «Галичина», 900 г, 2,5%, пастеризоване, тетра-пак. Ціни взяті з офіційного сайту супермаркету «Novus».

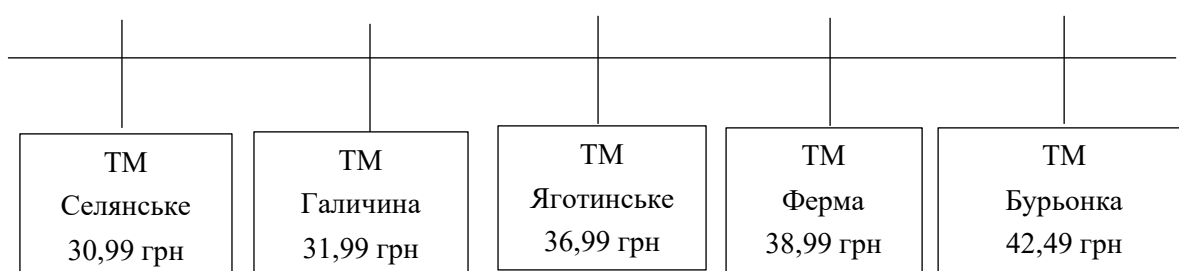


Рис. 2.3. Цінова лінійка популярних українських торгових марок молока на 15.11.2022 р.

Джерело: побудовано на основі [55].

Отже, виробничі потужності ТДВ «Яготинський маслозавод» мають можливість щодоби приймати та переробляти 350 тис. молока та 80 тис вершків.

Компанія випускає понад 36 видів молочної продукції. До особливих продуктів можна віднести напій геролакт, саме таку продукцію виготовляється лише «Яготинський маслозавод» і ніяка компанія в Україні немає аналогів. Також не мало важливим аспектом є те, що підприємство часто поповнює асортимент ТДВ «Яготинський маслозавод» є відносно високими порівняно з продукцією конкурентів, а це в свою чергу може призвести до того, що споживачі будуть віддавати перевагу продукції меншої якості і ціни.

Чистий дохід від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 рік становив 3736 091 тис. грн, що на 632 430 тис. грн більше, ніж за попередній рік та на 569 768 тис. грн більше, у порівнянні з 2020 р. За досліджуваний період сума реалізованої продукції збільшилася на 17,99%.

Собівартість реалізованої продукції має щорічну динаміку до зростання. Так протягом трьох аналізованих років собівартість продукції збільшилася на 432 969 тис. грн., що становить 16,29%. У таблиці 2.5 наведено основні показники виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічних показників діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 роки**

№ зп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки			Відносне відхилення, %	
			2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3166323	3103661	3736091	17,99	20,38
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3166323	3103661	3736091	17,99	20,38
3	Середньооблікова кількість штатних працівн.	осіб	918	901	896	-2,40	-0,55
4	Середньорічна вартість основн. виробн. засоб.	тис. грн.	1549405	1574620	2029019	30,95	28,86
5	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	163734	168573	169245	3,37	0,40
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2657878	2784504	3090847	16,29	11,00
7	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	508 445	319 157	645244	26,91	102,17
8	Інші операційні доходи	тис. грн.	3332	23650	47017	1311,1	98,80
9	Адміністративні витрати	тис. грн.	33076	33130	37 602	13,68	13,50
10	Інші операційні витрати	тис. грн.	15995	34147	65 926	312,17	93,07
11	Витрати на збут	тис. грн.	239378	254742	296 742	23,96	16,49

1	2	3	4	5	6	7	8
12	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10+п.11)	тис. грн.	2946327	3106523	3491117	18,49	12,38
13	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.12 – (п.7+п.8))	тис. грн.	223 328	20 788	291 991	30,75	1304,61
14	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	129547	-63319	155 639	20,14	-345,80
15	Продуктивність праці (п.2./п.3)	тис. грн. /ос.	3449,15	3444,68	4169,74	20,89	21,05
16	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3/12*1000)	грн.	14863,29	15591,29	15740,79	5,90	0,96
17	Фондоозброєність (п.4/п.3)	тис. грн. /ос.	1687,81	1747,64	2264,53	34,17	29,58
18	Рентабельність діяльності (п.14/п.12*100)	%	4,40	-2,04	4,46	1,39	-318,72
19	Рентабельність продукції (п.7/п.6*100)	%	19,13	11,46	20,88	9,13	82,13
20	Рентабельність персоналу (п.14/п.3)	тис. грн. /ос.	141,12	-70,28	173,70	23,09	-347,17

Джерело: розраховано на основі [Додатків А-Г]

Середньооблікова чисельність працівників протягом досліджуваного періоду зменшилася на 22 осіб. Результати аналізу свідчать про те, що вартість основних виробничих запасів підприємства мають динаміку до зростання, що значить, що ТДВ «Яготинський маслозавод» вистачає активів, які використовуються для виготовлення молочної продукції. Щорічно товариство збільшує фонд оплати праці за рахунок зростання середньої заробітної плати. У 2022 р. фонд оплати праці становив 169245 тис. грн., тобто темпи зростання фонду оплати праці склали 103,37%. Значно зросли інші операційні доходи. На кінець досліджуваного періоду вони становили 47017 тис грн, що у 14,1 рази більше, порівняно з 2020 роком.

Щодо витрати підприємства, то повні витрати на виробництво збільшилися у 2022 р. на 384 594 тис грн, або 12,38%, у порівнянні з попереднім роком та на 3491117 тис. грн, або на 18,49%, у порівнянні з початком досліджуваного періоду. Найбільші темпи зростання демонструють інші операційні витрати, які збільшилися у 4,1 рази. Витрати на збут збільшилися на 57 364 тис грн, що становить 23,96%. Адміністративні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» збільшилися на 4 526 тис. грн або 13,68%.

Фінансові результати від операційної діяльності у 2022 р. збільшився на 271 203 тис грн, у порівнянні з попереднім роком та на 68 663 тис. грн, у порівнянні з 2020 р., що свідчить про значне покращення результативності господарсько-виробничої діяльності досліджуваного товариства на 30,75%. Як наслідок, 2022 р. ТДВ «Яготинський маслозавод» закінчило прибутково, розмір прибутку склав 155 639 тис. грн, що є найвищим значенням за увесь досліджуваний період. При чому 2021 р. підприємство закінчило збитково, тобто протягом 2022 р. підприємство значно покращило свою діяльність.

Ефективність використання ресурсів та витрат в ТДВ «Яготинський маслозавод» засвідчили, що за більшість основних коефіцієнтів, підприємство у 2022 р. демонструвало позитивну динаміку до покращення. Так, продуктивність праці у 2022 р. підвищилася на 725,06 тис. грн./особу або на 21,05% і становила 4169,74 тис. грн./особу, це був найвищий показник за досліджуваний період. Причиною цьому стало зростання обсягів виробництва підприємства. Рівень середньомісячної заробітної плати штативних працівників мав позитивну динаміку до зростання, з 14863,29 грн. у 2020 р. до 15591,29 грн. у 2021 р. та до 15740,79 тис. грн. у 2022 р., що перевищує рівень середньої заробітної плати по Україні, яка у 2022 р. становила 14859 грн. та по Київській області (15152 грн.). Тобто, можемо зробити висновок, що заробітна плата в ТДВ «Яготинський маслозавод» є конкурентоспроможною. Фондоозброєність товариства у 2022 року збільшилася на 516,89 тис. грн/ос. або на 29,58% у порівнянні з попереднім роком та на 576,73 тис. грн. (34,17%). Зростання фондоозброєності товариства зумовлено підвищенням ефективності використання основних фондів.

На платоспроможність підприємства впливає його здатність отримувати прибуток. З цією метою було розглянуто такий аспект діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» як рентабельність. Рентабельність є як якісним, так і кількісним показником ефективності діяльності підприємства. Основне значення розрахунку рентабельності полягає в тому, що вона показує, скільки прибутку отримало підприємство за кожну гривню, вкладену в його виробничі фонди. Провівши аналіз рентабельності підприємства, можна зазначити, що

результативність діяльності підприємства у 2022 р. збільшився на 6,50% до рівня 4,46%, що є невисоким показником, проте, це найвищий показник за досліджуваний період. Рентабельність продукції підвищилася з 19,13% у 2020 р. до 20,88 % у 2022 р. Отже, усі показники рентабельності у 2022 р. значно перевищують показники 2021 р. та є ненабагато вищим за показники 2020 р.

Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з найбільших державних виробників молочної продукції в Україні. У своєму розвитку підприємство пройшло довгу та цікаву історію. Наразі акціонерами товариства є фізичні та юридичні особи, які набули право власності на акції товариства у процесі приватизації. Основною метою діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства. Компанія випускає понад 36 видів молочної продукції, які успішно реалізує через дистриб'ютерів. Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Підприємство має функціональний тип управління, що дає змогу більш точно прослідкувати за всіма процесами на виробництві. Станом на кінець 2022 року фінансове становище ТДВ «Яготинський маслозавод» є задовільним, адже підприємство працює прибутково, прослідковується позитивна тенденція: зростання чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку. Зміцнення матеріально-технічної бази підприємства дозволяє залучати фінансові ресурси у більш ліквідні активи, що підвищує фінансову стабільність ТДВ «Яготинський маслозавод», так як веде до прискорення оборотності активів.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Рушійною силою кожного підприємства, безумовно, є його кадри, адже не дарма говорять, що кадри вирішують усе. Питаннями кадрового діловодства в ТДВ «Яготинський маслозавод» займається окремий самостійний структурний

підрозділ підприємства – відділ кадрів на чолі з начальником відділу кадрів, призначеним наказом керівника.

Суть роботи відділу кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в оформленні документації щодо особового складу: накази про приймання, переведення, звільнення працівників, надання відпусток.

На перший погляд удавана простота ведення кадрової документації на практиці викликає безліч запитань, пов'язаних із правильним оформленням.

На кадрову службу покладено дві основні функції:

- управління персоналом;
- кадрове діловодство

Під управлінням персоналом розуміється діяльність, спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення ефективності роботи з його працівниками. Серед завдань, що стоять перед службою управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод», є найм, оцінка і відбір персоналу. Основним завданням кадрової служби товариства є задоволення попиту підприємства на працівників в якісному і в кількісному відношенні.

Отже, форма організації кадрової діяльності в ТДВ «Яготинський маслозавод» – відділ кадрів. Однією з основних частин діловодства є кадрове діловодство. Ведеться воно за правилами та принципами, встановленими для загального діловодства. Чисельний склад і структура відділу кадрів визначається в залежності від масштабу підприємства й способу досягнення поставлених перед ним цілей. У 2021 р. у відділі кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» працювало 3 фахівці та начальник відділу кадрів. Керівник відділу кадрів керує процесами найму і звільнення працівників, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

Для аналізу трудових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» скористаємося статистичною інформацією товариства за останні три роки. Проведемо аналіз загальної структури персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр. (табл. 2.6).

**Аналіз складу та структури працівників ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2020-2022 роки**

№ зп	Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Структурні зрушення, п. п.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т. ч.:	918	100,0	901	100,0	896	100,0	-22	-5	-2,4	-0,6
2	Непромисловий персонал	34	3,7	28	3,1	26	2,9	-8	-2	-23,5	-7,1
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	884	96,3	873	96,9	870	97,1	-14	-3	-1,6	-0,3
3.1	<i>Управлінський:</i>	109	11,9	110	12,2	111	12,4	2	1	1,8	0,9
3.1.1	– керівники	37	4,0	37	4,1	36	4,0	-1	-1	-2,7	-2,7
3.1.2	– спеціалісти	29	3,2	28	3,1	29	3,2	0	1	0,0	3,6
3.1.3	– службовці	43	4,7	45	5,0	46	5,1	3	1	7,0	2,2
3.2	<i>Виробничий:</i>	775	84,4	763	84,7	759	84,7	-16	-4	-2,1	-0,5
3.2.1	– робітники	561	61,1	558	61,9	557	62,2	-4	-1	-0,7	-0,2
3.2.2	– інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	214	23,3	205	22,8	202	22,5	-12	-3	-5,6	-1,5

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Відповідно проведеного аналізу можна говорити про зменшення працівників ТДВ «Яготинський маслозавод». Так, середньооблікова кількість працівників у 2020 р. становила 918 працівника, а у 2021 р. цей показник становив 901 особу, тобто зменшення склало 17 осіб, а у 2022 р. працівники ще зменшилися на 5 осіб і становили 896 осіб., що зумовлено впровадженням нових технологічних процесів. Протягом досліджуваного періоду кількість керівників залишалася майже не змінною, у 2020 та 2021 рр. їх було 37 осіб, у 2022 р. – 36 осіб, а загальна кількість управлінського персоналу у 2022 р. збільшилася на 1 особу за рахунок збільшення по 1 особі спеціаліста та службовця та зменшення на 1 особу керівника. Загальна питома вага даної групи працівників у загальній кількості становила 11,9% у 2020 р., 12,2% у 2021 р. та 12,4% у 2022 р. Виробничий персонал становить основну масу працівників підприємства, частка якого у загальній структурі становила близько 85%, хоча середньоспискова

чисельність даної групи працівників зменшилася у 2022 р. на 4 особи, у порівнянні з попереднім періодом та на 16 осіб за увесь досліджуваний період. Відповідно, кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу зменшується з 7,11 осіб у 2020 р. до 6,83 у 2022 р.

Динаміка загальної структури персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена на рисунку 2.4.

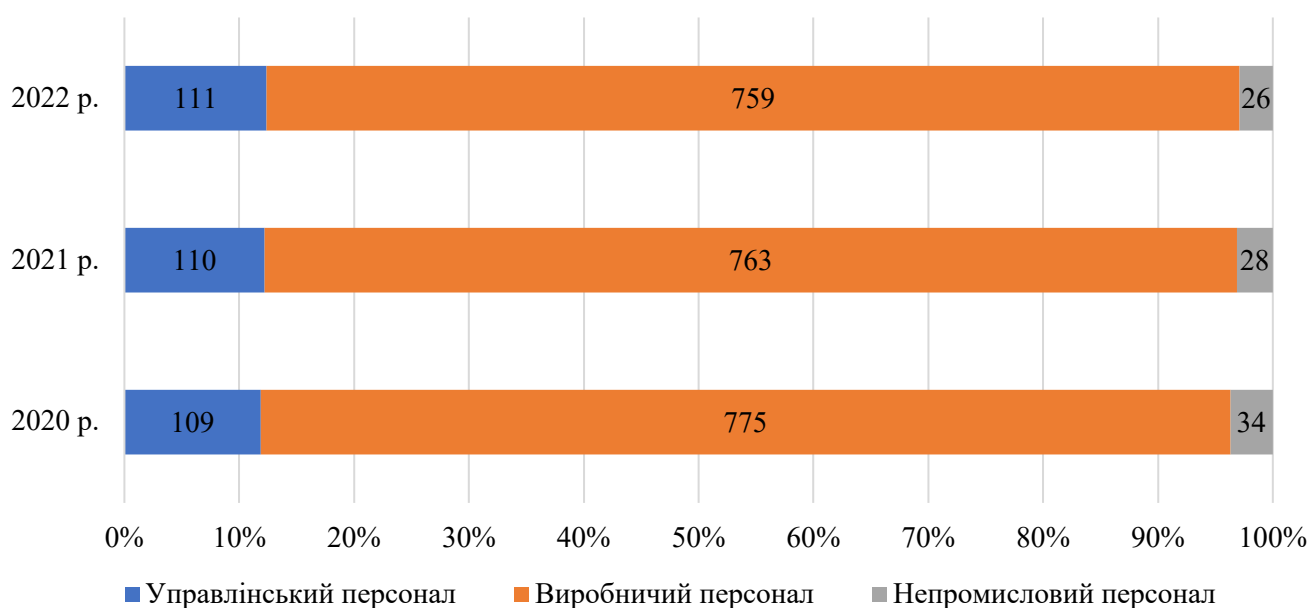


Рис. 2.4. Динаміка загальної структури персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2022 рр., осіб

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Отже, протягом 2020-2022 рр. середньоспискова кількість працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» суттєво зменшилася, що зумовлено впровадженням нових технологічних процесів.

Для подальшого аналізу забезпеченості трудовими ресурсами досліджуваного підприємства розглянемо вікову структуру працівників та поділ за статтю (табл. 2.7).

Результати аналізу дають змогу зробити висновок, що наймасовішою віковою групою в ТДВ «Яготинський маслозавод» у досліджуваному періоду

була вікова група 50-59 років у чоловіків, що становила близько 13% та 25-49 років у жінок, що становила близько 24%.

Таблиця 2.7

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютні зміни (+; -)		Структурні зрушення, п. п.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
Чоловіки	334	36,38	321	35,63	312	34,82	-22	-9	-6,59	-2,80
Молодь віком 15-24 років	33	3,59	36	4,00	35	3,91	2	-1	6,06	-2,78
25-49 років	103	11,22	99	10,99	96	10,71	-7	-3	-6,80	-3,03
50-59 років	119	12,96	114	12,65	112	12,50	-7	-2	-5,88	-1,75
60-65 років	48	5,23	43	4,77	41	4,58	-7	-2	-14,58	-4,65
Пенсійного віку	31	3,38	29	3,22	28	3,13	-3	-1	-9,68	-3,45
Жінки	584	63,62	580	64,37	584	65,18	0	4	0,00	0,69
Молодь віком 15-24 років	128	13,94	127	14,10	129	14,40	1	2	0,78	1,57
25-49 років	219	23,86	221	24,53	223	24,89	4	2	1,83	0,90
50-59 років	179	19,50	185	20,53	182	20,31	3	-3	1,68	-1,62
60-65 років	39	4,25	31	3,44	33	3,68	-6	2	-15,38	6,45
Пенсійного віку	19	2,07	16	1,78	17	1,90	-2	1	-10,53	6,25
Разом	918	100,00	901	100,00	896	100,00	-22	-5	x	x

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Слід наголосити, що частка жінок у загальність структурі підприємства перевищувала частку чоловіків протягом трьох досліджуваних років: 63,62% до 36,38% у 2020 р., 64,37% до 35,63% у 2021 р. та 65,18% до 34,82% у 2022 р. Тобто, можна зробити висновок про щорічне зростання питомої частки жінок у загальній структурі підприємства. Хотілося б зазначити, що частка молоді серед працівників підприємства зростає, що свідчить про значне омолодження колективу. Дану динаміку підтверджують і показники вікової групи 15-24 роки. Якщо у 2020 р. у цій групі налічувалося 161 особа, то у 2021 р. їх кількість збільшилася до 163 осіб, а у 2022 р. до 164 особи. Деякого зменшення зазнала вікова група 60-65 р., її чисельність зменшилася у 2021 р. на 13 осіб, у 2022 р. залишилися на тому ж рівні. Кількість працюючих пенсіонерів також зменшилася на 5 осіб. Така зміна вікової структури підприємства зумовлена

впровадження інноваційних технологій на виробництві, основана на енергозбереженні та екологізації.

Персонал підприємства має можливість просування по службі відповідно до набутих знань та умінь. В ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р. відбулися певні зрушення у структурі освітнього рівня, які в основному пов'язані зі значним зменшенням кількості працюючих (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Структурні зрушення, п. п.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022/ 2020	2022/ 2021
Середня-спеціальна освіта	474	51,63	456	50,61	448	50,00	-5,49	-1,75
Початковий рівень вищої освіти	218	23,75	223	24,75	220	24,55	0,92	-1,35
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	148	16,12	154	17,09	158	17,63	6,76	2,60
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	78	8,50	68	7,55	70	7,81	-10,26	2,94
Разом	918	100,00	901	100,00	896	100,00	-2,40	-0,55
Підвищення кваліфікації на виробництві	19	2,07	28	3,11	28	3,13	47,37	0,00
Навчання в учбовому комбінаті «Славутич»	5	0,54	7	0,78	9	1,00	80,00	28,57
Навчання в навчальному центрі «Теплобуд Компані»	40	4,36	30	3,33	36	4,02	-10,00	20,00
Заочне навчання	24	2,61	31	3,44	37	4,13	54,17	19,35
Пройшло підвищення кваліфікацію, усього	88	9,59	96	10,65	102	11,38	15,91	6,25

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Як бачимо з наведеного аналізу найбільшу категорію становлять працюючі, що мають середню-спеціальну освіту, хоча протягом досліджуваного періоду її питома вага зменшилася на 5,49%, проте ця група становить ще досить велику частку серед усіх працівників підприємства, близько 50%. Загальна структура персоналу за освітою протягом досліджуваного періоду залишається в цілому схожою. На рисунку 2.5 представлена структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за освітою за 2022 р.

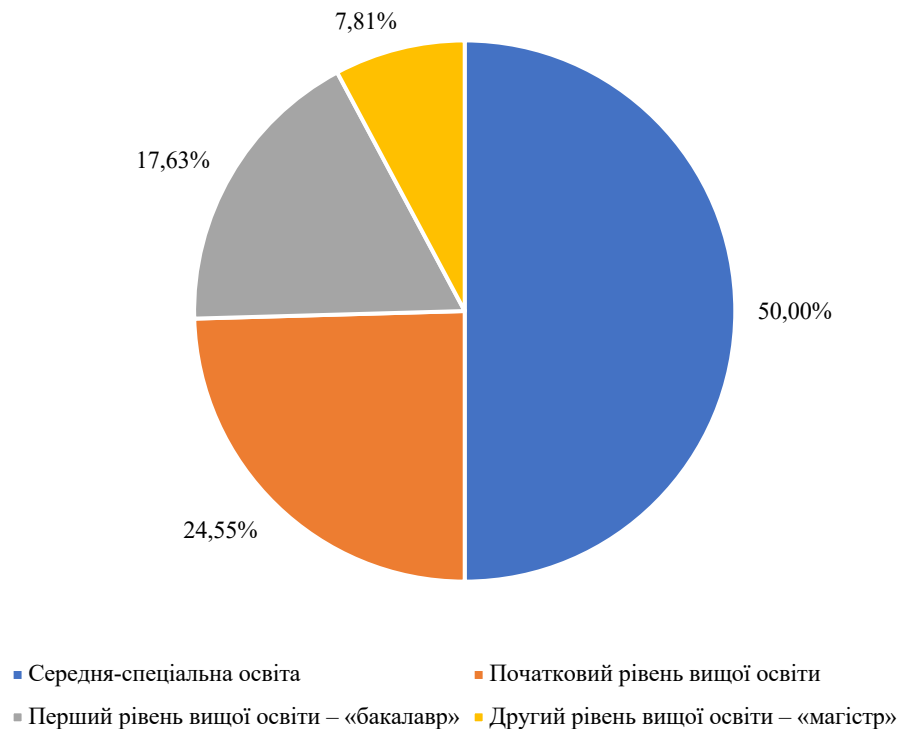


Рис. 2.5. Структура персоналу

ТДВ «Яготинський маслозавод» за освітою у 2022 р.

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г].

Не дивлячись на скорочення працівників досліджуване підприємство надає увагу підвищенню їх рівня кваліфікації. Так, у 2020 р. 88 осіб пройшли підвищення кваліфікації, що становить 9,59% від усіх працюючих. У 2021 р. кількість таких осіб зросла до 96, що становило 10,65% від середньочисельної кількості працівників, а у 2022 р. кількість таких осіб становила 102 особи або 11,38% від усього персоналу підприємства. Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходить можливість займатися розвитком свого трудового потенціалу.

Одним із основних показників забезпечення трудових ресурсів є показник середньої заробітної плати за виконану роботу. Проаналізуємо середній розмір заробітної плати за основними групами персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2022 роках (табл. 2.9).

**Динаміка середньої заробітної плати в ТДВ «Яготинський
маслозавод», у харчовій промисловості та в Україні у 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Абсолютне значення, грн	Темпи зростання, %	Абсолютне значення, грн	Темпи зростання, %	Абсолютне значення, грн	Темпи зростання, %
Середня заробітна плата в ТДВ «Яготинський маслозавод»	14863	114,3	15591	104,9	15741	101,0
Середня заробітна плата в галузі	10761	107,8	12448	115,7	14577	117,1
Середня заробітна плата в Україні	12759	108,2	14902	116,8	14859	106,0
Індекс інфляції, %	105		110		126,6	

Джерело: розраховано автором на основі [50].

Можна зробити висновок, що більшість працівників товариства отримують заробітну плату в діапазонів від 10001 грн до 15000 грн як у 2020 р. так і у 2021 р. Причому кількість таких робітників у 2021 р зросла на 5 осіб. Другу позицію за питомою часткою працівників займає діапазон заробітної плати від 15001 грн до 20000 грн, хоча у 2021 р. кількість таких працівників зменшилася на 6 осіб, проте збільшилася кількість працівників на 4 особи тих, хто отримує заробітну плату від 20001 грн до 25000 грн. Збільшилася кількість осіб на 3 працівника серед групи працівників, які отримують заробітну плату більшу за 30000 грн, що є позитивними змінами. Позитивним є й те, що кількість працівників, які отримують заробітну плату меншу за 10000 зменшилася у 2021 р. на 23 особи і становить 12,5% від середньої кількості працівників.

Важливим чинником ефективності системи матеріальної мотивації є конкурентоспроможність заробітної плати. Для його аналізу порівнюємо середню заробітну плату в ТДВ «Яготинський маслозавод» із зарплатою в галузі, області та Україні (табл. 2.10).

Середній рівень щомісячної заробітної плати працівників в ТДВ «Яготинський маслозавод» мав динаміку до зростання з 14863 грн до 15741 грн, хоча темпи зростання заробітної плати щорічно зменшувалися із 114,3% у 2020 р. до 104,9% у 2021 р. та до 101,0% у 2022 р.

**Динаміка розміру середньої заробітної плати працівників
ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2022 рр.**

Діапазон заробітної плати	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютна зміна (+;-), осіб		Структурні зрушення, п. п.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
менше 10000	136	14,8	113	12,5	99	11,05	-37	-14	-27,2	-12,4
від 10000 до 15000	296	32,2	301	33,4	304	33,93	8	3	2,7	1,0
від 15001 до 20000	235	25,6	229	25,4	231	25,78	-4	2	-1,7	0,9
від 20001 до 25000	179	19,5	183	20,3	184	20,54	5	1	2,8	0,5
від 25001 до 30000	58	6,3	58	6,4	60	6,70	2	2	3,4	3,4
більше 30000	14	1,5	17	1,9	18	2,01	4	1	28,6	5,9
Разом	918	100,0	901	100,0	896	100,00	-22	-5	x	x

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г].

У 2022 р. середня щомісячна заробітна плата персоналу підприємств харчової галузі становила 14577 грн, в середньому по Україні – 14859 грн. Тобто, можна говорити, що рівень заробітної плати відповідає рівню галузі функціонування підприємства та є вищим за середній рівень по Україні. Високий рівень заробітної плати підвищує працездатність, формує лояльність персоналу до підприємства.

Слід зазначити, що рівень інфляції, який у 2020 р. становив 5%, у 2020 р. – 10% був значно нижчим за темпи зростання середньої заробітної плати як по галузі, так і по Україні в цілому. Проте, у 2022 р. рівень інфляції становив 26,6%, тоді як збільшення заробітної плати по Україні – 6%, по галузі – 17%, по підприємству – 1%. Тобто, підвищення номінальної заробітної плати у 2022 р. втратило свою відчутність, тобто не дивлячись на зростання заробітної плати, її купівельна спроможність стала нижчою.

З метою дослідження кадрового потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» було здійснено процес систематичного та детального вивчення персоналу підприємства, процес організації та оцінки інформації, що використовується відносно працівників компанії. У таблиці 2.11 наведені показники чисельності персоналу за 2020-2022 роки.

Характеристика руху кадрів
ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+, -), осіб		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2022/2021
Прийнято працівників, осіб	330	356	387	57	31	17,27	8,71
Вибуло працівників, осіб	152	410	392	240	-18	157,89	-4,39
Загальна чисельність персоналу, осіб	918	901	896	-22	-5	-2,40	-0,55

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Проаналізувавши дані таблиці 2.11, можна зробити висновок, що чисельність персоналу зменшилася на 22 особи або на 2,40%, а це означає, що компанія сповільнює свою діяльність та зменшує кількість працюючих. У порівнянні з 2020 р. у 2022 р. до ТДВ «Яготинський маслозавод» було прийнято на 17,27% більше працівників, що в абсолютному значенні становить 31 осіб. Проте, на високому рівні знаходиться і кількість працівників, які вибули, Так, у 2022 р. кількість вибулих зростає на 2,6 разів, порівняно з 2020 р. і це негативне явище, оскільки товариству необхідно витратити час і ресурси для того, щоб замінити цих працівників, провести адаптацію та навчання нового персоналу.

З метою визначення структури персоналу досліджуваної компанії, необхідно більш детально проаналізувати рух працівників на підприємстві. Для аналізу необхідно розрахувати спеціальні коефіцієнти, результати обчислень яких представлено у таблиці 2.12.

Враховуючи те, що кількість найманих працівників зменшується, зростає й коефіцієнт плинності кадрів з 0,15 у 2020 р. до 0,42 у 2021 р. та дещо нижчим у 2022 р. 0,41. Зменшення чисельності персоналу на підприємстві пов'язано зі впровадженням нових технологій, що призводить до скорочення персоналу. Проте, кількість працівників, що звільняються з ТДВ «Яготинський маслозавод» теж досить велика.

**Аналіз руху працівників
ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2022 рр.**

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
					2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	918	901	896	-22	-5	-2,40	-0,55
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	330	356	387	57	31	17,27	8,71
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	152	410	392	240	-18	157,89	-4,39
в т. ч.:								
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	14	29	25	11	-4	78,57	-13,79
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	138	381	367	229	-14	165,94	-3,67
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	922	889	876	-46	-13	-4,99	-1,46
Коефіцієнт загального обороту		0,53	0,85	0,87	0,34	0,02	x	x
Коефіцієнт обороту по прийому		0,36	0,40	0,43	0,07	0,04	x	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,17	0,46	0,44	0,27	-0,02	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів		0,15	0,42	0,41	0,26	-0,01	x	x
Коефіцієнт відновлення працівників		2,17	0,87	0,99	-1,18	0,12	x	x
Коефіцієнт постійності кадрів		1,00	0,99	0,98	-0,03	-0,01	x	x

Джерело: побудовано на основі [Додатків А-Г]

Проаналізувавши структуру персоналу, який звільнився, можна зробити висновок, що більшість серед них є працівники, які звільнились за власним бажанням. Тому керівництву товариства слід вжити низки заходів, які створили б умови, за яких працівник хотів би залишатися на підприємстві якомога довше.

Також збільшення кількості вибулих і прийнятих на роботу впливає на величину коефіцієнта загального обороту, який щорічно збільшується, що свідчить про необхідність перегляду кадрової стратегії підприємства.

Варто також зазначити, що кількість працівників, які звільнились за власним бажанням, різко зросла у 2021 році (на 176,9% порівняно з 2020 роком).

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що на ТДВ «Яготинський маслозавод» існує проблема з плинністю кадрів, і підприємству слід вжити заходів, які дозволять зменшити цей показник.

Плинність кадрів – це дуже важливий показник для будь якого підприємства. Оскільки, в першу чергу – це витрачені гроші на навчання та підготовку спеціаліста, які не завжди встигають окупитися. Крім того, висока плинність кадрів провокує нові втрати. Заміна звільненого працівника вимагає додаткового часу, протягом якого його службові обов'язки розподіляються між іншим персоналом. Це в свою чергу збільшує навантаження на них. І, навіть, якщо виконання додаткових обов'язків компенсується, часте збільшення навантаження викликає втому та вигорання.

Коефіцієнт відновлення працівників не мав стабільної тенденції, погіршившись у 2021 р. та дещо покращившись у 2022 р., проте рівня 2020 р. так і не досяг. Відновлення кадрів має мінімальне позитивне значення у 2020 р., у наступні роки значення вже виходить за нормативне значення.

Таким чином, середньооблікова кількість працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020 р. становила 918 осіб, а у 2022 р. цей показник становив 896 осіб, тобто зменшення склало 22 особи, що зумовлено впровадження нових технологічних процесів. Виробничий персонал становить основну масу працівників підприємства, частка якого у загальній структурі підприємства становила близько 85%. Наймасовішою віковою групою в ТДВ «Яготинський маслозавод» у досліджуваному періоду була вікова група 50-59 років у чоловіків, що становила близько 13% та 25-49 років у жінок, що становила близько 24-25%. Найбільшу категорію становлять працюючі, що мають середню-спеціальну освіту, хоча протягом досліджуваного періоду її питома вага зменшилася на 5,49%, частка таких працівників все ще становить 50%. Більшість працівників товариства отримують заробітну плату в діапазонів від 10001 грн до 15000 грн протягом трьох аналізованих років. Причому кількість таких робітників протягом 3 років зросла на 8 осіб. Позитивним є й те, що кількість працівників, які отримують заробітну плату меншу за 10000 зменшилася у 2022 р. на 37 особи

і становить 11,05% від середньої кількості працівників. Рівень заробітної плати ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає рівню галузі функціонування підприємства та є вищим за середній рівень по Україні. Проте, висока інфляція 2022 р. значно вплинула на купівельну спроможність заробітної плати працівників товариства. Високий рівень заробітної плати підвищує працездатність, формує лояльність персоналу до підприємства. За чисельністю працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» відноситься до великих підприємств. Основні коефіцієнти, що характеризують рух працівників підприємства демонструють негативну динаміку до погіршення. Виходячи з наведених фактів та розрахунків, можна зробити висновок, що кадрова стратегія на підприємстві має як свої переваги, так і недоліки, які потребують вдосконалення в таких сферах, як система мотивації та навчання персоналу.

2.3. Оцінка рівня використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Для оцінки рівня діджиталізації в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» скористаємося спеціальною методикою – аудит цифрової зрілості підприємства.

З цією метою було оцінено рівень діджиталізації менеджменту підприємства, який дозволяє визначити поточний стан та показники цифрової зрілості. Даний аудит використовується для оцінки рівня підготовки підприємства до ефективного використання цифрових технологій та інструментів.

Виходячи з факторів формування рівня діджитал-технологій менеджменту, факторів його формування у таблиці 2.13 представлено критерії визначення рівня використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод».

Критерії оцінювання рівня використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Характеристика показника	Коефіцієнт
Присутність цифрової стратегії	Оцінка наявності чіткої та адаптивної стратегії, яка охоплює всі аспекти бізнесу	K_1
Адаптованість до цифрових технологій	Оцінка забезпечення апаратним та програмним забезпеченням	K_2
	Оцінка забезпечення телекомунікації мережі	K_3
Цифрові процеси та інструменти	Оцінка ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі	K_4
	Оцінка розвитку електронної комерції або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет)	K_5
Цифрова культура	Оцінка наявності власних цифролізованих розробок	K_6
Цифрова прозорість	Оцінка відкритості та прозорості інформації про діяльність підприємства та її результати, доступної для клієнтів та інших зацікавлених сторін.	K_7
Цифрова компетентність працівників	Питома вага працівників, що мають цифрові компетентності	K_8
Цифрова безпека	Оцінка ефективності захисту підприємством своїх цифрових активів від хакерів та інших кіберзлочинців	K_9

Джерело: розроблено автором.

Застосування наведеної методики допоможе детально оцінити рівень використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таким чином, за кожним визначеним показником експертами буде виставлено бали від 1 (найменшого) до 5 (найбільшого). У результаті за кожним показником буде вирахована середня зважена оцінка експертів.

У ролі експертів виступили п'ять провідних спеціалістів ТДВ «Яготинський маслозавод»: Радник генерального директора; заступник директора з економічних питань; начальник департаменту інформаційних технологій; головний бухгалтер; начальник служби безпеки.

Першим чинником дослідження є присутність цифрової стратегії.

Наявність цифрової стратегії у менеджменті підприємства є дуже важливим показником цифрової зрілості підприємства. Цифрова стратегія

ТДВ «Яготинський маслозавод» розроблена та узгоджена з усіма рівнями управління підприємства.

Цифрова стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» включати в себе: мету та цілі цифрової трансформації; ключові напрямки розвитку підприємства в цифровому середовищі; критерії успішності та показники результативності. До недоліків у формуванні стратегії експертами визначено відсутність обсягів та складу інвестицій в цифрові технології та плану дій щодо впровадження цифрових технологій та інструментів у менеджмент підприємства.

Необхідність використання цифрових технологій у молочній промисловості зумовлено специфікою діяльності товариства, адже ТДВ «Яготинський маслозавод» ставить додаткові вимоги до систем управління, зокрема до систем оперативного планування. Ці особливості включають в себе швидку переробку сировини з урахуванням якості, широку номенклатуру продукції та необхідність задоволення попиту на різноманітну продукцію. Тому, окрім систем автоматичного управління технологічними процесами, важливою є задача оперативного управління окремими ділянками та виробництвом в цілому. Таким чином, для ефективної діяльності досліджуваного товариства є важливим використання цифрової корпоративної системи управління.

Наразі в ТДВ «Яготинський маслозавод» успішно функціонує апаратне програмне забезпечення на основі технології OPC (OLE for Process Control), яка була розроблена для поєднання програмного забезпечення Windows та обладнання для керування технологічними процесами. OPC є відкритим стандартом, що встановлює єдиний метод доступу до даних пристроїв промислової автоматизації, незалежно від їх типу та джерела даних. Користувач може вибирати програмне забезпечення та апаратуру, які відповідають його основним виробничим потребам, і не повинен приймати рішення, пов'язані з використанням закритих ліцензійних драйверів. Оскільки OPC визначає єдиний інтерфейс, відповідний сервер написаний один раз та використовується у подальших проектах. Крім того, OPC сервер є доступним з боку таких програм, як макроси Microsoft Excel або Microsoft Access.

Для швидкого та ефективного керування процесами були створені автоматизовані робочі місця (АРМ) операторів-технологів на основі персональних комп'ютерів з встановленою SCADA-програмою, які підключені до контролерів за допомогою шини Uni-Telway. Мережа Firway забезпечує зв'язок між контролерами. АРМ спеціалістів середнього рівня (начальник зміни, начальник цеху) підключені до цієї мережі, а також до технологічного сервера, на якому встановлений драйвер OFS. Цей сервер є мостом між першим та другим рівнями управління. Він підключений до мережі верхнього рівня по Ethernet і забезпечує операторів верхнього рівня доступ до реального часу інформації про стан виробництва та можливість оперативного управління процесами.

Також на досліджуваному товаристві введена бухгалтерська програма «1С: Підприємство», а також додаток до цієї програми, який необхідний для проведення загального аналізу всієї діяльності підприємства.

1С: Підприємство – це комплексна програма для автоматизації управління малими і середніми підприємствами. Програма має багато функцій і модулів, що дозволяє ТДВ «Яготинський маслозавод» вести облік, здійснювати управління продажами, закупівлями, складським обліком, заробітною платою, документообігом, аналізувати фінансові показники та багато іншого.

Основні переваги використання зазначеної програми є:

- легкість використання. Інтерфейс програми дуже зручний і зрозумілий, що дозволяє швидко освоїти її роботу;
- гнучкість. Програма може бути налаштована під конкретні потреби підприємства, а також дозволяє додавати власні звіти та документи;
- інтегрованість. Програма добре інтегрується з іншими програмами, що дозволяє зменшити час на обробку даних та уникнути помилок при внесенні даних;
- автоматизація процесів. Програма дозволяє автоматизувати багато процесів на підприємстві, що дозволяє зменшити ручну працю та підвищити продуктивність;

- підтримка. Користувачі мають доступ до безкоштовної технічної підтримки, що дозволяє швидко вирішувати проблеми та отримувати відповіді на запитання;

- аналітика. Програма має потужні функції аналізу даних, що дозволяє підприємствам аналізувати свої фінансові показники та приймати обґрунтовані рішення.

ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує Smart-рекрутинг для автоматизації бізнес-процесів у галузі управління людськими ресурсами. Дана програма допомагає кандидатам та HR-менеджерам товариствам швидко та ефективно знаходити кандидатів на вакансії. Основною метою програми є автоматизація процесу підбору персоналу, зменшення часу на ручну роботу та підвищення ефективності відбору.

Основні функції Smart-рекрутингу:

- автоматичний пошук кандидатів. Програма сканує різні джерела, такі як сайти з працевлаштуванням, соціальні мережі, професійні форуми тощо, та шукає кандидатів з певними критеріями.

- аналіз кандидатів. Програма здійснює автоматичний аналіз інформації про кандидатів, зокрема їх резюме, профілі в соціальних мережах, відгуки колег тощо.

- розподіл кандидатів між рекрутерами. Програма автоматично розподіляє кандидатів між рекрутерами в залежності від їхньої експертизи та наявної роботи.

- взаємодія з кандидатами. Програма дозволяє вести електронну переписку з кандидатами та зберігати історію спілкування.

- аналітика. Smart-рекрутинг надає різноманітну аналітику, що дозволяє відстежувати ефективність рекрутингових кампаній, витрати на підбір персоналу, терміни закриття вакансій тощо.

Для роботи зі споживачами на досліджуваному товаристві використовують amoCRM – це онлайн-сервіс для управління клієнтами та

продажами. Основна мета цієї програми – забезпечити більш ефективний процес продажів і керування взаємодією з клієнтами.

Основні функції amoCRM включають:

- збір контактних даних клієнтів і відстеження їхньої історії взаємодії з компанією;
- організацію робочих процесів і завдань, пов'язаних з продажами;
- аналіз інформації про продажі та взаємодію з клієнтами;
- планування та моніторинг ефективності маркетингових кампаній;
- надання звітності і аналітики з продажів та інших відділів компанії.

amoCRM має досить інтуїтивний і простий інтерфейс користувача, що дозволяє користувачам швидко навчитися його використовувати. Додатково, програма має кілька корисних інтеграцій з іншими відомими сервісами, такими як Google Analytics, Slack, MailChimp, Dropbox та інші.

Проте, HR-автоматизація в Україні стає все більш популярною та інноваційною, оскільки допомагає зменшити ризики, пов'язані з людським фактором, та полегшує роботу HR-відділів. Також, вона дозволяє більш ефективно управляти людськими ресурсами та зосередитися на стратегічних завданнях, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Тож, ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно удосконалювати автоматизацію HR-процесів.

При оцінці телекомунікаційних систем, експертами підприємства було зазначено, що наразі на товаристві існує єдина телекомунікаційна система Profibus, яка використовується для зв'язку між автоматизованими пристроями виробничих ліній та систем. Profibus підтримує зв'язок між пристроями на основі шини передачі даних і передає інформацію за допомогою модульованих сигналів. Ця мережа використовується для передачі даних з різних типів датчиків і пристроїв у системах автоматизації, таких як вимірювальні, керуючі, регулюючі і інші. Програмне забезпечення для Profibus дозволяє моніторити та керувати процесами в реальному часі, збирати дані про роботу обладнання, аналізувати їх та відстежувати історію подій. Програма дозволяє налаштовувати рівень доступу

до даних для різних користувачів, використовувати систему авторизації та аутентифікації. Ця мережа підтримується більшістю провідників і виробників обладнання для промислової автоматизації. Проте, дана систем відноситься до програм, які вже є застарілими та потребує осучаснення.

Далі було оцінено рівень використання комп'ютерних мереж для ведення виробничо-господарської діяльності досліджуваного товариства. Експертами було відмічено, що наразі на підприємстві функціонує локальна мережа (LAN), яка дозволяє підключати комп'ютери та інші пристрої в межах будівлі заводу та віддалена мережа Remote Access, що забезпечує віддалений доступ до файлових сервісів. Це дає змогу швидко та ефективно передавати інформацію між різними підрозділами підприємства, забезпечувати доступ до спільних баз даних, спільно використовувати обладнання, програмне забезпечення та інші ресурси.

Щодо оцінки електронної комерції в ТДВ «Яготинський маслозавод», то наразі підприємство лише працює над впровадженням такого проекту у вигляді застосування програмного забезпечення Magento, яке є потужною платформою електронної комерції та надає можливість створювати високопродуктивні онлайн-магазини з широким набором функцій та можливостей для інтеграції з різноманітними сервісами. Тому за цим показником більшість експертів поставили 1 бал.

Нажаль, наразі на підприємстві відсутні власні цифрові розробки, тому за даним коефіцієнтом всі експерти поставили 0.

Відкритість та прозорість інформації про діяльність досліджуваного товариства більшість експертів отримувало на офіційному сайті компанії. Так, за посиланням: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> можна побачити основну інформацію про підприємство: його місію, цінності, історію, команду менеджерів, а також фінансові звіти, звіти про стан довкілля, соціальні програми тощо. Проте, відсутність можливості безпосередньо залишити відгуки, коментарі, запити на сайті підприємства, дещо знизила виставлені оцінки. При чому, технічно така можливість передбачена на сайті компанії, проте наразі не функціонує.

Питома вага працівників, що мають цифрові компетентності в ТДВ «Яготинський маслозавод» становить близько 12,5% або 112 осіб із 896. При визначенні рівня достатності у цьому питанні думки експертів дуже розділилися, так заступник директора з економічних питань та головний бухгалтер вважають таку частку припустимою і оцінюють даний показник за максимальними балами, а начальник департаменту інформаційних технологій та начальник служби безпеки вважають досить низькою.

Оцінка ефективності захисту ТДВ «Яготинський маслозавод» своїх цифрових активів від хакерів та інших кіберзлочинців, на думку експертів, наразі перебуває на досить низькому рівні. В досліджуваному товаристві використовуються лише ліцензоване спеціалізоване програмне забезпечення для захисту інформації, це в основному антивірусні програми, мережеві файрволи. А такі заходи як проведення тестування на проникнення, аудит системи безпеки, моніторинг безпеки на підприємстві не проводиться. Відсутня й штатна одиниця працівника, який безпосередньо відповідає за інформаційну безпеку підприємства, ця функція покладена на спеціаліста Департаменту інформаційних технологій.

Загальні результати експертних оцінок наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати експертних оцінок рівня використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р.

№ з/п	Показники	Радник генерального директора	Заступник директора з економічних питань	Начальник департаменту	Головний бухгалтер	Начальник служби безпеки	Середнє значення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Оцінка наявності чіткої та адаптивної стратегії, яка охоплює всі аспекти бізнесу	4	4	3	3	4	3,6
2	Оцінка забезпечення апаратним та програмним забезпеченням	4	5	4	3	4	4,0

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Оцінка забезпечення телекомунікації мережі	2	2	2	3	3	2,4
4	Оцінка ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі	4	5	5	4	4	4,4
5	Оцінка розвитку електронної комерції або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет)	1	1	1	2	1	1,2
6	Оцінка наявності власних цифролізованих розробок	0	0	0	0	0	0,0
7	Оцінка відкритості та прозорості інформації про діяльність підприємства та її результати, доступної для клієнтів та інших зацікавлених сторін.	4	5	4	3	4	4,0
8	Питома вага працівників, що мають цифрові компетентності	4	5	2	5	3	3,8
9	Оцінка ефективності захисту підприємством своїх цифрових активів від хакерів та інших кіберзлочинців	4	4	2	5	3	3,6

Джерело: розроблено на основі експертних оцінок.

Представимо отримані результати у вигляді Профілю рівня використання діджитал-технологій в ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р (рис. 2.6).

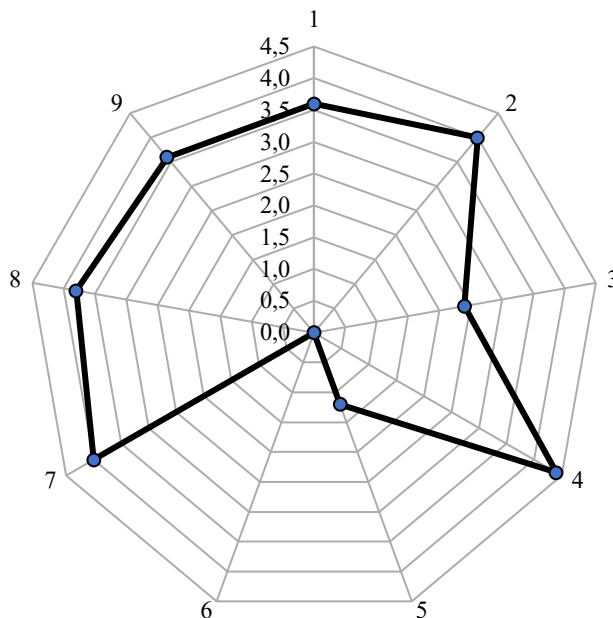


Рис. 2.6. Профіль рівня використання діджитал-технологій в ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р.

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати дають змогу зробити наступні висновки:

- найвищий рівень розвитку діджитал-технологій на досліджуваному товаристві має компонент ведення бізнес-процесів через комп'ютерні мережі;
- досить високий рівень мають компоненти апаратного й програмного забезпечення та відкритість й прозорість інформації про діяльність підприємства;
- середній рівень розвитку мали такі компоненти як частка працівників, що мають цифрові компетентності та наявність на товаристві чіткої стратегії розвитку діджитал-технологій;
- найнижчий рівень розвитку має розвиток електронної комерції та наявність власних цифровізованих розробок.

Визначення кожного показника знаходиться в межах значень від 0 до 5. Тоді загальний показник рівня використання діджитал-технологій на досліджуваному товаристві у 2022 р. обчислюється як середнє значення 9 показників за формулою (2.1):

$$I = \frac{1}{9} \sum_{k=1}^9 I_k, \quad (2.1)$$

де I – середнє значення показника;

k – кількість показників.

За результатами обчислень, отримуємо показник 3,0. Таким чином, рівень використання діджитал-технологій в ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р. має вище середнього, що свідчить про зацікавленість досліджуваного товариства у використанні діджитал-технологій у своїй діяльності.

Діджитал-технології взаємопов'язані з інформаційною, комунікативною системами, що утворюють цілісну цифрову систему товариства. Проте, слід зазначити, що відсутність стандартизації як у діджитал-системах в цілому, так і в застосуванні інтернет-технологій, завдає шкоди інформаційній безпеці як окремих підприємств, так і споживачам в цілому. Нажаль, наразі впровадження

діджитал-технологій та електронної економіки має більш декларативний характер і потребує конкретних реформ. Однак інформатизація підприємства може підвищити його інвестиційну привабливість, а збільшення кількості послуг, які можуть надаватись в режимі діджитал, піднімає рівень відкритості та прозорості його діяльності та забезпечує значні конкурентні переваги.

ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує підвищення рівня діджитал-технології завдяки продовженню автоматизації виробництва й інших внутрішніх процесів підприємства, оптимізації та поліпшенні внутрішніх і зовнішніх комунікацій, виходу на новий рівень обслуговування споживачів, збільшення конкурентних можливостей за рахунок оптимізації управлінського процесу.

Отже, за допомогою розроблених критеріїв визначення рівня діджитал-технології в ТДВ «Яготинський маслозавод» було встановлено, що досліджуване підприємство має вище середнього рівень (3 бали з 5 можливих), що свідчить про зацікавленість досліджуваного товариства у використанні діджитал-технологій у своїй діяльності. Найвищий рівень розвитку діджитал-технологій в досліджуваному товаристві має компонент ведення бізнес-процесів через комп'ютерні мережі. Досить високий рівень мають компоненти апаратного й програмного забезпечення та відкритість й прозорість інформації про діяльність підприємства. Середній рівень розвитку мали такі компоненти як частка працівників, що мають цифрові компетентності та наявність в товаристві чіткої стратегії розвитку діджитал-технологій. Найнижчий рівень розвитку має розвиток електронної комерції та наявність власних цифровізованих розробок.

Проте, досліджуване товариство потребує подальшого впровадження інноваційних технологій з метою трансформації звичної системи управління на підприємстві до сучасних діджитал-технологій, що забезпечить перехід від культури ефективності та раціональності до відкритості, демократизації, соціалізації та креативності процесів управління, урізноманітнення траєкторій сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Основні напрями розвитку діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

За останні роки цифрові технології істотно змінили різні аспекти управління персоналом на підприємствах. Ці технології мають потенціал для оптимізації процесів, підвищення ефективності, підвищення залученості співробітників і прийняття рішень на основі даних. Зазначимо, що діджитал-технології в менеджменті персоналом представляють собою спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати HR-сферу, підвищити ефективність управління нею, полегшити роботу відділу кадрів тощо.

Як показали результати проведеного аналізу в попередньому розділі в ТДВ «Яготинський маслозавод» для автоматизації HR-процесів використовуються лише окреме найпростіше програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати найпростіше кадрові процеси. Як результат працівники відділу кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» перевантажені, існують ризики допущення помилок, прийняття неправильних кадрових рішень, окремі дані губляться тощо. Керівники своєю чергою не мають усієї доступної інформації про свій персонал. Проблем додає й той факт, що для автоматизації окремих HR-процесів використовуються різні програмні продукти. Це суттєво ускладнює процес здійснення кадрової аналітики.

З урахуванням зазначеного першочергово ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує впровадження єдиного програмного продукту, який зміг би повністю автоматизувати усі HR-процеси товариства. Це суттєво знизить навантаження на працівників відділу кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод», а також покращить

інформаційне забезпечення вищого менеджменту товариства про кадрові ресурси. Особливо це актуально зважаючи на те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» відноситься до великих за чисельністю працюючих підприємств. Тому впровадження подібного програмного забезпечення на даному етапі розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» є необхідністю.

Проведений аналіз у першому розділі кваліфікаційної роботи показав, що на сучасному ІТ-ринку існує велика кількість діджитал-технологій, які можуть бути впроваджені у діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод». Для вибору однієї з них у табл. 3.1 проведено оцінювання можливостей цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою найбільш поширених на вітчизняному ринку діджитал-технологій.

Таблиця 3.1.

Оцінювання можливостей цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу за допомогою найбільш поширених на вітчизняному ринку діджитал-технологій

№ з/п	HR-процеси	SAP HCM	Oracle HCM	Microsoft Dynamics 365 for Human Resources	Workable	Hurma	PeopleForce	BambooHR	Zoho People	BAS ERP
1	Кадрове планування та прогнозування	+	+	+	-	+	+	+	-	+
2	Добір персоналу	+	+	+	+	+	+	+	-	-
3	Оцінювання персоналу	+	-	+	-	+	+	-	-	+
4	Менеджмент продуктивності персоналу	+	+	+	-	+	+	+	-	+
5	Аналіз робіт	+	-	+	-	+	-	-	+	-
6	Управління компетентностями	-	-	+	+	+	+	-	-	-
7	Оформлення трудових відносин	-	+	+	-	-	-	+	-	+
8	Адаптація персоналу	+	+	+	-	+	-	+	-	-
9	Кадрове діловодство	+	+	+	-	+	+	+	+	+
10	Управління навчанням працівників	+	+	+	-	-	-	+	-	-
11	Управління трудовою кар'єрою	+	-	+	+	+	+	-	+	+
12	Обслуговування робочих місць	-	-	+	+	-	-	-	-	-
13	Нормування праці й управління трудомісткістю	+	-	+	-	-	-	+	+	-
14	Менеджмент робочого часу	+	-	+	+	+	+	+	+	+
15	Оперативне управління підрозділами й працівниками	+	-	+	+	-	-	+	-	-
16	Безпека персоналу	-	+	+	-	-	-	-	-	+
17	Мотиваційний менеджмент	+	+	+	-	-	-	+	-	+
18	HR-аналітика	+	+	+	+	+	+	+	+	-
19	Управління витратами на персонал	+	-	-	-	-	-	+	-	-
20	Комплексна автоматизація HR-процесів	+	+	+	+	-	-	+	+	-

Джерело: розроблено автором.

Усі розглянути діджитал-технології в менеджменті персоналу пропонують подібний функціонал. Деякі з них мають більш розширені функціональні можливості, а деякі – звужені. Виходячи з великої чисельності працюючих в ТДВ «Яготинський маслозавод» та його можливостей доцільним є вибір такої діджитал-технології, яка б дозволила автоматизувати максимальну кількість HR-процесів. Тому найбільш доцільним варіантом для ТДВ «Яготинський маслозавод» вбачається програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources». Вона дозволяє автоматизувати фактично усі основні HR-процеси, за виключенням управління витратами на персонал. Однак функція по управління витратами на персонал реалізується планово-економічним відділом. Тому це не є критичними, усі інші важливі процеси в сфері менеджменту персоналу програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» зможе повністю автоматизувати. Обравши діджитал-технологію для впровадження розглянемо коротку її особливості та можливості.

Зазначимо, що програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» – це інтегроване програмне рішення, призначене для спрощення й оптимізації процесів управління персоналом в організації. Він надає інструменти та функціональні можливості для керування різними функціями управління персоналом, такими як підбір персоналу, адаптація співробітників, управління продуктивністю, навчання та розвиток, адміністрування пільг і самообслуговування співробітників. Програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» побудовано на платформі Microsoft Power Platform, яка забезпечує легку інтеграцію з іншими інструментами продуктивності Microsoft, такими як Microsoft Teams, Excel і Outlook. Ця інтеграція покращує співпрацю та обмін даними між різними відділами в організації. Загалом програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» має на меті оптимізувати процеси управління персоналом, покращити залучення працівників і покращити загальне управління робочою силою в організації.

Програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» пропонує кілька ключових переваг. По-перше, він простий у використанні та може бути швидко налаштований відповідно до конкретних вимог. По-друге, він може легко інтегруватися з існуючим програмним забезпеченням в ТДВ «Яготинський маслозавод». По-третє, він має нижчу вартість порівняно з аналогічними продуктами на ринку. Ще однією важливою перевагою програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» є його здатність адаптуватися до індивідуальних потреб кожного підприємства. Така адаптивність стане можливою завдяки співпраці з ТДВ «Яготинський маслозавод» з спеціалізованою ІТ-компанією, яка може покращити функції програмного забезпечення відповідно до конкретних потреб товариства.

Процеси навчання персоналу є дуже важливими, але через пандемію Covid-19 та повномасштабну війну офлайн-навчання практично є неможливим. Програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» дозволяє створювати в своїй системі програму навчання персоналу. Співробітники можуть отримати доступ до цієї програми, щоб ознайомитися з нею та пройти тести для оцінки свого рівня знань. Вона також дозволяє розробляти індивідуальні програми навчання персоналу. Після введення особистої інформації програма порекомендує відповідні програми навчання на основі конкретних потреб співробітників. Програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» також може автоматично генерувати графіки сертифікації та перенавчання. Хоча ця програма не може повністю замінити відділ кадрів, вона значно спрощує їх завдання та підвищує якість управління персоналом.

Функція планування кар'єри в програмному забезпеченні «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» призначена для того, щоб допомогти менеджерам контролювати професійний розвиток членів команди в різних відділах. Оцінюючи результати діяльності та сприяючи просуванню по службі, цей інструмент є вагомим стимулом для підвищення продуктивності та ефективності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод».

Програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» пропонує широкий спектр аналітичних інструментів як одну з ключових функцій. Його інтеграція надасть керівництву та відділу кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод» доступ до повної інформації про персонал, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень з кадрових питань. Крім того, це програмне забезпечення містить можливість будувати моделі для прогнозування різних підходів до управління персоналом. Ці моделі можуть бути використані ТДВ «Яготинський маслозавод» для підвищення продуктивності праці та максимального використання ресурсів.

Програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» надає набір інструментів, які полегшують автоматизовану обробку даних для отримання висновків. Ці інструменти охоплюють IBM Websphere Data Stage, Cognos Data Manager і Microsoft SQL Server Integration Services, серед інших. Програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» дозволяє бездоганно інтегрувати ці аналітичні інструменти.

Використання цифрових технологій і безпаперовий доступ можуть спростити керування даними. Впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» на ТДВ «Яготинський маслозавод» позбавить від багатьох ручних завдань у відділі кадрів, зробить їхню роботу менш повторюваною. Це, в свою чергу, може підвищити ефективність роботи відділу кадрів. Завдяки інтегрованим програмним інструментам «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» доступ до даних про продуктивність співробітників стає можливим частіше. Крім того, програмне забезпечення розроблено таким чином, щоб слідувати організаційній ієрархії, автоматично надсилаючи запити на схвалення керівникам. Це позбавляє фізичних осіб необхідності мати справу з незручністю заповнення документів. Зрештою, впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» на ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволить значно спростити та оптимізувати внутрішні процеси управління персоналом.

Впровадження цифрових технологій в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» принесе численні переваги. Окрім автоматизації кадрових процесів, ці цифрові технології підвищать ефективність управління персоналом, дозволяючи приймати більш обґрунтовані рішення. Крім того, вони сприятимуть підвищенню репутації ТДВ «Яготинський маслозавод» як відповідального роботодавця.

Процедури звільнення та прийому на роботу в ТДВ «Яготинський маслозавод» стандартні та постійні. Впроваджуючи програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources», компанія може значно прискорити процеси підбору персоналу та підвищити шанси найняти відповідних працівників. Інші компанії, які використовували це програмне забезпечення, повідомили про зменшення на 80% кількості працівників, які звільняються протягом першого місяця. Це говорить про те, що в майбутньому ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе скоротити час та витрати, пов'язані з пошуком та підбором персоналу.

Програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» розроблено на базі штучного інтелекту, який набув значення в процедурах найму персоналу. Це програмне забезпечення може прискорити оцінку та перевірку шукачів роботи відділом кадрів, якому часто доводиться обробляти велику кількість резюме. Microsoft Dynamics 365 for Human Resources дозволяє аналізувати ринок праці, порівнювати навички, ідентифікувати компетенції та навіть потенційно виявляти та симулювати упередження в оголошеннях про роботу. Крім того, інтегровані функції програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» дозволяють спілкуватися з потенційними кандидатами перед особистими співбесідами, допомагаючи скоротити трудомісткі процедури найму.

Узагальнюючи вищенаведене вбачається доцільним на рис. 3.1 систематизувати основні переваги впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

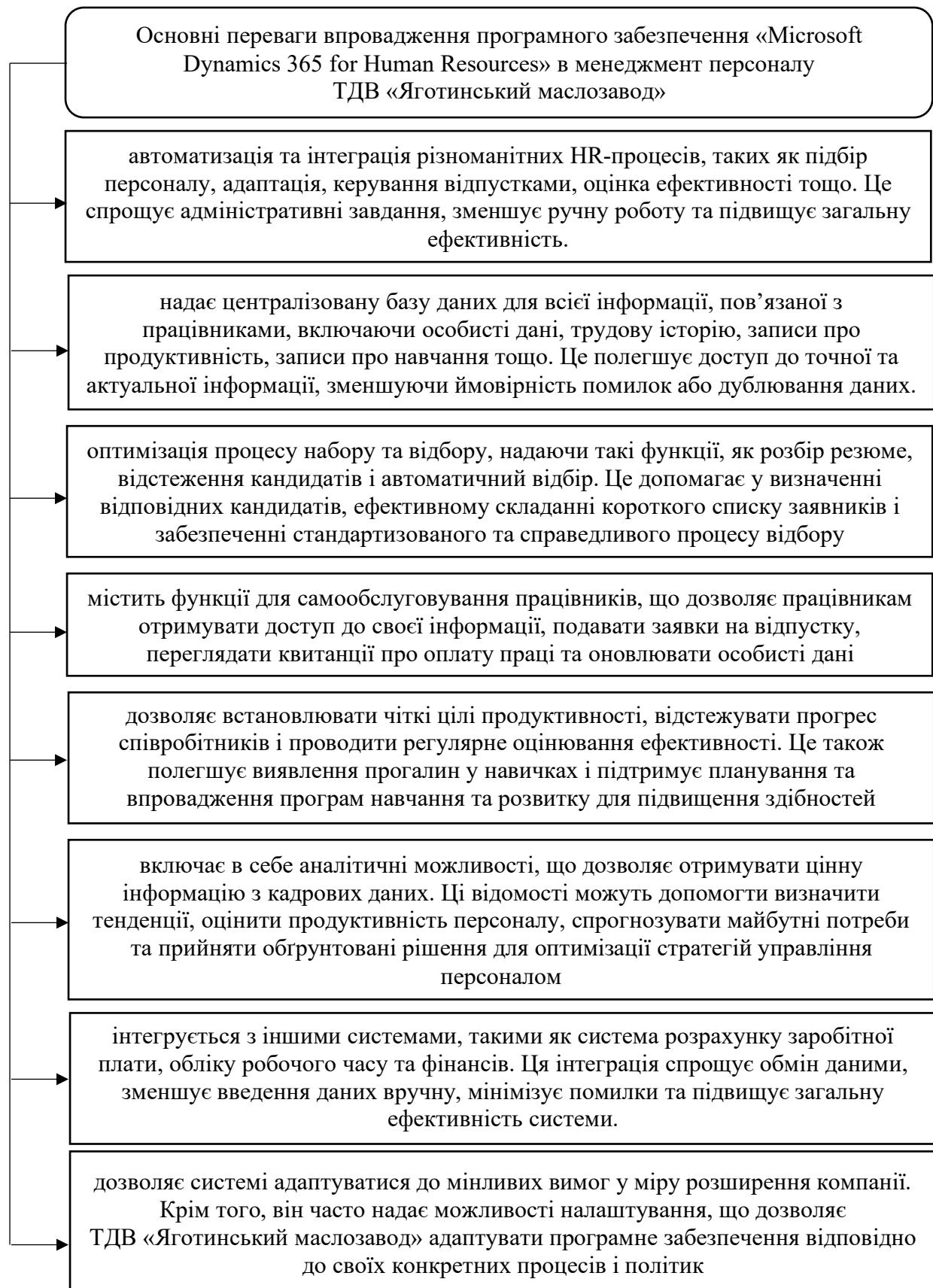


Рис. 3.1. Основні переваги впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: розроблено автором.

Загалом, важливо визнати, що впровадження діджитал-технологій у менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволить усунути повторювані кадрові завдання та покращити всі аспекти роботи відділу. Розглядаючи численні переваги та особливості програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources», стає очевидним, що його впровадження в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» є обов'язковим. Основне обґрунтування цього полягає в його здатності вирішувати виявлені проблеми.

До наведених вище переваг слід додати можливість досліджуваного товариства суттєвої економії. Оскільки використання програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» призводить до зменшення ручної роботи з документами, друку і витрат на зберігання, пов'язаних з традиційною практикою управління персоналом. Крім того, спрощені процеси та підвищена ефективність можуть заощадити час і ресурси відділів кадрів, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних ініціативах.

Впроваджуючи програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» може оптимізувати процеси управління персоналом, покращити управління даними, підвищити залученість співробітників, забезпечити відповідність і використовувати аналіз даних для розробки ефективних стратегій управління персоналом.

Загалом запровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» покращує операційну ефективність, комунікацію та співпрацю, уможлиблює віддалену роботу, надає інформацію на основі даних, розширює можливості співробітників, забезпечує відповідність і безпеку, а також сприяє економії коштів для товариства.

Вважаємо за доцільне запропонувати процес впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент

персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод», який включатиме виконання декількох послідовних етапів, що наведені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи впровадження Microsoft Dynamics 365 for Human Resources в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: розроблено автором.

Слід ураховувати, що впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» вимагає тривалого часу та її інтеграції, переносу даних з наявної інформаційної системи товариства. Самостійно дане питання здійснити ТДВ «Яготинський маслозавод» не зможе, тому необхідним буде скористатися послугами сторонньої ІТ-компанії, яка не лише під ключ впровадить програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources», але й проведе короткострокове навчання працівників відділу кадрів та керівників підрозділів використанню його повного функціоналу.

Перший етап полягає в оцінці потреб компанії в персоналі та визначенні цілей і завдань для впровадження програмного забезпечення для персоналу. Це передбачає розуміння поточних процесів HR, виявлення проблемних точок і визначення бажаних результатів.

На другому етапі слід дослідити та оцінити різних постачальників програмного забезпечення для кадрів на ринку. Враховувати такі фактори, як характеристики, функції, масштабованість, підтримка клієнтів і вартість. Це дозволить обрати постачальника, програмне забезпечення якого відповідає потребам і бюджету ТДВ «Яготинський маслозавод».

Третій етап передбачає складання плану впровадження, у якому визначено завдання, часові рамки та обов'язки для кожного етапу процесу. На цьому етапі також важливо підготувати дані, які потрібно перенести в нову систему.

Співпраця з спеціалізованою ІТ-компанією дозволить ТДВ «Яготинський маслозавод» налаштувати програмне забезпечення для управління персоналом відповідно до своїх потреб та вимог. Це включає налаштування профілів співробітників, організаційну структуру, робочі процеси, процеси затвердження, політику відпусток та інші відповідні параметри.

Також важливим етапом є інтеграція програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» з наявною інформаційною системою. Це включає перенесення існуючих кадрових даних зі старої системи до нового кадрового програмного забезпечення. Це включає записи про співробітників,

відомості про заробітну плату, оцінки ефективності, історію навчання та інші відповідні дані.

При впровадженні програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» важливо також провести його тестування. Це необхідно для того, щоб у подальшому забезпечити правильну конфігурацію та роботі даної діджитал-технології. Ретельне тестування програмного забезпечення необхідне, щоб виявити та вирішити будь-які функціональні чи технічні проблеми. При цьому тестувати слід різні сценарії, робочі процеси та інтеграції, щоб переконатися, що система працює належним чином.

На кінцевих етапах впровадження діджитал-технології ТДВ «Яготинський маслозавод» слід провести комплексне навчання персоналу відділу кадрів та інших відповідних співробітників щодо ефективного використання нового програмного забезпечення для управління персоналом.

Надалі при використанні програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» необхідно регулярно оцінювати продуктивність програмного забезпечення для управління персоналом та його вплив на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод». Постійно відбуваються зміни, зростають потреби та запити, тому надалі ТДВ «Яготинський маслозавод» зможе оновити чи розширити функціонал програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources».

Важливо зазначити, що процес впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» займе близько 3 місяців, що обумовлено великим обсягом даних, які необхідно буде перенести в нове програмне забезпечення. Ефективна комунікація ТДВ «Яготинський маслозавод» з ІТ-компанією постачальником програмних рішень має вирішальними для успішного впровадження та інтеграції програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» у менеджмент персоналом товариства.

Таким чином, з метою підвищення ефективності менеджменту персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендовано впровадити спеціалізовану діджитал-технологію, яка дозволить автоматизувати усі основні HR-процеси. Проведений деталізований аналіз IT-ринку дозволив виявити, що на сучасному етапі розвитку товариства найбільш вдалим рішенням буде впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод». Основною перевагою її є широкі функціональні можливості, що дозволить автоматизувати усі HR-процеси товариства. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи доцільно здійснити техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

3.2. Техніко-економічне обґрунтування використання програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основна мета впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає у більш ефективному управлінні персоналом. Це у свою чергу повинно відобразитися на кінцевих результатах діяльності як окремого взятого працівників, так ТДВ «Яготинський маслозавод» в цілому. Доцільним на даному етапі є здійснення техніко-економічного обґрунтування використання програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджменті персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» може дати кілька корисних результатів. Серед можливих переваг:

– оптимізовані HR-процеси: програмне забезпечення пропонує комплексні функції для керування різноманітними HR-завданнями, такими як адаптація співробітників, управління продуктивністю, відстеження відпусток і відсутності, а також керування талантами. Завдяки автоматизації та централізації цих процесів це допомагає оптимізувати роботу відділу кадрів і зменшити адміністративний тягар;

– покращене самообслуговування співробітників: «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» надає портал самообслуговування, де співробітники можуть отримувати доступ до своєї особистої інформації та оновлювати її, переглядати квитанції про оплату праці, подавати запити на відпустку та брати участь в оцінюванні продуктивності. Це розширює можливості співробітників, підвищує їхню залученість і зменшує навантаження на команду кадрів;

– удосконалене планування робочої сили: програмне забезпечення пропонує надійні можливості аналітики та звітності, що дає змогу спеціалістам з відділу кадрів аналізувати дані про робочу силу та приймати обґрунтовані рішення щодо найму, навчання та розподілу ресурсів. Це допомагає виявити прогалини в навичках, передбачити майбутні потреби в талантах і оптимізувати стратегії планування робочої сили;

– ефективне управління продуктивністю: за допомогою «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» організації можуть встановити чіткі цілі ефективності, відстежувати прогрес співробітників і проводити регулярне оцінювання. Програмне забезпечення сприяє постійному зворотному зв'язку та інструктажу, що сприяє покращенню продуктивності, мотивації та розвитку кар'єри співробітників;

– придбання та утримання талантів: програмне забезпечення допомагає оптимізувати процес найму, від створення оголошень про роботу до відстеження інформації про кандидатів і проведення співбесід. Це дає змогу командам відділу кадрів виявляти найкращих талантів, скорочувати час найму та приймати рішення щодо найму на основі даних. Крім того, надаючи інструменти для

розвитку кар'єри та планування наступності, він допомагає утримувати та розвивати наявних співробітників;

– відповідність вимогам і нормам: «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» тримає організації в курсі трудового законодавства, нормативних актів і вимог до відповідності. Він допомагає керувати конфіденційністю даних співробітників, стежити за дотриманням відповідних нормативних актів і створювати звіти, необхідні для перевірок або подання державних документів.

– інтеграція з іншими бізнес-системами: як частина ширшого пакету Dynamics 365 програмне забезпечення може інтегруватися з іншими програмами Microsoft, такими як Office 365, SharePoint і Power BI. Ця інтеграція забезпечує безперебійний обмін даними, співпрацю та звітність між різними відділами, підвищуючи загальну ефективність організації.

Важливо зазначити, що конкретні реалізовані переваги залежатимуть від потреб товариства, ступеня впровадження та того, наскільки ефективно програмне забезпечення використовуватиметься відділом кадрів і співробітниками ТДВ «Яготинський маслозавод».

При визначенні ефективності впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» можна виходити виключно на досвід його використання іншими підприємствами та теорії ймовірності, шляхом залучення експертів. Техніко-економічне обґрунтування проєкту передбачає визначення необхідних витрат, а також прогнозу можливого корисного ефекту від цього. Своєю чергою порівняння отриманої економічної вигоди з витратами дозволить зробити висновок про економічну доцільність впровадження даного програмного продукту. Впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» передбачає витрати на:

- придбання нового потужного комп'ютера,
- купівля ліцензії на програмне забезпечення,
- оплата послуг ІТ-компанії, яка займатиметься його налаштуванням,
- навчання персоналу роботі у даному програмному продукті.

Усі ці витрати є одноразовими, тобто ТДВ «Яготинський маслозавод» один раз інвестує в це кошти й зможе використовувати програмне забезпечення у власних цілях протягом великого проміжку часу (до 10 років). Лише поступовий знос та застарівання технологій може вимагати окремого їх оновлення.

Дані щодо витрат на впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.
1.	Ліценція програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources»	1	120 000
2.	Новий комп'ютер	1	70 000
3.	Послуги ІТ-компанії	1	38 000
4.	Навчання по роботі з програмою	1	10 000
	Всього	4	238 000

Отже, як видно із табл. 3.1, витрати на проведення зазначеного заходу складають 238000 грн. Експлуатація нового програмного забезпечення має сприяти покращенню умов праці відділу кадрів, автоматизації окремих рутинних кадрових операцій, що дозволить підвищити ефективність управління персоналом.

Зауважимо, що техніко-економічне обґрунтування є важливим кроком у оцінці придатності та життєздатності впровадження нового програмного рішення, наприклад «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» для управління персоналом підприємства. Визначено декілька ключових факторів, які слід враховувати в техніко-економічному обґрунтуванні даного проєкту:

– необхідно оцінити особливі вимоги ТДВ «Яготинський маслозавод» до управління персоналом. Визначити ключові функціональні можливості та необхідні функції, такі як адаптація співробітників, управління продуктивністю,

керування відпустками, навчання та розвиток, а також відстеження відповідності;

– аналіз витрат і вигод. Оцінка фінансових наслідки впровадження «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources». На цьому етапі слід урахувувати як початкові витрати (ліцензії на програмне забезпечення, впровадження, навчання та налаштування), так і поточні витрати (технічне обслуговування, підтримку та оновлення). Порівняння цих витрат з потенційними вигодами, такими як підвищення ефективності, спрощені процеси, краще керування даними та розширені можливості звітування;

– оцінка сумісності «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» із наявною ІТ-інфраструктурою, включаючи інші програмні системи та бази даних ТДВ «Яготинський маслозавод»;

– оцінити готовність ТДВ «Яготинський маслозавод» та співробітників прийняти нове програмне рішення. Слід звернути увагу на зручність використання «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» і наявність навчальних ресурсів і підтримки, щоб забезпечити плавний перехід і високий рівень адаптації користувачів;

– вибір надійної ІТ-компанії, яка займатиметься питанням впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод». Слід звернути увагу на їхній досвід надання своєчасної підтримки, регулярних оновлень і узгодження плану продукту з довгостроковими цілями ТДВ «Яготинський маслозавод»;

– проведення пілотного тестування, щоб оцінити його продуктивність, зручність використання та ефективність у відповідності вимогам вашої організації до управління персоналом;

– визначення рентабельності інвестицій від впровадження програмного забезпечення, оцінивши фінансові та нефінансові переваги, які воно може принести, наприклад економію часу, покращення процесу прийняття рішень, зменшення ручних зусиль і підвищення задоволеності працівників.

Провівши комплексне техніко-економічне обґрунтування, яке враховує ці фактори, можна прийняти обґрунтоване рішення про те, чи варто продовжувати впровадження «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Отже, при прийнятті остаточного рішення щодо впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» у діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» важливо визначити можливі витрати на це та порівняти з очікуваними вигодами. ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно інвестувати близько 238 тис. грн. для повноцінного впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources». У дану суму входять витрати на придбання ліцензії програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources», нового комп'ютера, оплата послуг ІТ-компанії для налагодження даного програмного рішення, а також навчання персоналу по роботі з програмою.

3.3. Оцінка ефективності використання програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» та його вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод»

З метою підвищення ефективності менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» запропоновано впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources». Передбачається, що його впровадження дозволить суттєво підвищити ефективність управління трудовими кадрами, що повинно позитивно відобразитися на зростанні продуктивності праці персоналу.

Для визначення прогностичних значень продуктивності праці в ТДВ «Яготинський маслозавод» було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів. Результат наведено в табл. 3.3.

Результати опитування експертів щодо ймовірного підвищення продуктивності праці внаслідок впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозована зміна ПП, %	0,26	0,58	0,56	0,37	0,21	0,53	0,28	0,41	0,42	0,37	0,53	0,44	0,35	0,28	0,45

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Визначаємо середньоквадратичне відхилення (формула 3.1), що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки обчислення середньоквадратичного відхилення наведемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для обчислення середньоквадратичного відхилення для визначення зміни продуктивності праці від впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозова на зміна ПП, x_i	0,26	0,58	0,56	0,37	0,21	0,53	0,28	0,41	0,42	0,37	0,53	0,44	0,35	0,28	0,45
\bar{x}	0,403														
Відхилення	-0,14	0,18	0,16	-0,03	-0,19	0,13	-0,12	0,01	0,02	-0,03	0,13	0,04	-0,05	-0,12	0,05
$(x_i - \bar{x})^2$	0,020	0,032	0,026	0,001	0,036	0,017	0,014	0,001	0,001	0,001	0,017	0,002	0,003	0,014	0,003
$\sum (x_i - \bar{x})^2$	0,186														

Джерело: Розраховано автором.

Середня зміна продуктивності праці дорівнює 0,403.

Визначаємо середньоквадратичне відхилення (формула 3.2.)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,186}{15}} = 0,111\%$$

Даний показник свідчить, що розсіювання думок експертів досить незначне.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.3):

$$CV_\sigma = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% \quad (3.3)$$

$$CV_\sigma = \frac{0,111}{0,403} * 100(\%) = 27,54\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації CV_σ менше 33%, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний прогноз зміни продуктивності праці визначаємо за методом медіан, для цього необхідно проранжувати ряд експертних значень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ранжування експертних значень та зміна продуктивності праці за методом медіан для впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Значення експерта	0,21	0,26	0,28	0,28	0,35	0,37	0,37	0,41	0,42	0,44	0,45	0,53	0,53	0,56	0,58
Прогнозована зміна ПП	Песимістичний				0,403 Вірогідний				Оптимістичний						

Джерело: Розраховано автором.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу: (формула 3.4)

$$ОП = \frac{0+4В+П}{6} \quad (3.4)$$

$$ОП = \frac{0,58+4*0,403+0,21}{6} = 0,4\%$$

Оскільки зміна продуктивності праці складає 0,4%, це спричинить збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції на цю ж величину і відповідно збільшаться доходи ТДВ «Яготинський маслозавод».

Чистий дохід у 2022 році становив 3736091 тис. грн., тож у плановому передбачається його підвищення:

$$\Delta ЧД_{2023} = \frac{3736091 * 0,4}{100} = 14944,36 \text{ (тис. грн.)}. \quad (3.5)$$

$$ЧД_{2023} = 3736091 + 14944,36 = 3751035 \text{ (тис. грн.)}.$$

Розрахуємо приріст продуктивності праці (3,7):

$$\Delta ПП_{2023} = 4169,74 * 0,004 = 16,67 \text{ (тис. грн./особу)}. \quad (3.6)$$

$$ПП_{2023} = 4169,74 + 16,67 = 4186,41 \text{ (тис. грн./особу)}.$$

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції склали 3491117 тис. грн., з них постійні – 872779,3 тис. грн., змінні – 2618337,7 тис. грн. Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому зміна змінних витрат становить:

$$ЗВ_{2023} = 2618337,7 * 0,004 = 10473,35 \text{ (тис. грн.)}. \quad (3.7)$$

Отже, змінні витрати збільшилися на 10473,35 тис. грн. Повні витрати збільшилися за рахунок витрат на впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources», які становлять 238 тис. грн. витрати на впровадження програми вважаємо як капітальні:

$$ПВ_{2023} = 3491117 + 10473,35 + 238 = 3501828 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.8)$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta П_{2023} = 14944,36 - 10473,35 = 4471,01 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.9)$$

Отже, прибуток від реалізації продукції становитиме:

$$291991 + 4471,01 = 296462 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.10)$$

Визначаємо зміну обігових коштів за даними підприємства у розмірі 5% від 80% приросту змінних витрат в результаті запровадженого заходу:

$$\Delta ОК = 10473,35 * 0,80 * 0,05 = 418,934 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.11)$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$\Delta ЧдП = 4471,01 * (1 - 0,18) = 3666,23 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.12)$$

Термін окупності становить (формула 3.13):

$$ТО = \frac{(418,934 + 238)}{3666,23} = 0,18 \text{ року або } 12 * 0,18 = 2,16 \text{ місяця.} \quad (3.13)$$

Нинішня вартість (формула 3.14) майбутніх грошових потоків (формула 3.15) за весь життєвий цикл проекту:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta\text{ЧП}}{(1+r)^i} = \sum_{i=1}^n \Delta\text{ЧП} * q \quad (3.14)$$

$$q = \frac{1}{(1+r)^i} \quad (3.15)$$

Прийmemo ставку дисконтування 25%. Ставка дисконту (p) становить 25%, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ. α_i - коефіцієнт переведення на i -й рік терміну життєвого циклу.

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,25)^1} = 0,8$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,25)^2} = 0,64$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1 + 0,25)^3} = 0,51$$

Норма амортизації становить 20%. Тоді нинішня вартість впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» становить (формула 3.16):

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = (3666,23 + 238 * 0,2) * (0,8 + 0,64 + 0,51) = 7241,969 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.16)$$

Чиста нинішня вартість – це різниця між сумою нинішньої вартості та початкових інвестицій (формула 3.17):

$$\text{ЧНВ} = 7241,969 - (418,934 + 238) = 6585,035 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.17)$$

Дисконтований період повернення інвестицій це відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

Середньорічна нинішня вартість = $7241,969 / 3 = 2413,99$ (тис. грн.)

Термін повернення інвестицій = $(418,934 + 238) / 2771,443 = 0,24$ року.

Індекс доходності – це відношення чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій (формула 3,18):

$$ID = 6585,035 / (418,934 + 238) = 10,02 \quad (3.18)$$

Індекс прибутковості – відношення нинішньої вартості до початкових інвестицій (формула 3,19):

$$IP = 7241,969 / (418,934 + 238) = 11,02 \quad (3.19)$$

Обидва показники додатні та частково наближені а, отже, проект є ефективним.

Спираючись на методику оцінки ефективності реалізації інвестиційного проекту, використану в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, розрахуємо ключові показники ефективності впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в ТДВ «Яготинський маслозавод» програмного забезпечення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Оцінка ефективності інвестування коштів в програмне забезпечення
«Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» в ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Показники	Значення
Повні витрати, тис. грн.	3501828
Чистий генерований грошовий потік (всього), тис. грн.	3666,23
Чиста теперішня вартість грошових потоків, тис. грн.	6585,035
Недисконтований термін окупності, місяць	2,16
Дисконтований термін окупності, місяця	3
Індекс доходності	10,02
Індекс прибутковості	11,02

Джерело: Розраховано автором.

Результати проведеної оцінки показала, що повні витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» в результаті впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» становитимуть 3501828 тис. грн. При цьому дисконтований термін окупності складе 3 повних місяця, а чиста теперішня вартість грошових коштів становить 6585,035 тис. грн. Індекс дохідності очікується на рівні 10,02 грн., а індекс прибутковості – 11,02 грн.

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» на основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ з/п	Показники	2022	Проектне значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	3736091	3751035	14944	0,40
2	Повні витрати, тис. грн.	3491117	3501828	10711	0,31
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	291991	296462	4471	1,53
4	Чистий прибуток, тис. грн.	155639	159305,2	3666,2	2,36
5	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	4169,74	4186,41	16,67	0,40

Джерело: Розраховано автором.

Аналізуючи табл. 3.7 можемо стверджувати, що впровадження запропонованого заходу є доцільним, оскільки він не лише позитивно вплине на кадрову політику підприємства, а й покращить основні техніко-економічні показники його діяльності. Зокрема, очікується приріст чистого доходу від реалізації продукції на 14944 тис. грн. або 0,4 %, при цьому продуктивність праці зрости на 16,67 тис.грн./ос. За рахунок збільшення обсягів реалізації продукції зростуть повні витрати на 10711 тис. грн. або 0,31%. Позитивним є

перевищенням темпів зростання чистого доходу над розмірами повних витрат. Розмір чистого прибутку своєю чергою зрости на 2,36 % або 3666,2 тис. грн. У проектному році очікується отримання ТДВ «Яготинський маслозавод» чистого прибутку в розмірі 159305,2 тис. грн.

Таким чином, впровадження програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» дозволить автоматизувати усі основні HR-процеси в ТДВ «Яготинський маслозавод». Це дасть можливість керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» приймати більш ефективні кадрові рішення, а відділ кадрів буде звільнений від виконання малоефективних, рутинних операцій. Завдяки цьому персонал ТДВ «Яготинський маслозавод» буде працювати більш продуктивно, що прямо впливає на кінцеві результати діяльності товариства. Витрати на впровадження даного інвестиційного проекту становлять 238 тис. грн. Завдяки його впровадженню покращаться основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод»: зросла продуктивність праці на 0,4 %, чистий дохід зріс на 14944 тис. грн. і у проектному році становитиме 3751035 тис. грн. Термін окупності становить 3 місяця, а індекс дохідності та індекс прибутковості становлять 10,02 та 11,02 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження використання діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства встановлено, що діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства відіграють вирішальну роль в управлінні персоналом на підприємстві, революціонізуючи традиційні практики управління персоналом і сприяючи значному прогресу в ефективності, співпраці та залученні співробітників. Використовуючи різноманітні цифрові інструменти та платформи, підприємства можуть оптимізувати процеси роботи з персоналом, покращити комунікацію та створити більш продуктивне робоче середовище.

Відмічено, що діджитал-технології в менеджменті персоналу підприємства зробили революцію в тому, як організації керують HR-процесами. Вони охоплюють різноманітні інструменти та системи, які використовують технології для оптимізації роботи відділу кадрів, покращення процесу прийняття рішень. Ці технології також пропонують аналітику даних у режимі реального часу та можливості звітування, що дозволяє відділам кадрів отримувати цінну інформацію про тенденції в робочій силі та приймати рішення на основі даних.

Відзначено, що суть діджитал-технології в менеджменті персоналу підприємства полягає в їх здатності автоматизувати та оптимізувати HR-процеси, дозволяючи HR-фахівцям зосереджуватися на стратегічних ініціативах і діяльності з доданою вартістю. Ці технології дозволяють ефективно керувати даними про співробітників, процесами найму та відбору, управління продуктивністю, програмами навчання та розвитку, залученням працівників і загальним плануванням робочої сили.

З акцентовано увагу на тому, що рівень розвитку діджитал-технологій в менеджменті персоналу підприємства щороку зростає. Все більша й більша кількість підприємств у свою діяльність залучає діджитал-технології, які дозволяють автоматизувати HR-процеси. Серед сучасних діджитал-технологій в

менеджменті персоналу підприємства найбільш популярними є такі як: Oracle HCM Cloud, Employee Connect, Cornerstone Talent Management Suite, Workable, UltiPro, SAP Success Factors, Bamboo HR та інші.

Встановлено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з найбільших виробників молочної продукції в Україні. Компанія випускає понад 36 видів молочної продукції, які успішно реалізує через дистриб'ютерів. Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Станом на кінець 2022 року фінансове становище ТДВ «Яготинський маслозавод» є задовільним, адже підприємство працює прибутково, прослідковується позитивна тенденції: зростання чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку. Розмір чистого прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 р. склав 155639 тис. грн.

Зазначено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» за чисельністю працюючих належить до великих підприємств. За результатами 2022 р. середньооблікова чисельність працюючих складала 896 осіб, що є дещо меншим, а саме на 22 осіб порівняно з 2020 р. За кадрові питання в ТДВ «Яготинський маслозавод» відповідає відділ кадрів.

Відзначено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» в менеджменті персоналу використовує окремі діджитал-технології. За допомогою розроблених критеріїв визначення рівня діджитал-технології в ТДВ «Яготинський маслозавод» було встановлено, що досліджуване підприємства має вище середнього рівень (3 бали з 5 можливих), що свідчить про зацікавленість досліджуваного товариства у використанні діджитал-технологій у своїй діяльності. Разом з тим на ТДВ «Яготинський маслозавод» наявні діджитал-технології здатні автоматизувати лише окремі HR-процеси. Тому існує потреба у впровадженні більш прогресивних діджитал-технологій.

Рекомендовано у менеджмент персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» впровадити програмне забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources». Доведено, що впровадженням програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» буде досягнуто автоматизацію ключових

кадрових процесів ТДВ «Яготинський маслозавод». Це впровадження дозволить керівництву ТДВ «Яготинський маслозавод» приймати більш ефективні кадрові рішення, звільнивши відділ кадрів від трудомістких і непродуктивних завдань. В результаті співробітники ТДВ «Яготинський маслозавод» відчують підвищення продуктивності, що безпосередньо вплине на загальну ефективність компанії.

Встановлено, що витрати на реалізацію інвестиційного проекту по впровадженню програмного забезпечення «Microsoft Dynamics 365 for Human Resources» становлять близько 238 тис. грн. Це впровадження призведе до позитивних змін основних техніко-економічних показників ТДВ «Яготинський маслозавод».

Завдяки його впровадженню покращаться основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод»: зросла продуктивність праці на 0,4 %, чистий дохід зріс на 14944 тис. грн. і у проектному році становитиме 3751035 тис. грн. Термін окупності становить 3 місяця, а індекс дохідності та індекс прибутковості становлять 10,02 та 11,02 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абакуменко О., Деркач А., Корнєєва М. Діджиталізація банківського сектору України. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1. С.69-75.
2. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 23.04.2023).
3. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Діджиталізація HR-процесів в організації. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. 2021. № 2. С. 54-59.
4. Бодненко Д. М., Яковенко І. В., Кучаковська Г. А., Локазюк О. В. Хмароорієнтовані технології навчання як інструмент системи цифрової підготовки менеджерів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Том 89. № 3. С. 131-158.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.
6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2022. Том 74. № 1. С. 90-102.
7. Васільєва Л. Діджиталізація HR-процесів в менеджменті персоналу. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* : Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, м. Київ, 3-7 квітня 2023 р. Київ : НУХТ, 2023 р. Ч. 3. С. 64. URL: <http://conferencenuft.ho.ua/Books%20of%20abstracts/2023/Part%203.pdf>.
8. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65-69.

9. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.05.2023).
10. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35-37.
11. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С.18-24.
12. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. 2018. Випуск № 19. С. 739-745.
13. Гусєва О. Ю. Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33-39.
14. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147-156.
15. Діджитал-технології (системи) HRM [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» денної та заочної форм навчання / уклад. Л. В. Мазник. Київ : НУХТ, 2022. 130 с.
16. Дінкевич Д. 5 діджитал-інструментів, які спростять життя рекрутера. *WORK.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/expert-opinion/2435/> (дата звернення 14.05.2023).
17. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 46. С. 176-181.
18. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 58-62.

19. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. /О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.
20. Звіт про сталий розвиток Групи компаній «Молочний альянс». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/about-us/> (дата звернення: 26.04.2023).
21. Історія «Яготинського маслозаводу». ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <http://agroprof.com.ua/statti/520-molochni-riki-jagotinski-beregi> (дата звернення: 26.04.2023).
22. Книш П. В. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3 (22). С. 234-244.
23. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 24.04.2023).
24. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. Випуск № 18. С.67-73.
25. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172-191.
26. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 26.04.2023).
27. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
28. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18-22.
29. Лігоненко Л., Хрішко А. Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. Випуск № 22 (62). 2 т. С. 21-24.

30. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> (дата звернення 12.05.2023).
31. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети* : колективна монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106-125.
32. Мазник Л. В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
33. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.
34. Міжнародні стандарти якості. URL: <https://milkalliance.com.ua/presscentre/yagotinskij-maslozavod-otrimav-m/> (дата звернення: 28.04.2023).
35. Мінімальна зарплата в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення 03.05.2023).
36. Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010 р. № 327 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 26.04.2023).
37. Національний Класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД 009:2010). URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 26.04.2023).
38. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 127-133.
39. Обладнання заводу ТДВ «Яготинський маслозавод». *ТДВ «Яготинський маслозавод»*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod> (дата звернення: 25.04.2023).

40. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка : підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
41. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод». *ТДВ «Яготинський маслозавод»*. URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/34.pdf&name=zvit-pro-upravlinnya-za-2020-rik (дата звернення: 25.04.2023).
42. Положення про кадрову службу ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 26.04.2023).
43. Положення про оплату праці v.0.1. ТДВ «Яготинський маслозавод» URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod> (дата звернення: 26.04.2023).
44. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.
45. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 16.04.2023).
46. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.05.2023).
47. Продукція ТМ «Яготинське». *ТДВ «Яготинський маслозавод»*. URL: <https://milkalliance.com.ua/products/tmyagotynske/> (дата звернення: 27.04.2023).
48. Публічне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод» / Річна фінансова звітність ТДВ «Яготинський маслозавод». *ТДВ «Яготинський маслозавод»* URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/32.pdf&name=richna-zvitnist-emitenta-2020 (дата звернення: 27.04.2023).

49. Публічне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод» : веб-сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 25.04.2023).

50. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності. *Головне управління статистики у Київській області*. URL: <https://koda.gov.ua/> (дата звернення: 28.04.2023).

51. Смолінець І., Левків Г. Управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія економічна*. 2021. № 101. С. 94-100.

52. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

53. Спілка кадровиків і спеціалістів з управління персоналом «HR Ліга» : веб-сайт. URL: <http://hrliga.com> (дата звернення: 12.05.2023).

54. Статут публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод». *ТДВ «Яготинський маслозавод»*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 25.04.2023).

55. Супермаркет Novus. URL: <https://novus.online> (дата звернення: 29.04.2023).

56. ТДВ «Яготинський маслозавод». *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00446003/ (дата звернення: 24.04.2023).

57. Тертична Л. І. Професійна мобільність як необхідна умова самореалізації сучасного фахівця. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах* : Матеріали XIX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 18-19 квітня 2023 р. : тези доп. Київ : НУХТ, 2023. С. 125-126.

58. Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management* : Scientific and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukowo-Edukacyjne, 2021. 176 p. P. 155-158.

59. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : збірник тез та доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, 08 грудня 2022 р. Київ, 2022. С. 246-247.

60. Шкляр В., Петухов А. Роль цифрових технологій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали Міжнар. наук. практ. конф. м. Київ, 22 листоп. 2022 р. Київ, 2022. С. 232-235.

61. BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення: 28.04.2023).

62. BAS ERP Управління персоналом. URL: <https://bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (дата звернення: 28.04.2023).

63. Brown E Digital-HR: How Technology Affects Team Management. URL: <https://techdayhq.com/community/articles/digital-hr-how-technology-affects-team-management> (дата звернення: 27.04.2023).

64. Deloitte : веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en.html>. (дата звернення 12.05.2023).

65. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. *I-scoop*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (дата звернення 12.05.2023).

66. Gbadegeshin S. A. The effect of digitalization on the commercialization process of high-technology companies in the life sciences industry. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9 (1). P. 49-63.

67. Gueutal H., Stone D.L., & Salas E. The brave new world of eHR: Human Resources in the Digital Age. 2015. Pfeiffer. 352 p.

68. Holbeche L. HR in the digital age. Aligning human resources and business strategy. London, 2022. P. 110-133.

69. HRPro Ukrainian Association : веб-сайт. URL: <https://hrpro.com.ua>.

70. HURMA – преміальний HR-продукт, який рекомендують гуру галузі. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/#:~:text=%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20HURMA%20%D0%B7%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%94%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE,%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B8%20%D1%97%D1%85%20%D0%B2%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D1%83%20%D0%B2%20Excel>. (дата звернення: 16.05.2023)

71. Imm J. The Importance of HR Management. URL: <https://www.northcentralcollege.edu/news/2021/06/04/importance-hr-management> (дата звернення: 23.04.2023)

72. Kerwin S. Human Resource Management and Digital Technology. *The Routledge Handbook of Digital Sport Management*. London, 2022. P. 22-36.

73. Kolot A. and Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. 10 (1). P. 33-54.

74. Livebusiness. Топ 10: HRM системи (Україна та Східна Європа). URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tags/hrm/> (дата звернення: 23.04.2023).

75. Maharjan P. Functions of Human Resource Management. *Businessstopia*. 2018. URL: <https://www.businessstopia.net/human-resource/functions-human-resource-management> (дата звернення: 23.04.2023).

76. Malik A., Froese F.J., & Sharma P. Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 109. P. 524-535.

77. Media for creators. URL: <https://mc.today/poputki-hr-menedzherov-stroit-iz-sebya-psihologov-smeshny-chem-na-samom-dele-dolzhen-zanimatsya-hr/> (дата звернення: 16.05.2023)

78. Microsoft Dynamics 365 for Human Resources. URL: https://www.crms.world/?gclid=CjwKCAjw36GjBhAkEiwAKwIWyfvEdilNIIIdK_Ls4IXPacv7X48XZduDCN5JP53AWQlKMMiT3Nu2cYxoC_L0QAvD_BwE (дата звернення: 16.05.2023)

79. Skinner W. Managing Human Resources. URL: <https://hbr.org/1981/09/managing-human-resources> (дата звернення: 23.04.2023)
80. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 27.04.2023).
81. Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022. (n.d.). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата звернення: 27.04.2023).
82. Workable. URL: <https://www.workable.com/> (дата звернення: 27.04.2023).
83. Youcontrol : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 27.04.2023).
84. Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/> (дата звернення: 27.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку і "Звітний баланс за фінансовою звітністю"

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"** Дата (рік, місяць, число) **2022 | 01 | 31**
 Територія **КИЇВСЬКА** за ЄДРПОУ **00440803**
 Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з додатковою відповідальністю** за КАСОТТ **1** ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОДИС **1000040210010004009**
 Вид економічної діяльності **Парування молока, виробництво мила та сну** за КОДЗМГ **258**
 Скорочена назва підприємства **ЯЗ** за КВЕД **10.51**
 Адреса, телефон **вулиця Пилипча, буд. 213, м. ЯГОТИН, ЖЕТОНИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., 07760** 35663
 Основні коди: тис. грн. без десятичного знака (середня редакція IV Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) форми №24, грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)
 Складено (робота позачасу "н" у відомій клітці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДСЗ 100004

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені активи	1000	2 901	1 528
вартість	1001	11 532	11 381
кваліфікаційні активи	1002	8 631	10 053
Позитивна капітална звітність	1003	-	-
Основні засоби	1010	417 251	398 541
вартість	1011	733 781	811 917
знос	1012	316 530	421 376
Інвентарна веруваність	1015	-	-
вартість зареєстрованої інвентарної веруваності	1016	-	-
знос інвентарної веруваності	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
вартість	1021	-	-
кваліфікаційні активи довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові активи: які обліковуються за методом ринку в капіталі (включно відрахувань)	1030	-	-
інші фінансові активи	1035	-	-
Довгострокові дебіторська заборгованість	1040	936	-
Накраточеві податкові активи	1045	-	-
Гроші	1050	-	-
Податковий заборгованість	1060	-	-
Залишок коштів у централізованому управлінні розрахункових фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	11 494	32 030
Усього за розділом I	1000	432 879	414 889
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	163 637	163 463
заврошені залишки	1101	79 360	117 322
включено виробничою	1102	6 854	6 581
гатава продукція	1103	80 294	37 927
товари	1104	2 948	3 435
Потенці біологічні активи	1110	-	-
Державні активи	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 279	11 643
з банками	1135	1 963	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	34	36
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	485 782	886 329
інші показники дебіторська заборгованість	1155	9 336	2 977
Потенці фінансові активи	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 682	7 818
кошти	1166	3	4
резерви в банках	1167	31 680	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частина переоплачених у звітний період розрахунків	1180	-	-
у тому числі в: розрахунки довгострокової звітності	1181	-	-
розрахунки збитків або резерви наліжених авансів	1182	-	-

резерв на зароблені гроші	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	2 879	4 670
Усього за розділом II	1198	1 142 681	1 681 936
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та група вибуття			
Всього	1300	1 874 626	2 819 819

Позив	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (власний) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до зареєстрованого зоб'язування/капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінці	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
власний дохід	1411	-	-
власно-власні курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 328	1 328
Паризької конвенції про збиток (асоційатив збиток)	1420	529 681	639 713
Невключений капітал	1425	(-)	(-)
Получений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1485	529 681	685 048
II. Довгострокові зоб'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зоб'язання	1300	-	-
Повільні зоб'язання	1302	-	-
Довгострокові кредити банків	1310	41 870	27 813
Інші довгострокові зоб'язання	1313	285 784	225 982
Довгострокові забезпечення	1320	-	-
довгострокові забезпечення на звіт періоду	1321	-	-
Широке фінансування	1325	-	-
благодійна допомога	1326	-	-
Страхові резерви	1330	-	-
у тому числі:	1331	-	-
резерв довгострокових зоб'язань			
резерв збитків або резерв власних капіталів	1332	-	-
резерв на зароблені гроші	1333	-	-
інші страхові резерви	1334	-	-
Інвестиційні кошти	1335	-	-
Принципал фонд	1340	-	-
Резерв на виплату дивіденду	1345	-	-
Усього за розділом II	1898	247 654	253 899
III. Поточні зоб'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	278 336	358 248
Векселі платіжні	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зоб'язаннями	1618	22 096	31 756
товари, роботи, послуги	1613	228 624	214 804
розрахунки з бюджетом	1620	2 338	13 615
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4 681
розрахунки зі страхування	1625	1 765	2 331
розрахунки з оплати праці	1630	6 131	7 979
Поточна кредиторська зборгованість за операціями з цінними паперами	1635	142	641
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська зборгованість із закупівель розрахунки	1645	131 761	409 228
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	18 337	21 879
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені кошти/внески від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зоб'язання	1690	6 311	6 858
Усього за розділом III	1899	797 645	1 898 084
IV. Зоб'язання, що виникли з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
У частині зоб'язань активів кредиторів з ліквідаційного фонду	1800	-	-
Всього	1899	1 874 626	2 819 819

Керівник

Головний бухгалтер

Косаченко Сергій Олександрович

Качуб Олександра Олександрівна

1. Територія господарства знаходиться на території територіальної громади.
 2. Підприємство в процесі ліквідації територіальної громади, що розробляє державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
 ТОВ АК «Кроу Україна»
 26.04.23 / Іванів В.А. /

Додаток 1
до Наказу Головного управління
фінансового обліку 1 "Закладні книги до фінансової звітності"

Назва/назва Товариство з додатковою відповідальністю "ЯГОТНІВСЬКИЙ МАСЛОВАРІ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Код ЄДРПОУ 2022 141 01 00446683
Територія КИЇВСЬКА	за КАТОТЕГ	UK2240210010094429
Організаційно-правова форма господарювання Підприємство з додатковою відповідальністю	за КОЄМІГ	250
Вид економічної діяльності Параробоча зміна, виробництво м'яса та шкіри	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників 7 801		
Адреса, телефон вулиця Шелюгова, буд. 213, м. ЯГОТНІВ, ЯГОТНІВСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., 07700	55663	
Складає завідувач: т.ч. тр. без додаткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вносяться в гривнях з копійками)		
Складено (роботи виконані "ч" у відповідній колонці): за національними показниками (стандартами) бухгалтерського обліку		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форми №1 Код за ДРСУД 1801001

А К Т И В	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Неамортизовані активи	1000	4 784	2 901
первісна вартість	1001	11 856	11 332
накопичена амортизація	1002	7 112	8 631
Неамортизовані капітальні активи	1003	-	-
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	733 761
знос	1012	288 683	316 510
Невстановлена амортизація	1013	-	-
первісна вартість невстановленої амортизації	1016	-	-
знос невстановленої амортизації	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові активи (які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств)	1030	-	-
Інші фінансові активи	1035	52 495	-
Довгострокові дебіторські заборгованості	1040	-	836
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені амортизаційні витрати	1060	-	-
Завдані кошти у спеціалізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491
Усього за розділом I	1095	521 958	482 879
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	146 238	165 657
вироблені запаси	1101	80 177	75 261
включено виробництво	1102	5 328	6 854
готові продукти	1103	75 317	80 294
товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити в банках	1115	-	-
Висхідні гарантії	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатних фондів	1140	19	24
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інші поточні дебіторські заборгованості	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові активи	1160	-	-
Готівка та її еквіваленти	1165	16 217	31 492
готівка	1166	2	2
рахунки в банках	1167	16 215	31 490
Витрати майбутніх періодів	1170	249	277
Частка в інвестиційних у справах резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах пільгових виплат	1182	-	-

резерв на зарплатні кредити	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 182	1 879
Усього за розділом II	1195	1 037 446	1 142 941
III. Незаборотні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1240	-	-
Валіве	1240	1 549 495	1 574 620

Пасив	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарезервовані (позитивні) кошти	1400	3 797	3 797
Внески до інкорпорованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
інші види дохід	1411	-	-
виключення курсової різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (зокрема збиток)	1420	587 439	524 076
Нескомп'юнований капітал	1425	(-)	(-)
Видуваний капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	692 764	629 401
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відтерчені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пасивні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	41 870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 431	203 704
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат паровалку	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна діяльність	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв на вилучення витрат	1532	-	-
резерв на зарплатні кредити	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прогові й фонди	1540	-	-
Резерв на витрати диво-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	201 431	245 674
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	216 008	378 396
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розривними з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	-
розривними зі страхування	1625	1 794	1 713
розривними з оплати праці	1630	6 461	6 131
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	25	142
Поточна кредиторська зобов'язаність за розривними з учасниками	1640	1 750	1 774
Поточна кредиторська зобов'язаність із зустрічних розривів	1645	290 362	131 761
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відтерчені позитивні доходи від протестованих	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773	6 311
Усього за розділом III	1700	788 170	797 645
IV. Зобов'язання, пов'язані з незаборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Усього за розділом IV	1700	-	-
Валіве	1990	1 549 495	1 574 620

Керівник
Головний бухгалтер

СЕРГІЙ КОСЕНЧЕНКО
Олександр Сергійович
Олександр Сергійович

Косенченко Сергій Олександрович

Кашій Оксана Олександрівна

1. Класифікація згідно з Інструкцією про порядок ведення бухгалтерського обліку та звітності.

2. Валіве складено в порядку статистичного контролю в системі бухгалтерського обліку, що розміщено в програмі бухгалтерського обліку.

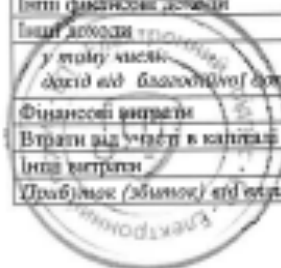
ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
16.06.2016

Звіт про фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022 р.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" <small>(визначення)</small>	Дата (рік, місяць, число) за СДРКУ	КОДИ		
			2023	01	01
			00446003		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2022 Р-			Форма № 2 Код за ДКУД 1801003		

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091	3 103 661
Числі зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписанні, валова сума	2011	-	-
премії передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 090 847)	(2 784 504)
Числі понесені збитки за страховими випадками	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	645 244	319 157
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (визнання) від зміни у резервах довгостроковий добоє звань	2105	-	-
Дохід (визнання) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47 017	23 650
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від перецінки визнання біологічних акцій і сільськогосподарської продукції	2123	-	-
дохід від використання коштів, вилучених від олодасудання	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(37 602)	(33 130)
Витрати на збут	2150	(296 742)	(254 742)
Інші операційні витрати	2180	(65 926)	(34 147)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від перецінки визнання біологічних акцій і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	291 991	20 788
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 745	1 512
Інші доходи	2240	882	58 650
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної діяльності	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(116 777)	(87 142)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(57 127)
Додатковий (збиток) від зміни інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	177 841	-
збиток	2295	(-)	(63 319)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(22 202)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після опода податком	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	155 639	-
збиток	2355	(-)	(63 319)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155 639	(63 319)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	2 634 094	2 237 345
Витрати на оплату праці	2505	195 918	168 573
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 339	38 327
Амортизація	2515	75 141	79 243
Інші операційні витрати	2520	200 416	197 946
Разом	2550	3 152 908	2 721 434

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий фінансовий результат (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-



Коломико Сергій Олександрович

Калитий Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

28.04.23. [Signature] / [Signature]

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	01	01
			00446003		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 103 661	3 166 323
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки нерестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 784 504)	(2 657 868)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	319 157	508 455
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки нерестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	23 650	3 332
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вилучених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(33 130)	(33 076)
Витрати на збут	2150	(254 742)	(239 378)
Інші операційні витрати	2180	(34 147)	(15 995)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20 788	223 338
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 512	2 539
Інші доходи	2240	58 650	24 903
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(87 142)	(72 302)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(57 127)	(24 739)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	153 739
збиток	2295	(63 319)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(24 192)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	129 547
збиток	2355	(63 319)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(63 319)	129 547

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 237 345	2 208 944
Витрати на оплату праці	2505	168 573	163 734
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 327	35 183
Амортизація	2515	79 243	62 277
Інші операційні витрати	2520	197 946	194 806
Разом	2550	2 721 434	2 664 944

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Корпорація Сергій Олександрович

Кашлій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

11.06.22

Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 3-7 квітня 2023 р. – Київ: НУХТ. – Ч.3.

2. Діджиталізація HR-процесів в менеджменті персоналу

Лідія Васильєва

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Одними з найбільш важливих процесів на сучасних підприємствах є HR-процеси, від ефективності яких залежить уся сфера управління персоналом.

Матеріали і методи. У цій роботі використано статті українських науковців щодо дослідження діджиталізації HR-процесів в менеджменті персоналу, застосовані методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення.

Результати. Діджиталізація у сфері управління персоналом дозволяє автоматизувати низку HR-процесів, які раніше були складними та забирали велику кількість часу в працівників кадрових служб підприємства. Проведений аналіз показав, що нині 9 з 10 компаній уже автоматизували свої HR-процеси [1]. Головною перевагою, яку вони отримали з впровадженням digital-технологій стала оптимізація кадрового обліку, поліпшення внутрішніх комунікацій, підвищення ефективності процесів підбору персоналу та отримання значного масиву інформації для проведення аналітики. Digital-технології дозволяють підвищити ефективність оцінки та навчання персоналу, а також приймати раціональні кадрові рішення.

Дані наведені у науковій праці Н. Данилевич, С. Рудакової, Л. Щетініної та Я. Касяненка [2] дозволили визначити, що найбільш поширеною програмою, яка використовується на більшості вітчизняних підприємств, які взяли участь в опитуванні, є «Higma». Дане програмне забезпечення призначене для автоматизації сфери управління персоналом. Воно забезпечує здійснення усіх процесів управління персоналом в одній інформаційній системі. Головними перевагами даної програми є її простота, швидкість налаштування, можливість інтеграції з наявним уже на підприємстві програмним забезпеченням, а також невисокою ціною, порівняно з іншим аналогічними продуктами. Ще важливою перевагою програмного забезпечення «Higma» є те, що вона має здатність адаптуватися до реальних потреб кожного окремого підприємства.

Висновки. Отже, сучасною тенденцією HR-процесів у сучасних реаліях є їх трансформація під впливом активного розвитку IT-сфери та впровадження сучасних інформаційних технологій. Діджиталізація забезпечує автоматизацію HR-процесів підприємства, звільняє працівників їх кадрових служб від виконання малоефективних рутинних операцій, дозволяє зосередити їм на виконанні більш важливих завдань сфери управління персоналом, а також забезпечує вище керівництво належним інформаційним забезпеченням, що дозволяє приймати більш ефективні та оперативні рішення у сфері HR-менеджменту. У подальші роки діджиталізація HR-процесів лише посилиться, а такі негативні чинники як пандемія Covid-19 та війна в Україні лише стимулюють подальшу діджиталізацію.

Література

1. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 5. С. 23-32.
2. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147-156.